revista MASTER

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL | **março 2017**

Edição 149 A
ISSN 2236-5737

ANAIS DO XII CONGRESSO MUNDIAL DE ADMINISTRAÇÃO

Tema central:

Práticas de Gestão para Empresas do Século XXI: A Organização do Futuro

De 16 a 19 de novembro de 2016 em Cartagena das Índias, Colômbia.

EXPEDIENTE

REVISTA MASTER É UMA PUBLICAÇÃO DO CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL | CRA-RS
ISSN 2236-5737

PRESIDENTE: Adm. Claudia de Souza Pereira Abreu

Adm. Sérgio José Rauber (Vice-Presidente Administrativo)
Adm. Izabel Cristine Lopes (Vice-Presidente Financeiro)
Adm. Bruno José Ely (Vice-Presidente de Fiscalização e Registro)
Adm. Helenice Rodrigues Reis (Vice-Presidente de Relações Externas)
Adm. João Alberto Gonçalves Junior (Vice-Presidente Institucional)

COMISSÃO DE TOMADA DE CONTAS: Adm. Elivelto Nagel da Rosa Finkler; Adm. Fábio Teodoro Tolfo Ribas e Adm. Valter Luiz de Lemos. **CÂMARA DE FISCALIZAÇÃO:** Adm. Luiz Klippert Barcellos; Adm. Elimar Kroner Teixeira e Adm. Otília da Costa e Silva Gomes. **CÂMARA DE REGISTRO:** Adm. Carlos Theodoro Strey; Adm. Luciana Maines da Silva e Adm. Nadir Becker

CONSELHEIROS DO CRA-RS

Conselheiros Efetivos
Adm. Bruno José Ely; Adm. Claudia de Souza Pereira Abreu; Adm. Elivelto Nagel da Rosa Finkler; Adm. Fabio Teodoro Tolfo Ribas; Adm. Helenice Rodrigues Reis; Adm. Izabel Cristine Lopes; Adm. João Alberto Gonçalves Junior; Adm. Rogério de Moraes Bohn; Adm. Sérgio José Rauber e Adm. Valter Luiz de Lemos

Conselheiros Suplentes
Adm. Carlos Theodoro Strey; Adm. Elimar Kroner Teixeira; Adm. Fernando Fagundes Milagre; Adm. Luciana Maines da Silva; Adm. Luiz Klippert Barcellos; Adm. Marcia Valéria Borba Brasil; Adm. Maria D'Lourdes Guimarães Rotermund; Adm. Mauro Ochman; Adm. Nadir Becker e Adm. Otília da Costa e Silva Gomes

Conselheiros Federais
Efetivo: Adm. Ruy Pedro Baratz Ribeiro
Suplente: Adm. Cláudia de Salles Stadtlober

PRODUÇÃO DE CONTEÚDO, PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO
Usina de Notícias
www.usinadenoticias.com.br
Adriana Kühn - Jornalista | Rafaela Johann - Jornalista
Fernanda Schindler - Publicitária
Geovane Ribeiro - Assistente | Lara Motta - Assistente

jornalismo@crars.org.br
Fone: 55 51 3014-4700
Rua Marcilio Dias, 1030
Bairro Menino Deus
CEP 90.130-000
Porto Alegre - RS

/conselhoregionaldeadministracaodors
www.crars.org.br

Comitê Científico
Prof. Msc. Roberto Salazar – ESPM – Coordenador do Comitê

Prof. Dr. Adalberto Garcia
Prof. Alvaro Andres Escobar Espinoza
Prof. Carlos Barbosa Júnior
Prof. Msc. Carlos Eduardo dos Santos Sabrito
Prof. Dr. Diego Costa Pinto
Prof. Dr. Fábio Pesavento
Prof. Dr. Fernando Santini
Prof. Dra. Frederick Mette
Prof. Dr. Gabriel Schlatter
Prof. Dra. Iara Silva
Prof. Dra. Márcia Herter
Prof. Maria Eugenia Navas Rios
Prof. Dra. Mellina Terres
Prof. Nadir Becker
Prof. Tomas José fontalvo Herrera
Prof. Dra. Valesca Reichelt

Comitê Gestor no Brasil
Adm. Valter Luiz de Lemos - CRA-RS
Adm. Rogério de Moraes Bohn – CRA-RS

Comitê Gestor na Colômbia
Lic. Olga Parra Villamil - CPAE-Colômbia
Prof. Jose David Patiño Moncada

Comitê Executivo Local
Adm. Valter Luiz de Lemos
Adm. Rogério de Moraes Bohn
Adm. Maria Cristina Leal Pacheco
RP Jane Carvalho (RRPP Eventos)

JA Produções Fotográficas

Claudia de Souza Pereira Abreu
Presidente do CRA-RS
CRA-RS nº 20.905

Assumo a gestão 2017-2018 como presidente do Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul (CRA-RS) com o comprometimento de dar continuidade a eventos como o XII Congresso Mundial de Administração que ocorreu em Cartagena de Índias, na Colômbia, em novembro de 2016. Mais do que isso, nossa gestão incentiva a produção de trabalhos científicos que discorrem sobre temas atuais que impactam diretamente na área da Administração.

É gratificante ter a participação de Administradores, professores e pesquisadores que se dedicaram nas suas pesquisas e enviaram artigos com grande qualidade para o referido evento enriquecendo o debate acerca da Ciência da Administração. Esta edição especial da revista Master tem como principal objetivo compartilhar o conhecimento exposto durante o Congresso para que você, leitor, participe das discussões em relação aos temas expostos. Boa leitura!

Congresso Mundial de Administração

Adm. Roberto Luis Alves Salazar
Coordenador do Comitê Científico do XII Congresso Mundial de Administração
CRA-RS nº 18.855

Durante o XII Congresso Mundial de Administração na Universidad de Cartagena, em Cartagena de Índias, na Colômbia, todos estiveram reunidos em busca de um único objetivo: adquirir conhecimento. Foram apresentados 28 trabalhos científicos que discorreram sobre o tema central do evento: "Práticas de Gestão para Empresas do Século XXI: A Organização do Futuro" nos segmentos público, privado e ensino. Divididos entre três salas, os idiomas espanhol e português se misturaram devido ao compartilhamento de ideias, informações, teorias e técnicas da Administração.

Além da troca realizada com os estudantes, a partir da participação por meio dos trabalhos, o Congresso também trouxe renomados congressistas e diferentes conteúdos que qualificaram e enriqueceram os participantes. As temáticas abordadas foram extremamente atuais, além disso, trazer a apresentação de trabalhos que tratam justamente sobre os assuntos levantados durante todo o Congresso, acrescenta ainda mais no conhecimento dos participantes.

Convidamos você leitor a conhecer um pouco mais desses artigos, onde temos importantes discussões como: empreendedorismo na periferia; mobilidade urbana e desenvolvimento de carros autônomos; o perfil do curso de Administração; impacto das tecnologias da informação; propostas de cultura de inovação para programas de Administração de empresas; gamificação nos processos de gestão empresarial; técnicas para modernização de currículos em Administração, entre outros. Boa leitura!

João Alves

Valter Luiz de Lemos

Presidente gestão 2015-2016 do CRA-RS

CRA-RS nº 843

Em um momento de constantes transformações, o XII Congresso Mundial de Administração, que ocorreu em Cartagena de Índias, na Colômbia, no mês de novembro de 2016, debateu "Práticas de Gestão para Empresas do Século XXI: A organização do futuro", tema que abrangeu palestras, conferências, troca de ideias e, sobretudo, trabalhos científicos feitos por pesquisadores da área.

O Congresso abordou diferentes ângulos da globalização como as finanças da América Latina, tecnologia avançada e novos modelos de negócio, alterações climáticas e o impacto disso no mundo, a explosão de dados que o ser humano produz e de que forma isso pode ser utilizado como vantagem competitiva, os exemplos de negócios tanto colombianos, como brasileiros e como o ensino contribui para a formação e transformação da sociedade. De igual forma, os trabalhos científicos discorreram sobre temas atuais, que se conectaram com a proposta central do evento: promover conhecimento, assim como ocorre nesta edição especial da Master que tem como principal finalidade levar aos que não puderam participar o entendimento a partir dos estudos expostos no evento.

Foi um momento de compartilhar, trocar experiências e de se ter ideias. Que assim consigamos fortalecer ainda mais a Ciência e a prática da Administração não só no âmbito nacional, como mundial.

Boa leitura!

SUMÁRIO#149A

revista MASTER

8. ELA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU RELACIÓN CON OTROS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN ORGANIZACIONES DE LA CIUDAD DE CARTAGENA
Adolfredo Peña Carillo

24. INFLUÊNCIA DO MODELO EUROPEU NO ENSINO SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL: UMA ANÁLISE SOBRE A ÓTICA DA REDUÇÃO SOCIOLÓGICA
Adriana Delbrücke Krammes; Fábio Fernando Schlesener

36. PROCESSO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE FRAMEWORK BASEADO NA RELAÇÃO INTERDISCIPLINAR ENTRE GESTÃO E DESIGN
Adriano Wagner; Eugenio Andréz Díaz Merino

55. O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NA MOBILIDADE URBANA: O DESENVOLVIMENTO DE CARROS AUTÔNOMOS E A RESPONSABILIDADE CIVIL POR DANOS
Andrea Abrahao Costa; Ana Carolina; Elaine dos Santos Guedes de Castro

64. GESTÃO DE PEQUENOS PROJETOS (MODELO IDEAL VERSUS ESCOPO) E MOC (MANAGEMENT OF CHANGE) NAS UNIDADES DA YARA EM RIO GRANDE, RS, BRASIL
Bruna de Oliveira Ferreira; Leonardo Betemps Kontz

73. PRESENT PARENTS INDUCE RESPONSIBLE BEHAVIOR IN YOUNG PEOPLE WITH REGARD TO THE USE OF CREDIT: A COMPARISON BETWEEN THE UNITED STATES, FRANCE AND BRAZIL
Danilo Braun Santos; Wesley Mendes da Silva; Jill Norvilitis; Luciana Massaro Onusic

93. LOWER FINANCIAL LITERACY INDUCES USE OF INFORMAL CREDIT
Danilo Braun Santos; Wesley Mendes da Silva; Lauro Emilio Gonzalez Farias

114. PERFIL DE LA TITULACIÓN EN ADMINISTRACIÓN: UNA PROPUESTA PARA LA UNIVERSIDAD COLOMBIANA
Deivi Francisco Becerra Rodríguez; Jhon Antuny Pabón León; Magda Zarela Sepúlveda Angarita

131. PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE TABATINGA-AMAZONAS-BRASIL
Drucila Macario Figueredo; Adiny Heimy Muller Cordeiro; Ana Lucia Aparício da Silva; Isabel Cristina Figueiredo Quintero

146. ENFOQUES EPISTEMOLÓGICOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
Eliecer Mayorca Capataz; Amalfi Padilla Castilla

158. NUEVO FORMATO COMERCIAL QUE AFECTA AL MERCADO OBJETIVO DE GRANDES SUPERFICIES Y TIENDAS DE BARRIO: TIENDAS ARA EN CARTAGENA DE INDIAS
Emperatriz Londoño

174. GUÍA GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES
Enrique Alfonso Ochoa de Arcos

186. O "POTENCIAL ON-LINE" DAS ESCOLAS DE NEGÓCIOS – O IMPACTO DOS INDICADORES DAS ESCOLAS DE NEGOCIO LATINO-AMERICANAS SOBRE AS PESQUISAS NO GOOGLE
Geraldo Leopoldo Silva de Torrecillas; Thiago Perez Bernardes de Moraes

Artigos dispostos em ordem alfabética de acordo com a ordem recebida das assinaturas dos autores.

SUMÁRIO#149A

revista MASTER

199. GAMIFICATION: INSERÇÃO DA GAMIFICAÇÃO NOS PROCESSOS DE GESTÃO EMPRESARIAL
Henrique Bohnenberger

215. PERFIL E MOTIVAÇÃO DOS ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO DA ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
Higor Caixeta Batista; Renato Mendes Silva;Tereza Cristina Pinheiro de Lima

229. LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO: ESTRUCTURAS DESESTRUCTURADAS
Hugo Luis Aranda; Mirtha Edith Encina; Elsa Cristina Palmeyro

247. COMPARATIVO DE ESTUDO DE CASO SOBRE A GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA AO SETOR PÚBLICO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA E O NOVO MODELO DE GOVERNANÇA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EUROPEU
Jacqueline de Andrade; Edvandra Augusta Machado Pereira; Nicemara Cardoso Silva

263. TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y PRÁCTICA EMPRESARIAL: TRES ENFOQUES PARA LA MODERNIZACIÓN DEL CURRÍCULO EN ADMINISTRACIÓN
José Antonio Hernández Ramírez; Luz Stella Arenas Pérez; Marlen del Socorro Fonseca Vigoya

279. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE
Leila Urioste Rosso Pires; Amauri Ramos Júnior

293. GOOGLE ADWORDS COMO FERRAMENTA DE VANTAGEM COMPETITIVA NUMA METALÚRGICA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO - BRASIL
Luiz Claudio Pereira; Thiago Maganha Fontoura

310. ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA INVESTIMENTO EM UMA PEQUENA CENTRAL HIDRELÉTRICA (PCH)
Mayara Aparecida Rezende Martins; Fernando Gonçalves Custódio

326. A EXPERIÊNCIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
Monique Regina Bayestorff Duarte de Sousa; Karen Sabrina Bayestorff Duarte; Manuela Coelho Perez; Maurício Vasconcellos Leão Lyrio;

342. SISTEMA DE GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL UTILIZANDO A FERRAMENTA BALANCED SCORECARD EM UMA ICES
Neusa Maria Gonçalves Salla; Rosane Mousquer

359. IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN SOBRE EL INTRAEMPRENDIMIENTO Y RENDIMIENTO EMPRESARIAL DE LAS PYMES
Omar Alexander León García

375. PROPUESTA DE UN MODELO DE CULTURA DE INNOVACIÓN PARA LOS PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN LAS UNIVERSIDADES DE COLOMBIA
Oscar Andres Galindo Rodríguez; Leyder Alexander Reyes Segura

389. A RIQUEZA DAS FAVELAS, O PODER ECONÔMICO DA MULTIDÃO ESCONDIDO ENTRE MORROS E VIELAS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS EMPREENDEDORES DAS MAIORES FAVELAS DO BRASIL E DA ARGENTINA – ROCINHA E VILLA 31.
Vinícius Mendes Lima

Artigos dispostos em ordem alfabética de acordo com a ordem recebida das assinaturas dos autores.

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU RELACIÓN CON OTROS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN ORGANIZACIONES DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

Adolfredo Peña Carillo

RESUMEN

Este documento sentó las bases del diseño de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para Empresas de diferentes sectores de la ciudad de Cartagena, con objeto de que éstas gerencien integralmente sus procesos de vinculación, capacitación, desarrollo profesional y compensaciones, de directivos, técnicos y trabajadores. Las variables identificación, medición, gestión y vinculación presentaron un buen nivel, destacándose el análisis del puesto de trabajo, la presencia de normas de medición estandarizadas y la utilización-validación de las evaluaciones de desempeño. Con respecto a la Capacitación y Desarrollo Profesional, evidenció que en buena medida las empresas objeto de estudio, tienen contemplados programas de capacitación y desarrollo profesional. En cuanto al proceso de Compensación y su relación con la Evaluación de Desempeño se observó que existe una mínima relación.

Palabras clave: Gestión humana, evaluación de desempeño, compensaciones, salarios, vinculación

THE EVALUATION OF THE PERFORMANCE AND ITS RELATION WITH OTHER PROCESSES OF HUMAN MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS OF THE CITY OF CARTAGENA

ABSTRACT

This document sat the bases of the design of a System of Human resource management for Companies of different sectors of the city of Cartagena, in order to which these gerencien integrally its processes of link, training, professional development and compensations, of managers, technical staff and workpeople. The variables identification, measurement, management and link presented a good level, standing out the analysis of the job, the presence of standardized norms of measurement and the use - ratification of the evaluations of performance. With regard to the Training and Professional Development, it demonstrated that mostly the companies study object, there have contemplated programs of training and professional development. As for the process of Compensation and its relation with the Evaluation of Performance it was observed that a minimal relation exists.

Keywords: Human resources management, performance appraisal, compensation, wages, link

1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación pretende establecer la relación existente entre el proceso de evaluación de desempeño y los procesos de gestión humana, vinculación, capacitación, desarrollo profesional y compensación al interior de las organizaciones de seis sectores de la ciudad de Cartagena- Colombia.

En primera instancia, se presentan los objetivos. Seguidamente, se muestra el sistema de variables. Posteriormente, se presenta la metodología. Luego, se contempla el análisis de la información recolectada a lo largo de la investigación, desglosándola en seis (6) partes fundamentales, correspondientes a cada una de las variables objeto de estudio.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Para Muñoz (2004) el concepto "evaluación de personal" evolucionando con el perfeccionamiento de las temáticas sobre los procesos de dirección de personas. En su concepto, lo importante en las nuevas tendencias es el reconocimiento de que la evaluación de personal, se debe de adecuar a las nuevas tendencias administrativas y de gestión humana, en procura de aumentar la productividad y las ventajas competitivas de largo plazo.

Sánchez & Calderón (2012) detallan las etapas del proceso de evaluación de desempeño con una metodología basada en revisiones bibliográficas. Los resultados muestran una definición del concepto de evaluación, continuando con una presentación teórica y gráfica.

Por su parte, Castaño (2013) analizó el proceso de evaluación de desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) Centro Zonal Manizales, y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores. Los resultados llevaron a concluir que el ICBF utiliza para su evaluación del desempeño las directrices que propone el Departamento Nacional de la Función Pública. En la misma línea, Giraldo (2004) desarrolló una propuesta metodológica para evaluar el desempeño por competencias aplicable en cualquier empresa que pública desee realizar un proceso de gestión humana de esta naturaleza.

Finalmente, Montoya (2009) considera que todas las organizaciones deben tener un único sistema de Evaluación del Desempeño, y éste debe ser liderado por el departamento de administración del recurso humano, el cual debe analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento, desarrollo personal y profesional de sus funcionarios, con el fin de crear e

implementar estrategias de capacitación del recurso humano y así preparar a la organización para competir dentro del sector de su actividad.

3. METODOLOGÍA

Tipo de investigación: Esta investigación es de carácter analítico-descriptiva ya que analiza el estado, características, factores y procedimientos presentes en la Gerencia del Talento Humano de las empresas de los seis sectores objeto de estudio.

Fuentes de información: La naturaleza de la información es de carácter primario y secundario. La información primaria se obtuvo mediante observación directa de información concerniente a los planes estratégicos de recursos humanos. En una segunda fase, se aplicaron encuestas estructuradas a directivos y personal del área del talento humano de las empresas objeto de estudio. Para la información secundaria se recurrió a la disponible en las empresas del sector, así como en las instituciones que regulan sus diferentes subsectores.

Definición de la población objeto de estudio: La población definida como objeto de estudio fueron las empresas del sector servicios de la ciudad de Cartagena, del cual se seleccionaron seis subsectores con sus empresas más representativas (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia**.).

Tabla 1. Empresas objeto de estudio por subsectores

Sectores	Organizaciones	Empresas por subsector
Hoteles	Hilton, Capilla del Mar, Barlovento Aparta Hotek Don Blas S.A. DECAMERON.	4
Bancos	Devivienda, De Occidente, Av. Villas, Caja Social.	4
Educativo	U. Tecnológica de Bolívar, U. de Cartagena TECNAR, Universidad San Buenaventura.	4
Clínicas	Clínica Madre Bernarda, Clínica Laura Carolina Clínica Medihelp Services, Clínica General del Caribe.	4
EPS	CAPRECOM, COMFAMILIAR, COOSALUD MUTUAL SER	4
Almacenes Generales de Depósito	Almagrán, Alcomercio, Almaviva, Lopsa S.A.	4

Fuente: Elaborado por los autores del estudio

4. RESULTADOS

A continuación se describen y analizan los resultados arrojados por la presente investigación.

La muestra seleccionada para este proyecto está constituida por seis (6) subsectores: Almacenes Generales de Depósito, Bancos, Clínicas, EPS´s, Educacióny Hoteles. De cada sector se analizaron cuatro (4) organizaciones para un total de veinticuatro (24), así:

Tabla 2. Número de empresas estudiadas por sector

Sectores	No. de Empresas
Almacenes generales de depósito	4
Bancos	4
Clínicas	4
EPS	4
Educación	4
Hoteles	4
TOTAL	**24**

Fuente: Autores realizadores del estudio

Se aplicó una encuesta a las organizaciones seleccionadas cuyos resultados fueron analizados teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración:

Tabla 3. Escala de valoración

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Calificación Porcentual
1.0 - 1.99	Muy insuficiente	1 al 40%
2.0 - 2.99	Insuficiente	41 al 60%
3.0- 3.59	Regular	61 al 70%
3.6 - 4.49	Bueno	71 al 89%
4.5 - 5.0	Excelente	90 al 100%

Fuente: Autores realizadores del estudio

En este estudio fueron analizadas las siguientes seis (6) variables: identificación, medición, gestión, relación de la evaluación de desempeño con la vinculación, relación de la evaluación de desempeño con la capacitación y desarrollo profesional y relación de la evaluación de desempeño con las compensaciones.

IDENTICIFACIÓN

En esta variable se analiza el grado en que la evaluación de desempeño valora el rendimiento en relación con las funciones y actividades para realizar las tareas, y de acuerdo a factores que contribuyan al éxito de la organización, tal como lo recomiendan los autores Idalberto Chiavenato, Gómez Mejía, David B. Balking y Robert L. Cardy, en sus textos sobre Gestión del recurso humano. La Evaluación de Desempeño es un procedimiento estructural y sistémico para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo. Sirve, fundamentalmente, para determinar el nivel de productividad del empleado.

Tabla 4. Aspectos evaluados de la variable identificación

	Aspectos Evaluados
1	¿El sistema de Evaluación del Desempeño está basado en el análisis del puesto de trabajo?

Fuente: Autores realizadores del estudio

La siguiente tabla incluye los resultados obtenidos en las encuestas desarrolladas por las empresas cartageneras a la variable Identificación.

Tabla 5. Resultados de la variable identificación

Pregunta	A.G.D.	Bancos	Clínicas	EPS	Sector Educativo	Heteles	Total General
3. El sistema de Evaluación del Desempeño está basado en el análisis del puesto de trabajo	3,88	4,11	4,21	3,14	3,75	4,21	4,03

Fuente: Autores realizadores del estudio

Se puede observar en su gran mayoría que cinco de seis sectores están ubicados en el rango 3.6 – 4.49 definido como bueno por los autores, según la escala de valoración de la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia**. con excepción del sector de las EPS, la cual arroja una calificación de 3.14, clasificada cualitativamente como regular, acorde con la escala de valoración predefinida.

En e l**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia**. se puede observar que en general las empresas cartageneras hacen un buen trabajo en la fase de identificación de la evaluación de desempeño, todos los sectores están en el cuarto quintil (bueno), salvo el sector de las EPS's que queda en una posición regular.

Gráfico 1. Variable Identificación: calificación cuantitativa

Fuente: Autores realizadores del estudio

La variable Identificación arrojó un promedio de 4.03, clasificado como bueno, de acuerdo con la escala de valoración.

MEDICIÓN

La variable Medición se estudió para verificar la objetividad con la que se realizan las evaluaciones de desempeño, analizando si los valores utilizados son cercanos a las normas de valoración estándar (Werther&Davis-1991:22). La medición es una herramienta cuantitativa que permite a la empresa comparar el rendimiento de cada trabajador. La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia**. condensa los ítems evaluados para esta variable.

Tabla 6. Aspectos evaluados de la variable medición

	Aspectos Evaluados
1	¿La evaluación de desempeño mantiene normas de valoración estándar y comparable?
2	¿Las medidas de evaluación de desempeño son coherentes en toda la organización?

Fuente: Autores realizadores del estudio

A continuación se presentan los resultados obtenidos por las empresas cartageneras en la fase de Medición.

Tabla 7. Calificaciones generales de la variable medición

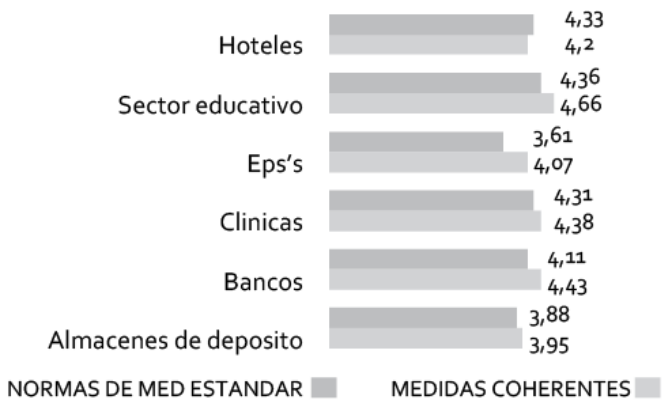
Fase de Medición							
Pergunta	A.G.D	Bancos	Clínicas	EPS	Sector Educativo	Hoteles	Total General
Normas de valoración estándar	3,88	4,11	4,31	3,61	4,36	4,33	4,10
Medidas coherentes	3,95	4,43	4,38	4,07	4,66	4,2	4,28
Total general	3,92	4,27	4,35	3,84	4,51	4,27	4,19

Fuente: Autores realizadores del estudio

En el ítem normas de valoración estándar el total general es 4.10 lo cual indica que en promedio las empresas cartageneras están bien en cuanto a esta variable, observándose que todos los sectores también clasifican dentro de esta categoría. Se puede destacar los resultados arrojados por el sector educativo con 4.36 como la mejor de los seis (6) sectores. Sin embargo, preocupa que las EPS´s estén rezagadas con apenas 3.61 en este ítem (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia**.).

El **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia**. presenta los resultados de cada sector empresarial para cada variable, en términos cuantitativos (escala de 1 a 5).

Gráfico 2. Variable medición: calificación cuantitativa



Fuente: Autores realizadores del estudio

La variable medición arrojó un promedio global de 4.19, clasificado como bueno de acuerdo con la escala de valoración. Ello significa que los sectores objeto de estudio logran un buen grado de cumplimiento.

GESTIÓN

Esta fase se estudió para conocer con qué propósito se realizan en las empresas analizadas, evaluaciones de desempeño, cómo se llevan a cabo estas evaluaciones, qué resultados se logra con ellas, qué actividades se realizan con base en los resultados obtenidos y qué beneficios trae para la gerencia.

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia**. contiene los ítems evaluados en esta importante variable.

Tabla 8. Aspectos evaluados en la fase de gestión

	Aspectos Evaluados
1	La evaluación de desempeño llevada a cabo en la empresa se hace con propósitos administrativos y/o perfeccionamiento del empleado.
2	El sistema de evaluación se centra en actividades que afecten al éxito de la empresa.
5	La Evaluación de Desempeño está orientada desarrollar el máximo potencial de los colaboradores en la empresa.
6	Se realiza retroalimentación a los colaboradores después de la Evaluación de Desempeño.
8	La Evaluación de Desempeño trata de medir el desempeño pasado.
9	La Evaluación de Desempeño orienta el desempeño futuro.
10	La Evaluación de Desempeño permite proponer cambios necesarios en el Comportamiento, actitud, habilidades y conocimientos de los empleados.
11	Son elaborados planes de mejora al conocer los resultados de la Evaluación de Desempeño.
12	La Evaluación de Desempeño brinda información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento.
13	La Evaluación de Desempeño ayuda al empleado que adquiera condiciones para hacer autoevaluaciones y autocríticas para su desarrollo y autocontrol.
14	La Evaluación de Desempeño brinda oportunidades a la gerencia de mejorar la comunicación entre éstas y los empleados.
15	Los resultados de las Evaluaciones de Desempeño son divulgados a los trabajadores (evaluados) por los directivos de la organización.

Fuente: Autores realizadores del estudio

A continuación se presentan los resultados de las empresas de la ciudad de Cartagena en la variable Gestión.

Tabla 9. Variable Gestión: calificación cuantitativa

	Fase de Gestión	A.G.D	Bancos	Clínicas	EPS	Educativo	Hoteles
1	La evaluación de desempeño llevada a cabo en la empresa se hace con propósitos administrativos y/o perfeccionamiento del empleado.	3,83	4,25	4,28	3,57	4,39	4,27
2	El sistema de evaluación se centra en actividades que afecten al éxito de la empresa.	3,7	4,04	4,04	3,04	4,21	4,02
5	La Evaluación de Desempeño está orientada desarrollar el máximo potencial de los colaboradores en la empresa.	3,93	4,39	4,62	3,54	4,46	4,11
6	Se realiza retroalimentación a los colaboradores después de la Evaluación de Desempeño.	3,68	4,18	4,18	3,50	4,39	4,06
8	La Evaluación de Desempeño trata de medir el desempeño pasado.	3,68	4,11	4,07	2,96	4,11	4,34
9	La Evaluación de Desempeño orienta el desempeño futuro.	3,88	4,29	4,29	3,50	4,29	4,19
10	La Evaluación de Desempeño permite proponer cambios necesarios en el comportamiento, actitud, habilidades y conocimientos de los empleados.	3,83	4,54	4,48	3,79	4,39	3,95
11	Son elaborados planes de mejora al conocer los resultados de la Evaluación de Desempeño.	3,65	4,5	4,5	3,64	4,46	3,77
12	La Evaluación de Desempeño brinda información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento.	3,9	4,36	4,28	3,71	4,29	4,31
13	La Evaluación de Desempeño ayuda al empleado que adquiera condiciones para hacer autoevaluaciones y autocríticas para su desarrollo y autocontrol.	3,88	4,25	4,25	3,64	4,29	4,17
14	La Evaluación de Desempeño brinda oportunidades a la gerencia de mejorar la comunicación entre éstas y los empleados.	3,88	4,14	4,1	3,75	4,54	4,08
15	Los resultados de las Evaluaciones de Desempeño son divulgados a los trabajadores (evaluados) por los directivos de la organización.	3,63	4,43	4,43	3,11	4,29	3,86
16	De acuerdo a la Evaluación de Desempeño los directivos ayudan a los trabajadores a alcanzar un rendimiento superior.	3,58	4,14	4,14	3,61	4,21	4,03
Total General		**3,77**	**4,28**	**4,28**	**3,49**	**4,33**	**4,09**

Fuente: Autores realizadores del estudio

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** permite observar que el ítem 8 de la variable gestión obtuvo la calificación más alta (4.34). Es seguida por el ítem 1, con una nota de 4.27. Éstas se refieren respectivamente a la medición del desempeño pasado y la aplicación de ésta con fines administrativos con propósitos de perfeccionamiento. Sin embargo, se puede destacar la más baja calificación la arroja el ítem 11 que se refiere a *planes de mejora con base en resultados.*

RELACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON EL PROCESO DE VINCULACIÓN

En este punto se estudió la relación existente entre la evaluación de desempeño y la vinculación laboral en las empresas. Se indagó sobre la asignación de los cargos, la promoción de los empleados, el reclutamiento, el fortalecimiento y la uniformidad de criterios de evaluación.

El análisis de la relación existente entre la evaluación del desempeño y la vinculación del personal, busca verificar si la evaluación permite a las empresas identificar al empleado y al cargo y hacer correctivos en la fase de contratación. Se verificó también, si existe uniformidad entre los criterios de selección y la evaluación del desempeño, la relación entre el desempeño y la socialización y el grado en que se tiene en cuenta la evaluación de desempeño para tomar decisiones relacionadas con la vinculación de empleados. Los resultados obtenidos son presentados en las siguientes tablas y gráficos.

Tabla 10. Resultados de la Relación Evaluación de desempeño/vinculación

	Pergunta	A.G.D	Bancos	Clínicas	EPS	Educativo	Hoteles	Total General
1	Los cargos vacantes son cubiertos por empleados promovidos dentro de la organizaron, teniendo en cuenta la información obtenida en la Evaluación de Desempeño.	4,21	3,61	4,1	2,93	3,89	4	3,79
2	En el proceso de Reclutamiento, la reserva de candidatos se hace con base en las cualidades necesarias para el puesto de trabajo, procurando su óptimo desempeño.	4,18	4,11	4,48	4,48	4,39	4,2	4,31
3	Los resultados de la Evaluación de Desempeño se tiene en cuentan para el fortalecimiento del proceso de vinculación de la empresa.	4,26	4,11	4,17	3,43	4,21	4,2	4,06
4	La empresa busca con el reclutamiento atraer candidatos cualificados a ésta.	4,15	4,04	4,48	4,48	4,54	4,3	4,33
5	Se tienen en cuenta el análisis de cargos tomadas como base en el proceso de selección al momento de evaluar el Desempeño.	4,23	4,07	4,03	3,64	4,46	3,8	4,04
6	El proceso de selección de la organizaron se retroalimenta de los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño.	4,1	4	3,83	3,83	4,54	3,9	4,03
7	En el desempeño obtenido por los empleados, forma parte importante la política de socialización de la empresa.	4,15	4,11	3,52	3,54	4,39	3,9	4,01
8	Si la Evaluación de Desempeño arroja que el (los) colaborador(es) tuvo fallas, debido a una mala socialización por parte de la empresa, ésta tendría en cuenta estos resultados para optimizar este proceso.	4,1	3,96	3,55	3,55	4,46	3,4	3,84
9	La Evaluación de Desempeño permite a la empresa identificar a sus empleados y hacer los correctivos necesarios en la fase de contratación	4,26	4,14	4,03	3,64	4,43	4,1	4,19
10	Mediante la información arrojada por la Evaluación de Desempeño se hacen ajustes en el proceso de inducción para encaminar al empleado al perfil del cargo.	4,21	3,93	4,07	4,07	4,43	3,8	4,09
11	La Evaluación de Desempeño permite identificar las cualidades requeridas a los aspirantes a ser vinculados por la organización.	4,21	3,82	4	3,71	3,71	4	3,95
12	La Evaluación Desempeño permite validar y mejorar el proceso de vinculación.	4,1	4,18	4,03	4,03	4,32	4,35	4,17
Total General		4,18	4,01	4,03	3,55	4,32	4	4,11

Fuente: Elaborada por los autores con base en los resultados

En general, los resultados obtenidos indican una calificación superior a cuatro, evidenciando que existe una relación positiva entre la evaluación y la vinculación, puede decirse entonces que las empresas analizadas sectorialmente son conscientes de los resultados de las evaluaciones de desempeño y los toman en cuenta para mejorar su proceso de vinculación.

RELACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

Con el análisis de esta relación se buscó verificar en las empresas que la evaluación de desempeño sirve como base para la planeación de los programas de entrenamiento y capacitación. Por otra parte, se buscó relacionar los resultados de la evaluación de desempeño con la eficiencia de los programas de capacitación y entrenamiento y con el desarrollo profesional. Los resultados de esta variable se presentan a continuación.

Tabla 11. Resultados generales relación evaluación de desempeño/capacitación y desarrollo

	Pergunta	A.G.D	Bancos	Clínicas	EPS	Educativo	Hoteles	Total General
1	La Evaluación del Desempeño determina las necesidades de formación y desarrollo tanto para el individuo como para la organización.	3,84	4,43	4,31	3,54	4,61	4,19	**4,15**
2	Las políticas de Capacitación y Desarrollo Profesional tiene en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño.	3,84	4,25	4,1	3,46	4,46	4,1	**4,04**
3	Los programas de Capacitación y Desarrollo Profesional están contemplados al momento derealizar la Evaluación de Desempeño.	3,89	4,32	4	4,54	4,57	4,02	**4,22**
4	El proceso de Capacitación y Desarrollo Profesional permite la mejora del desempeño de los colaboradores.	4,08	4,54	4,31	3,61	4,54	4,17	**4,21**
5	Los resultados de la Evaluación de Desempeño contribuyen al desarrollo profesional del personal.	4,08	4,36	4,14	3,71	4,46	4,24	**4,17**
6	Los resultados de la Evaluación de Desempeño permiten hacer ajustes a los planes de entrenamiento y capacitación del personal en busca del desarrollo profesional del empleado.	3,97	4,25	4,17	3,82	4,46	4,34	**4,17**
7	La Evaluación de Desempeño permite validar y mejorar los procesos de capacitación y desarrollo profesional.	3,92	4,36	4,24	3,71	4,39	4,04	**4,11**
8	La Evaluación de Desempeño muestra la eficiencia y la eficacia de las capacitaciones y desarrollo profesional.	3,89	4,07	4,17	3,39	4,64	4,08	**4,17**
9	La Evaluación de Desempeño se toma en cuenta para tomar decisiones de despidos.	3,61	3,96	3,86	2,36	3,25	2,82	**3,31**
Total General		3,9	4,28	4,15	3,44	4,45	4	**4,16**

Fuente: Elaborada por los autores con base en los resultados

Es fundamental destacar en esta variable que el ítem 3, resultó ser el de mayor calificación con una nota de 4.22, lo que lo cualifica como bueno. Se debe añadir que se está correlacionando el proceso sistémico entre estos dos procesos de gestión humana. Le sigue el ítem 4 con una calificación de 4.21, prácticamente igual a la primera, corroborando la afirmación.

RELACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON EL PROCESO DE COMPENSACIONES

Analizado la evaluación de desempeño con las compensaciones de las empresas de distintos sectores de la ciudad de Cartagena, se buscó describir como inciden los resultados de la evaluación de desempeño en las políticas de compensación y si se persiguen objetivos de mejoramiento y efectividad a través de la relación E.D.-Compensaciones en función del salario básico y las compensaciones no monetarias dentro de la organización. A continuación se presentan los principales resultados obtenidos.

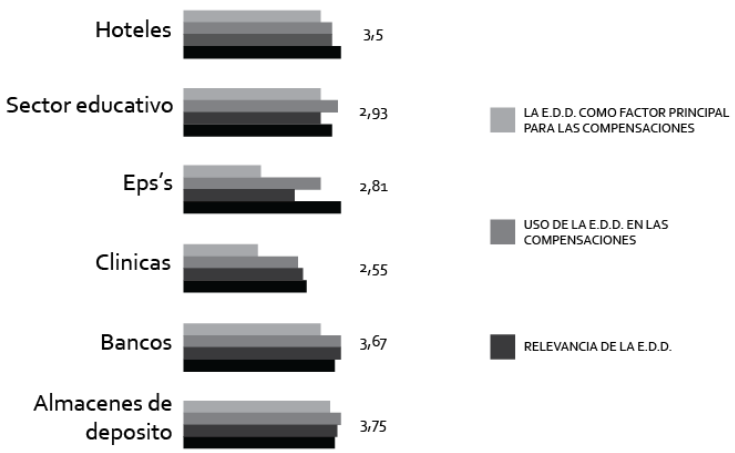
Tabla 12. Resultados generales de la relación evaluación de desempeño/compensaciones

	Pergunta	A.G.D	Bancos	Clínicas	EPS	Educativo	Hoteles	Total General
1	Los resultados de la Evaluación de Desempeño inciden en la formulación de políticas de ación en la organización.	3,75	3,67	2,55	2,81	2,93	3,5	**3,3**
2	Los resultados de la Evaluación de Desempeño son de interés para la toma de decisiones sobre la compensación de los colaboradores.	3,78	3,85	2,48	2,48	2,8	3,4	**3,08**
3	Los resultados de la Evaluación de Desempeño son empleados para asignar compensaciones.	3,85	3,85	2,38	2,59	3,11	3,4	**3,30**
4	Los resultados de la Evaluación de Desempeño contribuyen por medio de la compensación salarial al logro de los objetivos de la organización.	3,85	3,89	1,9	1,9	2,75	3,4	**2,86**
5	La Evaluación de Desempeño busca mediante la compensación salarial, la efectividad de los empleados.	3,7	3,74	1,76	2,67	2,96	3,4	**3,04**
6	El factor principal para establecer la compensación salarial es la Evaluación de Desempeño.	3,73	3,37	1,45	1,45	2,75	3,2	**2,55**
7	Los resultados de la Evaluación de Desempeño generan factores constitutivos del sueldo básico.	3,58	3,11	1,55	1,81	2,93	2,6	**2,79**
8	Los resultados de la Evaluación de Desempeño solo generan compensaciones no constitutivos de sueldo básico (bonificaciones, premios).	3,9	3,3	2,76	2,76	2,5	3,2	**3,04**
9	Los resultados de la Evaluación de Desempeño generan reconocimiento no monetario.	3,73	3,59	3,1	3,96	2,36	2	**2,96**
Total General		3,76	3,6	2,21	2,21	2,79	3,1	**2,95**

Fuente: Elaborada por los autores con base en los resultados

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se evidencia una débil relación entre las evaluaciones de desempeño y las compensaciones .Es preocupante observar las calificaciones en esta variable. Todos los ítems evaluados arrojaron una nota inferior a 3.0. En su gran mayoría las variables se ubican en la categoría de Insuficiente, es decir, con notas que oscilan entre 2.0 y 2.99. Se deduce de lo anterior que las compensaciones aún no han alcanzado, ni en el pensamiento ni en la acción de los directivos de estas organizaciones, la verdadera dimensión estratégica que realmente representa.

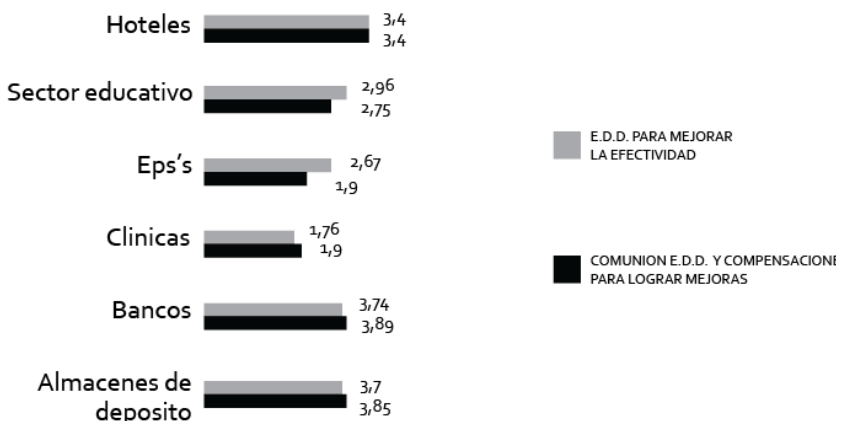
Gráfico 3. Relación Evaluación de desempeño/compensaciones: calificación cuantitativa 1



Fuente: Elaborada por los autores con base en los resultados.

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestran los resultados de la relación de la evaluación de desempeño con la asignación de las compensaciones en las empresas. Se puede observar que en muy baja proporción se considera que la evaluación de desempeño es un factor principal para la asignación de las compensaciones. En algunos sectores como el hotelero, el de almacenes de depósitos y de bancos se considera que la evaluación de desempeño incide en las compensaciones. En general se puede decir que la evaluación de desempeño es poco relevante para definir las compensaciones.

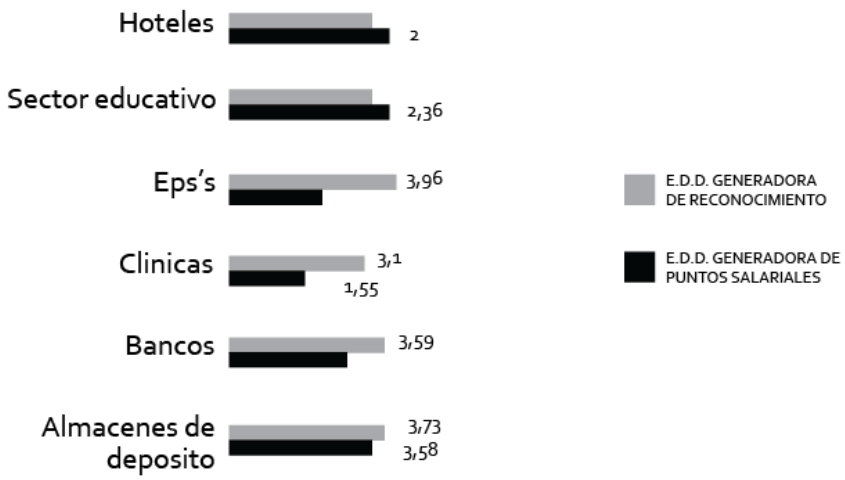
Gráfico 4. Relación Evaluación de desempeño/compensaciones: calificación cuantitativa 2



Fuente: Elaborada por los autores con base en los resultados

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia**. se presentan los resultados del tópico relacionado con la comunión de la evaluación de desempeño y las compensaciones. De estos resultados se puede concluir que en muy baja proporción de empresas se utilizan las compensaciones como extensión de la evaluación de desempeño para lograr objetivos de mejora de los procesos.

Gráfico 5. . Relación entre evaluación de desempeño/compensaciones: calificación cuantitativa 3.



Fuente: Elaborada por los autores con base en los resultados

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia**. se muestran los resultados de la relación de la evaluación de desempeño con las compensaciones (factores constitutivos de salario y generación de reconocimiento). Se resalta que en la mayoría de los sectores se considera que la evaluación de desempeño genera reconocimiento dentro de las organizaciones pero en menor medida se utiliza para asignar mejoras en los salarios. Por sectores, A.G.D. por primera vez aparece obteniendo el primer lugar en alguna de las variables estudiadas con apenas 3.76, ubicándose cualitativamente como bueno. Se puede observar, además, que tres de los seis sectores analizados obtuvieron calificación igual o superior a 3.0 lo que los ubica como regular. Los sectores Clínicas, EPS y Educativo estuvieron por debajo de 3.0, ubicándose en el rango cualitativo de insuficiente.

La calificación general de los seis sectores para esta última variable analizada es de 2.95, clasificada como insuficiente. Lo anterior evidencia una precaria implementación de estos dos, lo que termina reflejando una mínima integración de los mismos. Significa que a lo mejor se le está dando escasa importancia estratégica gerencial a las compensaciones.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la investigación se puede concluir lo siguiente:

Con respecto a la variable identificación, los sectores se encuentran ubicados en un nivel

bueno, según la escala de valorización. No obstante, el sector de las EPS se encuentra en un rango de regular.

A su vez, los resultados arrojados muestran que la Medición tiene un nivel bueno, lo que permite concluir que se mantienen normas coherentes y estandarizadas.

La variable Gestión, se ubica en un nivel bueno, lo que permite deducir, que los Directivos de las organizaciones utilizan la información de las evaluaciones de desempeño con fines administrativos.

El proceso de Vinculación, se encuentra en un nivel bueno, resaltándose que el reclutamiento se hace con base en cualidades, atrayendo a los más cualificados.

Con respecto a la Capacitación y Desarrollo Profesional, se evidencia que las empresas, tienen contemplados programas de capacitación y desarrollo profesional, los cuales son ajustados de acuerdo a los resultados, permitiéndoles mostrar la eficiencia y eficacia de los mismos. Sin embargo, se evidencia que las empresas cartageneras de los sectores seleccionados, mínimamente tienen en cuenta la evaluación de desempeño al momento de tomar decisiones sobre los despidos.

En cuanto al proceso de Compensación los resultados se ubican en el nivel de regular, para todos los sectores.

REFERENCIAS

Arias Galicia, l. Fernando y Heredia Espinosa, Víctor (1999), **Administración de Recursos humanos: para alto desempeño**. Quinta Edición. Editorial Trillas. México.

Bohlander, George (2001), **Administración de Recursos humanos**. Doce Edición. Editorial Thomson. México D. F.

Castaño, A. (2013). **Análisis del proceso de evaluación del desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar centro zonal Manizales uno y su incidencia en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores.** Trabajo de Investigación presentado como requisito parcial para optar al título de Máster en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración, Manizales.

Chiavenato, Idalberto (2007). **Administración del recurso Humano. El capital humano de las organizaciones.** Octava edición. Editorial Mc Graw Hill México, 500 Págs.

Delgado, María I.; Gómez Martínez, Luis; Romero Martínez. Ana María y Vásquez, Elena (2006), **Gestión de Recursos humanos: del análisis teórico a la solución práctica.** Editorial Pearson Prentice - Hall. Madrid.

Dessler, Gary y Varela, Ricardo (2004). **Administración De recursos humanos. Enfoque latinoamericano**. Segunda edición. Editorial Pearson Educación, México, 328 Pág.

Giraldo, C. (2004). **Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias**. Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Departamento de Psicología, Medellín.

Maslow Abraham (1943) **Una teoría sobre la motivación humana** (A Theory of Human Motivation)

Mondy R., Wayne (2010), **Administración de Recursos humanos**. Editorial Prentice Hall. México D. F.

Montoya, C. (2009). **Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano**. Visión de futuro , 11 (1).

Morales Arrieta, Juan Antonio y Velandia Herrera, Néstor Fernando (1999) **Salarios; Estrategia y sistema salarial o de compensaciones**. Editorial Mc Graw Hill Colombia, 420 Págs.

Muñoz, C. (2004). **Análisis del desempeño: nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal**. Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte (16), 43-51.

Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). **Diseño Del Proceso De Evaluación Del Desempeño Del Personal Y Las Principales Tendencias Que Afectan Su Auditoría**. Pensamiento Y Gestión. Universidad Del Norte (32), 54-82.

Varela, Ricardo A (2006). **Administración de la compensación sueldos y salarios y compensaciones**. Primera edición. Editorial Prentice Hall México, 352 Págs.

Vidal Arizabaleta, Elizabeth (2004), **Diagnostico organizacional evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital**. Segunda Edición. Editorial ECOE. Bogotá D. C.

Werther, William. Jr; Keith, Davis (1996).**Administración de personal y recurso humano**. Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill México, 728 Págs.

INFLUÊNCIA DO MODELO EUROPEU NO ENSINO SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL:
UMA ANÁLISE SOBRE A ÓTICA DA REDUÇÃO SOCIOLÓGICA

Adriana Delbrücke Krammes; Fábio Fernando Schlesener

RESUMO

Segundo Ramos (1996), qualquer técnica ou produto cultural vindo de outro contexto, deve passar pelo processo de redução sociológica. Partindo desse argumento, afirmamos que os aspectos locais, idiossincráticos da realidade brasileira devem fazer parte dos instrumentos de ensino nas universidades locais. Através de pesquisa bibliográfica, verificamos que o sistema brasileiro de ensino superior se alinha ao modelo europeu, que valoriza a busca pela eficiência. Nesse sentido, fizemos uma provocação ao conceituar a eficiência segundo uma visão de mundo que difere do senso comum. A partir disso, analisamos grades curriculares de ensino superior de universidades públicas e privadas brasileiras para verificar se as mesmas contemplam o contexto local ou se apenas importam, sem uma apreciação crítica, o padrão globalizado e homogêneo. Foi verificado que todas as instituições pesquisadas contemplam em seus currículos, em maior ou menor grau, disciplinas que, de alguma forma, perpassam pela realidade local. Verificamos também o alinhamento das grades curriculares com os propósitos visados pelo modelo europeu.

Palavras-chave: ensino, administração, eficiência.

ABSTRACT

According to Ramos (1996), any technical or cultural product from another context, must pass through the sociological reduction process. Based on this argument, we affirm that the local aspects, idiosyncratic Brazilian reality should be part of the teaching tools in local universities. Through literature search, we found that the Brazilian system of higher education aligns with the European model, which values the search for efficiency. In this sense, we made a challenge to conceptualize efficiency according to a worldview that differs from common sense. From this, we analyzed curricula of higher education Brazilian public and private universities to check whether they include the local context or only import the global and homogeneous pattern without a critical assessment. It was found that all surveyed institutions include in their curricula, to greater or lesser degree, disciplines that somehow pervade the local reality. We have also checked the alignment of curricula with the purposes pursued by the European model.

Keywords: teaching, administration, efficiency.

1. INTRODUÇÃO

A realização desse estudo iniciou-se pela constatação de recentes modificações no sistema de ensino superior na América Latina e no Brasil. Entre essas tendências, estudiosos apontam para um processo de "europeização" dos sistemas de ensino superior na América Latina e no Brasil (AZEVEDO, 2014), influenciado pelo Processo de Bolonha. A criação do Processo de Bolonha é permeada pelo fenômeno da globalização da economia mundial (DE GODOY WIELEWICKI E OLIVEIRA, 2010).

O sistema brasileiro de ensino superior se alinha ao modelo europeu (SIEBIGER, 2010; DE GODOY WIELEWICKI; OLIVEIRA, 2010). Essa semelhança com o modelo europeu se manifesta através de dois programas: o projeto Universidade Nova e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

Segundo Bastos (2007), implicitamente, o Processo de Bolonha visa a acelerar a educação como provedora de conhecimento que dê sustentação ao processo de globalização da economia, com vistas a aumentar a competitividade e a produtividade, visando, entre outras coisas, através da eficiência da educação e formação. Nesse sentido, fizemos uma provocação ao conceituar a eficiência segundo uma visão de mundo que difere do senso comum.

Para o sociólogo Alberto Guerreiro Ramos, qualquer produto sociológico (sistema, teoria, conceito, técnica de pesquisa ou método), é sempre elaborado visando um sentido, e a sua a transposição de um contexto social para outro precisa levar em consideração as circunstâncias, os contextos e os atores locais (RAMOS, 1996). A transposição do modelo de ensino europeu para a realidade brasileira, nesse sentido, deve estar amparada pelos princípios do método sociológico.

Assim, portanto, para este estudo adotamos como aporte teórico o método da redução sociológica, o qual propõe reduzir um método ou teoria a sua essência para que a substância seja integrada aos aspectos locais. São esses aspectos, idiossincráticos na realidade brasileira é que devem, necessariamente, fazer parte dos instrumentos de ensino nas universidades. Importante frisar que não nos opomos à incorporação no sistema de ensino do Brasil de modelos estrangeiros, todavia, entendemos que esta deve constar somente em essência, sendo que a substância deve ser incorporada segundo as demandas locais, que são materialmente diversas dos sistemas os quais se busca emular.

2. METODOLOGIA

Ao confrontar as principais contribuições sobre a influência do modelo Europeu de ensino nos sistemas de ensino superior no Brasil e ao fazer um resgate do método sociológico – a redução sociológica – proposta pelo cientista social brasileiro, Alberto Guerreiro Ramos, surgiu a seguinte pergunta que orienta a nossa pesquisa: *Em que medida a configuração dos currículos das instituições de ensino superior em Administração no Brasil contempla o contexto local?*

O presente trabalho adota a abordagem metodológica qualitativa com utilização pesquisa documental (LAKATOS; MARCONI, 2003) e bibliográfica. Para a análise dos dados foi utilizado como

estratégia a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) de grades curriculares de cursos de graduação em Administração de universidades públicas e privadas brasileiras, para investigar se as mesmas contemplam o contexto local ou se importam um modelo globalizado e homogêneo.

Primeiramente selecionamos os cursos de graduação em Administração em instituições públicas e privadas no Brasil – foram selecionadas dez amostras. Em segundo lugar, procuramos nas grades curriculares desses cursos as disciplinas que se enquadravam no critério de busca contendo as seguintes palavras: identidade, cultura, local, regional, realidade, Brasil, brasileiro (a), comunidade, América-latina, cidadania, socioeconômico, sociológico (a), sociologia, social (is), sociedade, público (s), pública (s). Segundo Bardin, (1977), na análise qualitativa é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração.

Por fim, utilizando a técnica de análise categorial, que permite a classificar os elementos de significação essenciais da mensagem (BARDIN, 1977), organizamos as disciplinas obtidas em cinco eixos: 1) Gestão social e ciências sociais; 2) Políticas públicas e cidadania; 3) Cultura; 4) Ética, inclusão e sustentabilidade e 5) Economia e organizações.

3. FUNDAMENTAÇÃO

3.1 A INFLUÊNCIA DO ENSINO SUPERIOR EUROPEU NO BRASIL

De acordo com Azevedo (2014), está surgindo na América Latina, em especial no Mercosul, uma "europeização" dos sistemas de ensino superior, passando ao largo das estruturas regionais dos países. Essa influência inicia na União Europeia por intermédio do projeto da Área Europeia de Ensino Superior (EHEA – European Higher Education Area), que está propondo uma agenda de reformas dos sistemas nacionais de ensino superior em atuação na região (AZEVEDO, 2014). A EHEA originou-se em 2010 como desdobramento do Processo de Bolonha, cuja criação em Paris, em 1998, foi um importante marco para o estabelecimento das diretrizes de ensino superior na Europa (AZEVEDO, 2014).

Segundo De Godoy Wielewicki e Oliveira (2010), a criação do Processo de Bolonha é permeada por grandes mudanças nas estruturas políticas e econômicas mundial. Entre essas tendências dominantes estão: a globalização da economia, o fluxo transnacional dos capitais, a internacionalização do comércio exterior e o crescente aumento de acordos entre países com a posterior diminuição das barreiras comerciais. Tais elementos servem como um pano de fundo para as novas configurações nas políticas públicas de educação.

Conforme Siebiger (2010), o Processo de Bolonha proporcionou uma reforma da educação superior europeia que consolida em 2010 um Espaço Europeu de Ensino Superior (EEES) transnacional e harmônico. Conforme Bastos (2007), o Processo de Bolonha compromete vários países europeus a aderirem a esse programa. Em sua essência, esse tratado submete o movimento de reforma educacional às necessidades determinadas pelo padrão de globalização da economia (BASTOS, 2007). Segundo essa autora, existe uma demanda implícita nas propostas do Processo de Bolonha,

isto é, de que a educação superior forneça o conhecimento necessário para o desenvolvimento da inovação, com vistas a aumentar a competitividade e a produtividade, características proeminentes da economia globalizada.

Entre algumas das articulações estão a organização da educação superior em ciclos, através da alteração na estrutura acadêmica curricular, e a uniformização do sistema de créditos, a fim de atender as demandas do mercado de trabalho, como a melhor mobilidade de alunos e docentes, além de proporcionar uma base coesa de ensino (BASTOS, 2007). Para De Godoy Wielewicki e Oliveira (2010), essa pauta de ensino estabelecida pela Europa tende a convergir para os seus próprios interesses, em detrimento de demandas postas pelos países do grupo. Todavia, segundo Bastos (2007), tais modificações se chocam com o histórico europeu de ampla diversificação curricular e diferenciação nos períodos de estudo.

Ainda de acordo com Bastos (2007), o Processo de Bolonha tem reflexos além de seu escopo original. Conforme apontado por Azevedo (2014), esse processo influencia o sistema de ensino em vários países da América Latina por meio de uma homogeneização do ensino superior. Segundo esse autor, as formulações de políticas na União Europeia (EU), em especial, as concernentes à matéria de emprego e educação, seguem os preceitos da Organização Mundial do Comércio (OMC). Em sua crítica, Azevedo (2014) afirma que a europeização do ensino superior promovida no Mercosul significa a transferência de "melhores práticas" neoliberais da Europa para a América sub equatoriana, promovendo uma mercantilização e uma liberalização da educação.

Por sua vez, as implicações no sistema educacional brasileiro ocorrem por meio de efeitos na legislação[1] que prevê, entre outros instrumentos, a ênfase na regulamentação da prática no ensino superior. Segundo De Godoy Wielewicki e Oliveira (2010), o projeto Universidade Nova e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), duas iniciativas locais, têm influência do Processo de Bolonha. A primeira delas propõe a organização do ensino em ciclos. Além disso, se observa na Universidade Nova a generalização do currículo, não havendo a necessidade de encaminhar a formação profissional nos primeiros anos, se assemelhando mais ao modelo europeu do que do americano (LIMA; AZEVEDO; CATANI, 2008). A segunda ação segue as bases previstas pela Universidade Nova, esta, porém, tem um alcance muito maior, haja vista a processo de financiamento do ensino superior, sendo, portanto, reproduzida de forma maciça pelas instituições federais de educação superior (IFES) no Brasil.

Para De Godoy Wielewicki e Oliveira (2010), o momento histórico do ensino superior brasileiro tem sido marcado por um processo de internacionalização da educação em geral e na educação superior em particular. Tal momento é pautado por extensos processos de regulação apartados de instrumentos avaliativos. Para esses autores, assim como para Siebiger (2010), o sistema brasileiro de ensino superior se alinha ao modelo europeu, porém segundo De Godoy Wielewicki e Oliveira (2010), o sistema brasileiro se assemelha ao modelo promulgado pelo Processo de Bolonha muito mais sua prática local enraizada, do que movido por asserções teóricas.

Siebiger (2010), porém, analisou a tendência de harmonização das estruturas e dos sistemas de educação superior sob a ótica dos espaços transnacionais de educação superior. Para esse autor,

[1] Lei de Diretrizes e Bases para Educação (LDB 9.394/96).

a harmonização do ensino superior no Brasil poderia, em hipótese, colocar o país em liderança em relação aos demais países da América Latina no que concerne a uma estratégia mundial de harmonização do ensino.

Por fim, cabe lembrar que o sistema previsto pelo Processo de Bolonha visa obter uma maior eficiência no ensino superior. Por intermédio da Cooperação Europeia no Domínio da Educação e Formação (ET 2020 – European cooperation in the field of education and training), a União Europeia estabelece quatro objetivos estratégicos, entre os quais: possibilitar a aprendizagem ao longo da vida e a mobilidade; melhorar a qualidade e a eficiência da educação e formação; promover a igualdade, a coesão social e a cidadania ativa; e reforçar a criatividade e a inovação, bem como o empreendedorismo, em todos os níveis de educação e formação (COMISSÃO EUROPÉIA, 2009). Não causa estranheza o fato de que as implicações dessas deliberações estejam tão claramente enraizadas em nossa cultura na forma de axiomas, como o culto à inovação e o mantra da educação permanente e ao longo de toda a vida.

3.2 O CONCEITO DE EFICIÊNCIA

A eficiência, de acordo com Ramos (2009), consiste na economia de esforço humano através de desenvolvimento de técnica de trabalho. Segundo Taylor (1995), o homem é um ser propenso a realizar o menor esforço possível, inclusive com propensão à vadiagem. A partir desta crença, Taylor (1995) buscou métodos que visariam garantir a eficiência no trabalho, e foi então que desenvolveu o que denominou de princípios fundamentais da administração científica para resolver o problema de obter a melhor iniciativa do empregado. A própria teoria da eficiência de Henry Ford é fundamentada nos princípios da intensificação, da economicidade e da produtividade (RAMOS, 2009). Ramos (1989), no entanto, afirma que

> A teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua. Assume esse caráter porque se baseia na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no Ocidente. Na realidade, até agora essa ingenuidade tem sido o fator fundamental de seu sucesso prático. (RAMOS, 1989, p.1)

Segundo Vieira e Caldas (2006), a construção de conhecimento conforme recomenda Guerreiro Ramos "não significa isolamento ingênuo ou romantismo em relação ao local, mas sim uma posição de tomada de consciência sobre nosso papel no mundo"(VIEIRA; CALDAS, 2006, p.67). Tragtenberg (1979, apud PAES DE PAULA, 2001) denunciou o que denominou de delinquência acadêmica após identificar que "os professores e pesquisadores exibiam pouca preocupação com as finalidades sociais do conhecimento, construindo um saber técnico aparentemente neutro e apolítico, mas utilizado como instrumento de poder" (PAES DE PAULA, 2001, p.78). Para Paes de Paula (2001), a delinquência acadêmica, idealizada por Maurício Tragtenberg há mais de 20 anos,

> persiste no âmbito da pesquisa e ensino da Administração no Brasil. Assim, superá-la ainda é um desafio do nosso tempo e envolve um resgate da responsabilidade social das instituições educacionais, dos professores e dos pesquisadores, a fim de garantir a formação cidadã dos

> administradores, capacitando-os para tomar decisões que não somente atendam às necessidades empresariais, mas que também beneficiem a sociedade (PAES DE PAULA, 2001, p.81).

Para finalizar este apanhado teórico, destaca-se quando Paes de Paula (2007) recorda que Ramos (1989), na obra "A nova ciência das organizações" lançou algumas questões que precisam ser discutidas, dentre as quais a seguinte: "Como a teoria organizacional convencional pode superar sua tendência a considerar a admissão dos requisitos do mercado um progresso e começar a buscar e desenvolver requisitos adequados a cada tipo de sistema social?" (PAES DE PAULA, 2007, p.186).

3.3 A REDUÇÃO SOCIOLÓGICA DE ALBERTO GUERREIRO RAMOS

A transposição de conhecimentos de um contexto social para outro (RAMOS, 1996) precisa levar em consideração as circunstâncias, os contextos e os atores locais. Esses conhecimentos devem ser desembaraçados de forma a mostrar sua essência e facilitar a compreensão (RAMOS, 1996). É justamente isso o que a redução sociológica desenvolvida por Ramos (1996) se propõe a fazer quando uma comunidade precisa da experiência histórica de outras comunidades para realizar "seu projeto de existência histórica" (RAMOS, 1996, p.71).

> No Brasil, o capitalismo tardio supriu suas necessidades importando conhecimento já sistematizado em outros países, premido pela necessidade de se desenvolver e aliado à impossibilidade de gerá-lo em curto prazo. Isso acontece durante toda a história do surgimento e desenvolvimento da área de Administração no país e estende-se até os dias de hoje. A importação desse conhecimento administrativo, adquirido em outras condições econômicas, sociais e culturais, porém, nunca conduziu o Brasil ao mesmo estágio de desenvolvimento capitalista desses países [países ditos de Primeiro Mundo]. (NICOLINI, 2003, p.53)

Segundo Ramos (1996), a redução sociológica pode ser descrita por meio dos seguintes elementos: 1) atitude metódica: se refere à uma depuração dos elementos que dificultam a percepção do significado do objeto, permitindo se concentrar em sua essência; 2) a não admissibilidade da existência na realidade social de objetos sem pressupostos, que aponta que a realidade social é sistemática uma vez que consiste em um conjunto de fatos dotados de sentidos e conexos por significações; 3) a noção de mundo, que diz respeito à relação recíproca entre consciência e objetos fazendo com que o mundo seja constituído por uma complexa trama entre indivíduos e objetos; 4) é perspectivista, isto é, os objetos estão ligados a um determinado contexto e quando são transferidos para outra perspectiva não são mais o que eram; 5) a redução sociológica possui como suporte o coletivo, ou seja, as vivências populares, e não o ato individual. De acordo com Ramos (1996, p.114), "para a redução sociológica, o sujeito é [...] o eu concreto, inserido na comunidade"; 6) a redução sociológica é um método crítico-assimilativo da experiência estrangeira. Nesse sentido,

> A redução sociológica não implica isolacionismo, nem exaltação romântica do local, regional ou nacional. É, ao contrário, dirigida por uma aspiração ao universal, mediatizado, porém, pelo local,

> regional ou nacional. Não pretende opor-se à prática de transplantações, mas quer submetê-las a apurados critérios de seletividade. Uma sociedade onde se desenvolve a capacidade de auto--articular-se, torna-se conscientemente seletiva. Diz-se aqui conscientemente seletiva, pois em todo grupo social há uma seletividade inconsciente que se incumbe de distorcer ou reinterpretar os produtos culturais importados, contrariando, muitas vezes, a expectativa dos que praticam ou aconselham as transplantações literais. (RAMOS, 1996, p.73)

Por fim, a redução sociológica, segundo Ramos (1996), é uma atitude altamente elaborada, pois necessita de uma diversidade de conhecimentos e de um esforço de reflexão. Além disso, este pensador esclarece que

> Um produto sociológico qualquer (sistema, teoria, conceito, técnica de pesquisa, método), a menos que seja fruto de uma atividade lúdica ou ociosa, é sempre elaborada para atender uma imposição. Esse para é que constitui o sentido do produto sociológico. O sistema de Spencer tem pleno sentido, sobretudo para os ingleses. Como o de Comte, para os franceses, o de Max Weber, para os alemães, o de Lester Ward, para os norte-americanos (RAMOS, 1996, p.114-115, grifos originais).

Quando sistemas, teorias, conceitos, processos, técnicas de pesquisa e métodos não são submetidos à redução sociológica ao serem transpostos de um contexto social para outro, acabam por se limitar a uma utilidade subsidiária já que não constituem paradigmas para o estrangeiro (RAMOS, 1996). Este sociólogo enfatiza que

> Redução é precisamente o contrário de repetição. A mera repetição analógica de práticas e estudos contraria a essência da atitude científica, porque perde de vista a particularidade constitutiva de toda situação histórica (RAMOS, 1996, p.120, grifos originais).

Ramos (1996) definiu quatro leis que orientam a redução sociológica: a lei do comprometimento, a lei do caráter subsidiário da produção científica estrangeira, a lei da universalidade dos enunciados gerais da ciência e a lei das fases. Segundo a lei do comprometimento, "nos países periféricos, a ideia e a prática da redução sociológica somente podem ocorrer ao cientista social que tenha adotado sistematicamente uma posição de engajamento ou de compromisso consciente com o seu contexto" (RAMOS, 1996, p.105). De acordo com a lei do caráter subsidiário da produção científica estrangeira, "à luz da redução sociológica, toda produção científica estrangeira é, em princípio, subsidiária" (RAMOS, 1996, p.113). Já para a lei da universalidade dos enunciados gerais da ciência, "a redução sociológica só admite a universalidade da ciência tão somente no domínio dos enunciados gerais" (RAMOS, 1996, p.123, grifos originais). Por último, a lei das fases define que "à luz da redução sociológica, a razão dos problemas de uma sociedade particular é sempre dada pela fase em que tal sociedade se encontra" (RAMOS, 1996, p.129, grifos originais).

> Ao utilizarmos um objeto ou produto, sem reduzi-lo, somos envolvidos pela intencionalidade

> de que é portador. A observância desta lei levará o sociólogo a utilizar a produção estrangeira como matéria-prima de elaboração teórica, condicionada por fatores particulares da sociedade em que vive (RAMOS, 1996, p.115).

O propósito da redução sociológica proposta por Ramos (1996) exige que o trabalho científico se refira à comunidade em que o cientista vive. Segundo este pensador, "a ciência é universal porque resulta de um esforço organizado de especialistas dispersos por toda parte" (RAMOS, 1996, p.123), o que não implicaria em negar a universalidade da ciência. Para esse autor, toda criatura humana apreende os objetos a partir de sua situação, de onde se encontra situado, do momento histórico ao qual pertence, fatores estes determinantes para a formação do ponto de vista do ser humano. Além disso, em sua obra, Ramos (1996) traz a noção de situação colonial, isto é, um condicionamento a ser movido por fatores externos. Para esse pensador, é preciso superar o determinismo de tal condição através de uma conduta autodeterminada na qual o "pensamento ganha funcionalidade na medida em que está referido à sua comunidade" (RAMOS, 1996, p.126).

> Nas estruturas coloniais, onde os fatores intelectuais são em grande margem ociosos, os assuntos se tornam mais ou menos gratuitos, e mais ou menos decorativa a produção de ideias. Nas estruturas nacionais dotadas de capacidade de autodesenvolvimento, o trabalho intelectual, e, portanto, científico, está direta ou indiretamente carregado de funcionalidade [...] (RAMOS, 1996, p.126).

Segundo Ramos (1996), ao se libertar da situação colonial, a criatura humana tem a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento científico, articula seu pensamento com a prática e "passa de consumidor passivo de ideias importadas a instrumentador e até mesmo a produtor de novas ideias destinadas à exportação" (RAMOS, 1996, p.126). Ramos defende ainda que "a teoria científica em qualquer domínio, só se desenvolve efetivamente quando se funda na prática" (RAMOS, 1996, p.126) e esta prática não tem como estar alheia à realidade. Para as nações dominantes, quanto menos alterado for o quadro mundial, mais ajustado este será à sua perspectiva (RAMOS, 1996). Porém, o projeto do Brasil de modificar o seu modo de existência histórica rumo ao desenvolvimento implica na descolonização do indivíduo através da promoção de uma consciência crítica que conduz à perda da ingenuidade.

4. RESULTADOS

Foram coletados dados referentes ao curso de graduação em Administração junto aos currículos de disciplinas de dez universidades brasileiras, das quais quatro são instituições privadas de ensino e seis são instituições públicas de ensino. Inicialmente, junto ao total da amostra de currículos foram procuradas as seguintes palavras e termos: identidade, cultura, local, regional, realidade, Brasil, brasileiro (a), comunidade, América-latina, cidadania, socioeconômico, sociológico (a), sociologia, social (is), sociedade, público (s), pública (s). As disciplinas que atenderam o critério da busca foram ordenadas em cinco eixos conforme disposição na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Disciplinas que atenderam o critério da busca

Gestão social e ciências sociais	Políticas públicas e cidadania	Cultura	Etica, inclusão e sustentabilidade	Economia e organizações
Gestão **social** e desenvolvimento	Democracia, ética e **cidadania**	**Cultura** religiosa	Língua **Brasileira** de Sinais (2x)	Aspectos econômicos e políticos do setor agropecuário **brasileiro**
Projeto **social** I	Análise política do **Brasil** contemporâneo	Homem, **cultura** e **sociedade**	Etica e responsabilidade **social**	Economia **brasileira**
Projeto **social** II	Gestão **pública**	**Cultura** empreendedora e criatividade	Gestão e sustentabilidade em sistemas **sociais**	Conjuntura econômica **brasileira** e internacional
Gestão **social**	Políticas **públicas**	Humanismo e **Cultura** Religiosa	Etica, política e **sociedade**	Organizações e ambiente **socioeconômico**
Laboratório de gestão: organizações da **sociedade** civil			**América-latina**, desenvolvimento e sustentabilidade	Economia **brasileira**: o ambiente de negócios
Prestação de serviços à **comunidade** – como atividade complementar voltadas à cidadania			Formação profissional ética, valores étnicos e responsabilidade **social**	Administração de organizações no **Brasil**
Sociedade e contemporaneidade				Administração financeira do setor **público**
Teoria **social** e organizações				Administração de recursos humanos no setor **público**
Fundamentos das Ciências **Sociais**				Economia do setor **público** I
Sociologia aplicada				Economia do setor **público** II
Fundamentos de análise **sociológica**				Licitações no setor **público**
Sociologia das organizações				Orçamento **público**
Introdução à **sociologia** para a administração				Organização municipal **brasileira**
Redes **sociais** e virtuais				Tópicos especiais em administração **pública**
				Tópicos especiais em administração **pública** II
				Administração **pública**
				Instituições de direito **público** e privado

Fonte: preparado pelos autores

No primeiro eixo, o de Gestão social e ciências sociais, foram alocadas quatorze disciplinas, dentre as quais, quatro apresentam claramente uma proposta prática: Projeto social I, Projeto social II, Laboratório de gestão: organizações da sociedade civil e Prestação de serviços à comunidade. Estas disciplinas pressupõem um contato dos alunos com a realidade local. No segundo eixo, o de Políticas públicas e cidadania, uma das cinco disciplinas, a de análise política, apresenta a palavra Brasil, o que remete a uma orientação ao contexto nacional, enquanto que as demais dividem-se nos seguintes focos: cidadania, gestão e políticas.

No eixo Cultura, das quatro disciplinas de cultura, duas são religiosas, uma aparentemente orientada ao empreendedorismo e outra voltada a antropologia. No quarto eixo, constam sete disciplinas, dentre elas, três de ética, duas de inclusão e duas de sustentabilidade.

O quinto e último eixo, o de Economia e organizações, é o que apresenta a maior quantidade de

disciplinas, dezessete ao todo, de acordo com o critério definido para a busca de palavras. Também foi neste último eixo que mais vezes apareceu a palavra brasileiro(a), num total de quatro ocorrências.

Durante a pesquisa, foi observado que uma das instituições analisadas – uma instituição privada – oferece ao aluno a possibilidade de participar de pelo menos um projeto de programa de extensão comunitária adequado ao curso. Além disso, uma das instituições públicas pesquisadas também sinaliza no programa do curso que é possível ao aluno participar de atividades complementares voltadas à cidadania.

Por fim, dentre as palavras procuradas, as que não foram encontradas foram: identidade, local, regional e realidade. Cabe ressaltar que as palavras mais encontradas ao longo da pesquisa de todo o material, nesta ordem, foram: administração, gestão, planejamento, estratégia, marketing, economia, cálculo, mercado, produção, finanças, negócios, empresa, organizações. O que indica um alinhamento das grades curriculares analisadas com os propósitos do modelo europeu, que visa uma homogeneização da educação superior com vistas a atender os propósitos da economia globalizada através da busca pela produtividade e eficiência de mercado.

5. CONCLUSÃO

Confrontando as disciplinas disponibilizadas nas grades curriculares dos cursos de graduação em Administração no Brasil com o que defende Guerreiro Ramos na redução sociológica foi possível verificar que todas as instituições pesquisadas contemplam em seus currículos, em maior ou menor grau, disciplinas que, de alguma forma, perpassam pela realidade local.

Entretanto, a análise dos resultados também indica que um alinhamento das grades curriculares com os propósitos visados pelo modelo europeu, que visa uma homogeneização da educação superior com vistas a atender os propósitos da economia globalizada através da busca pela produtividade e eficiência de mercado.

Porém, é fato que o conhecimento administrativo disseminado no Brasil até o momento não conduziu o país a um estágio de desenvolvimento capitalista e de bem estar social equiparado aos países ditos de Primeiro Mundo, como muito se almejou ao longo da história (NICOLINI, 2003). Nesse sentido, entendemos que, ao levar em consideração a realidade econômica, social e cultural local nos cursos superiores em Administração no Brasil, seria possível vislumbrar resultados diferentes desse progresso que coloca à margem as grandes massas sociais, promovendo uma vida socialmente e economicamente mais justa.

Fazemos o alerta de que o presente trabalho não se trata de um estudo abrangente, nem tem a intenção de esgotar o tema. Concluímos lançando uma questão para debate: qual seria a configuração curricular ideal para os cursos superiores de Administração brasileiros no sentido de contemplar o contexto local de forma a contribuir para a condução de um progresso voltado para um estado de bem viver para as grandes massas?

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Mário Luiz Neves de. **The Bologna Process and higher education in Mercosur: regionalization or Europeanization?** International Journal of Lifelong Education, v. 33, n. 3, p. 411-427, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições, v. 70, 1977.

BASTOS, Carmen Célia Barradas Correia. **O Processo de Bolonha no espaço europeu e a reforma universitária brasileira.** Educação temática digital, v. 9, p. 95, 2007.

COMISSÃO EUROPÉIA. **Strategic framework – Education & Training 2020.** 2009. Disponível em: <https://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/index_en.htm> Acesso em: 13 set. 2016.

DE GODOY WIELEWICKI, Hamilton; OLIVEIRA, Marlize Rubin. **Internacionalização da educação superior: processo de Bolonha.** Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 18, n. 67, p. 215-234, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Altas, 2003.

LIMA, L. C.; AZEVEDO, M. L. N.; CATANI, A. M. **O processo de Bolonha, a avaliação da educação superior e algumas considerações sobre a Universidade Nova.** Avaliação, Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, mar. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n1/a02v13n1.pdf>. Acesso em: 13 set. 2016.

NICOLINI, Alexandre. **Qual será o futuro das fábricas de administradores?** RAE, v. 43, n.2, abr./mai./jun. 2003.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações.** O&S, v.14, n.40, Jan./Mar 2007.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Tragtenberg e a resistência da crítica: pesquisa e ensino na administração hoje.** Revista de Administração de Empresas RAE, v.41, n.3, São Paulo: Jul/Set. 2001, p.77-81.

RAMOS, Guerreiro. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho.** Brasília: Conselho Federal de Administração, 2009.

RAMOS, Guerreiro. **A redução sociológica.** 3 ed. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1996.

RAMOS, Guerreiro. **A nova ciência das organizações.** Tradução de Mary Cardoso. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

SIEBIGER, Ralf Hermes. **O Processo de Bolonha e os novos espaços transnacionais de educa-**

ção superior Latino-Americanos: a Universidade Brasileira em movimento. Cadernos PROLAM/USP, v. 9, n. 17, p. 119-135, 2010.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TRAGTENBERG, M. **A delinquência acadêmica: o poder sem saber e o saber sem poder.** São Paulo: Rumo, 1979.

VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P. **Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista.** RAE, vol.46, n.1, jan./mar. 2006.

PROCESSO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: *PROPOSTA DE FRAMEWORK BASEADO NA RELAÇÃO INTERDISCIPLINAR ENTRE GESTÃO E DESIGN*

Adriano Wagner; Eugenio Andréz Díaz Merino

RESUMO

Estre artigo apresenta o resultado de um estudo exploratório e bibliográfico sobre a relação interdisciplinar entre a gestão e o design, com escopo centrado no fortalecimento da análise empresarial. A questão que norteou o desenvolvimento do trabalho foi: como a relação interdisciplinar entre gestão e design pode proporcionar eficiência no processo de diagnóstico organizacional? A partir desta problemática, o objetivo foi oferecer um framework baseado na convergência entre os conceitos e técnicas de gestão e design. Espera-se, com efeito, contribuir com inovações em relação a metodologia de diagnóstico organizacional para pragmatizar, qualificar e fortalecer a tomada de decisão nas empresas. A originalidade situa-se na relação interdisciplinar entre gestão e design, a partir da promoção da convergência de conceitos, métodos e ferramentas articulados no framework, objeto deste trabalho.

Palaras-chave: Gestão; Design; Diagnóstico Organizacional.

ABSTRACT

This article presents the results of an exploratory and bibliographic study of the interdisciplinary relationship between the management and design, with scope focused on strengthening of the business analysis. The question that guided the work development was how the interdisciplinary relationship between management and design can provide efficiency in the organizational diagnosis process? From this issue, the aim was to provide a framework based on the convergence between the concepts and management techniques and design. We hope, in fact, contribute to innovations about organizational diagnostic methodology for systematize, qualify and strengthen the decision-making process in companies. The originality lies in the interdisciplinary relationship between management and design, starting from promoting convergence of concepts, methods and tools articulated in the framework, which is the object of this work..

Keywords: Management; Design; Organizational Diagnosis.

1. INTRODUÇÃO

A atual conjuntura econômica e de mercado exerce pressões significativas sobre o desempenho competitivo e sustentabilidade das organizações. O dinamismo presente em diversos aspectos que influenciam a gestão e as operações, dita parâmetros que refletem na performance das empresas. Consequentemente, estes aspectos carecem de muita atenção para que sejam analisados e absorvidos nas atividades gerenciais, inovações tecnológicas, eficiência operacional e eficácia mercadológica.

Na definição de estratégias, é essencial o domínio do conhecimento sobre o negócio da empresa, sobre os recursos que possui e o ambiente institucional e operacional que a envolvem (CARVALHO e LAURINDO, 2012). Decorrem das atividades de gestão, visão sistêmica do contexto empresarial e percepção das condições setoriais do ramo de atuação (MINTZBERG, 2010). São definidas com base em análises que devem "basear-se em informações sobre mercados, clientes e não-clientes; sobre tecnologia no próprio setor e em outros; sobre as finanças mundiais; e sobre a economia mundial em transformação" (DRUCKER, 2004, p. 50), de modo a sustentar e/ou galgar vantagem competitiva.

Portanto, a análise do contexto empresarial é um requisito importante no trabalho de gerenciamento e condução dos negócios. Os processos coesos de diagnóstico organizacional e tomada de decisão em relação as condições verificadas, requerem análises qualitativas e quantitativas que expõem seus pontos vulneráveis e fortes, considerando aspectos internos e externos à empresa. Informações desta natureza, reunidas e avaliadas em consonância com os objetivos de curto, médio e longo prazos, fortalecem a competitividade e a diferenciação dos negócios.

Neste contexto, ocorre o desafio permanente da avaliação da conjuntura organizacional. Para tanto, são necessários processos eficientes de geração e análise de informações que demonstrem a condição histórica e atual do desempenho econômico, mercadológico, gerencial e operacional.

A gestão é uma das áreas do conhecimento tradicionais que se destaca nos estudos sobre aspectos que permeiam as atividades de análise organizacional e gestão estratégica. Estabelece modelos, ferramentas e técnicas que proporcionem maior efetividade nestas práticas. No entanto, Filho et al. (2009) ressaltam que o contexto competitivo atual cunhou um novo padrão produtivo, e destacam o design como importante área que exerce papel fundamental na competitividade empresarial. O design, deste modo, emerge como área estratégica que realiza estudos com o objetivo de desenvolver melhorias nas atividades de gestão.

Neumeier (2010, p. 13) destaca que, o design "rapidamente deixa de conceber apenas produtos de uso doméstico e passa a incluir processos, sistemas e organizações". O autor argumenta que as empresas necessitam ser tão rápidas e flexíveis quanto inovadoras e que uma mentalidade orientada pelo design proporciona a habilidade de mobilizar um grande leque de soluções para situações e problemas que se apresentam diante de cenários dinâmicos e turbulentos.

Neste interim, este artigo descreve um estudo teórico-conceitual que propõe de um framework de processo de diagnóstico organizacional. A questão de pesquisa que norteou o trabalho foi:

como a relação interdisciplinar entre gestão e design pode proporcionar eficiência no processo de diagnóstico organizacional? À vista disso, o objetivo é a proposição de um framework baseado na convergência entre os conceitos e técnicas de gestão e design.

As atividades de gestão exercem papel fundamental e necessitam de modelos, técnicas e ferramentas para tornar seu trabalho eficiente e eficaz. Envolve tomada de decisão. E decisões bem pautadas decorrem de análises que requerem conhecimento, métodos e ferramentas que possibilitem assertividade para que bons níveis de desempenho em relação à competitividade e diferenciação sejam atingidos. E, nesta direção, o design pode contribuir com conhecimentos e instrumentos que possibilitem qualificar o gerenciamento das organizações. A conjugação dos esforços entre a gestão e o design convergem no sentido de disponibilizar condições mais apuradas para o processamento de informações, análise contextual e desenvolvimento de melhorias nas decisões, estrutura, processos e execução das operações das empresas.

A originalidade e contribuição deste trabalho residem no fomento de estudos e inovações em relação à modelos e metodologias de diagnóstico organizacional que pragmatizem, qualifiquem e fortaleçam o processo decisório empresarial. O ineditismo do estudo situa-se na relação interdisciplinar entre design e gestão que promove a convergência de conceitos, métodos e ferramentas para a proposição do framework, objeto deste trabalho.

2. METODOLOGIA

A pesquisa científica corresponde a realização de estudos planificados. Parte de uma problemática delineada, de uma interrogação. Entretanto, sua execução carece de qualificação, estruturação e planejamento (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Este trabalho, segundo os preceitos de Gil (2010, p. 27), classifica-se quanto a sua finalidade, como pesquisa básica estratégico. Este tipo de pesquisa é voltado para a "aquisição de novos conhecimentos direcionados a amplas áreas com vistas à solução de reconhecidos problemas práticos". Quanto ao seu objetivo, classifica-se como pesquisa exploratória, pois tem como finalidade proporcionar um conjunto maior de informações sobre o assunto investigado (PRODANOV e FREITAS, 2013) e propõe maior conhecimento sobre o problema com vistas a melhor explicitá-lo (GIL, 2010).

Em relação aos procedimentos para execução do estudo, foram utilizadas as bases da pesquisa bibliográfica. Este tipo de pesquisa permite a sistematização de informações que possibilitam a formação de referências e conhecimentos acercado dos temas em pauta. Prodanow e Freitas (2013) ressaltam que pesquisas desta natureza são realizadas com base nos diferentes materiais já publicados, mas cabe ao pesquisador muita atenção quanto a veracidade das fontes. Gil (2010) destaca que a vantagem deste tipo de pesquisa está no fato de permitir a exploração de uma ampla gama de fenômenos que fundamentarão o aprendizado pretendido.

Foram sistematizadas e utilizadas obras cujo referências coadunam com o objetivo do trabalho, aliadas as referências empíricas provindas da experiência acadêmica e prática dos autores. O desenvolvimento do trabalho seguiu o planejamento descrito no Quadro 1.

O desenvolvimento do estudo seguiu o delineamento realizado, ensejando a proposição de um framework estruturado e sustentado por elementos coerentes e coesos, identificados e explorados no estudo bibliográfico. A narrativa do trabalho segue a linha teórica relacional entre a gestão e o design, de forma a garantir propriedade científica em relação ao problema de pesquisa e contribuir com a teoria e prática nas áreas em discussão.

Quadro 1 – Planejamento da pesquisa.

TAREFA	DELINEAMENTO
Definição do assunto do estudo	Gestão e Design
Delimitação do tema de pesquisa	Relação multidisciplinar entre gestão e design no processo de diagnóstico organizacional.
Elaboração da Problemática	Como a relação interdisciplinar entre Gestão e Design pode proporcionar maior eficiência no processo de diagnóstico organizacional?
Definição do objetivo da pesquisa	Proposição de um framework para o processo de diagnóstico organizacional baseado na convergência entre os conceitos e técnicas de gestão e design.
Estabelecimento da metodologia da pesquisa	Pesquisa Básica Estratégico; Pesquisa Exploratória; Pesquisa Bibliográfica.
Estudo do estado da arte	Levantamento e exploração de materiais bibliográficos convergentes com o tema, problema e objetivo do trabalho.
Descrição do objeto de estudo	Apresentação das referências, estrutura e dinâmica do framework de processo de diagnóstico organizacional.
Encaminhamentos finais	Considerações finais sobre a proposta realizadas no estudo realizado.

Fonte: Os autores

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GESTÃO E DESIGN

Desde os primórdios das organizações empresariais, o objetivo dos gestores é conquistar e manter clientes e primar pela sustentabilidade e competitividade no mercado. De acordo com Machado-da-Silva e Barbosa (2002) a competitividade organizacional está ligada à obtenção, manutenção e uso de recursos apropriados para alcançar os índices econômicos e técnico-operacionais, valorizados e interpretados como expressões de competência e competitividade.

Para Kim e Mauborgne (2005), não existem organizações excelentes para sempre e enfatizam a importância da construção de elevados graus de confiança e de comprometimento pelo constante reconhecimento do intelectual e emocional na gestão. Desse modo, a consolidação de um futuro exitoso passa pela convergência e sinergia de múltiplos conhecimentos que formam as habilidades e competências das organizações.

A gestão e o design são exemplos de áreas que perfilam conhecimentos e habilidades essên-

cias para que tal condição ocorra. Na convergência entre as áreas, Liedtka e Mintzberg (2006), ressaltam o potencial que o design tem para os negócios, pois qualificam as atividades de concepção de produtos, das operações envolvidas nos negócios e das estratégias competitivas, a partir da observação e uso de ferramentas que lhe são inerentes.

Percebe-se que o design está presente na gestão quando são cruzados as referências sobre design e os aspectos que caracterizam a prática da administração. Oliveira (2008) frisa que as principais características que devem ser consideradas nos estudos e prática da gestão são as condições de que: é caracterizada como um processo dinâmico e social; é um processo catalisador e disseminador de conhecimentos, ideias e aprendizados; possui caráter ativo, criativo e complexo; é coordenada, abrangente e interativa; e carrega os preceitos de atividade inexata e intangível, mas perfeitamente avaliável.

As características apresentadas sobre gestão apontam para a propriedade prática e interativa que o design possibilita. Neste ponto, Martins e Merino (2011, p. 13), destacam a gestão de design (área especifica do design), pelo fato de ser "um conjunto de técnicas de gestão dirigidos a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que a empresa obtém pela incorporação e utilização do design como instrumento de sua estratégia empresarial". Para Neumeier (2010, p. 21) "uma mentalidade focada no design confere a habilidade de mobilizar o mais amplo leque de soluções para os problemas capciosos com que deparam sua empresa, seu setor e seu mundo".

Gimeno (2000, p.19) afirma que "o design é basicamente um instrumento de competitividade para a empresa". Para o autor, as empresas podem utilizá-lo para inovar e se especializar, agregando valor aos seus produtos e a própria empresa, fazendo frente a crescente concorrência e competência de um mercado cada vez mais globalizado. Chiva e Alegre (2009), em seu estudo sobre investimentos em design e a relação com a performance empresarial, destacam os efeitos positivos sobre o desempenho da empresa e a importância em investir-se em suas diferentes possibilidades de atuação.

Kootstra (2009) expõe que o gerenciamento do design, a partir de processos eficazes, tem efeito positivo nos negócios e as empresas tendem a ser mais inovadoras e rentáveis. Fraser (2012, p. 13) afirma que a aplicação do design no ambiente da gestão das organizações é uma plataforma para a inovação e crescimento dos negócios, pois "ajuda a definir claramente como concentrar esforços da empresa e efetivamente ativar uma nova visão, aplicando a mesma engenhosidade e rigor utilizados para encontrar uma solução inovadora" no desenvolvimento de estratégias e ações para a competitividade, diferenciação e sustentabilidade das organizações.

A afinidade entre a gestão e o design é importante para a construção da competitividade no mercado de atuação. Wong, Lam e Chan (2009), fazem a convergência entre design e gestão ficar mais explicita, na medida em que apresentam um estudo em que utilizam a gestão para qualificar o processo de design nas empresas. O objetivo do estudo foi utilizar o BSC (Balanced Scorecard) para definir objetivos e metas de desempenho em projetos de design, bem como utilizar métricas para avaliação da performance, com o intuito de qualificar o trabalho e direcionar os esforços para a vantagem competitiva das organizações.

Liedtka e Mintzberg (2006) expõem que o design não é uma metáfora para a gestão, mas a

própria essência da mesma, pois exige a combinação de conhecimentos, competências e ideias para a concepção de adaptações e inovações, aplicáveis a produtos, processos e negócios como um todo. Os estudos de Yair, Press e Tomes (2001) também enfatizam estas considerações. Em seu trabalho descrevem a relação entre o aprendizado organizacional e o desenvolvimento de novos produtos, no qual a teoria do design promove a aplicação de estilos cognitivos, de habilidades e conhecimentos para a compreensão das relações entre os designers e fabricantes. Suas conclusões apontam para o design como catalisador da criatividade e integração de conhecimentos e, também, para a necessidade de congruência entre a estratégia organizacional, a estrutura e os recursos disponíveis, de modo que a gestão e o design possam exercer seu potencial estratégico.

Mas a questão é por que a relação entre design e estratégias de negócio é algo salutar/importante? Liedtka (2010), dentre alguns aspectos, considera o design como a essência da estratégia, visto que procura materializar decisões e não as manter no contexto da retórica entre os tomadores de decisão.

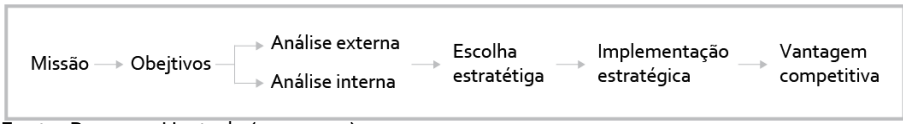
Por fim, Margolin (2007), ressalta que o design possui condições de contribuir com o desenvolvimento das empresas, pois possui condições de agregar valor desenvolvendo produtos com alta qualidade e em sintonia com as demandas de mercado. Por conseguinte, é construtivo o alinhamento entre gestão e design, pois o contexto socioeconômico é marcado por mudanças e a convergência dos pressupostos destas áreas pode levar ao desenvolvimento das organizações na economia local e mundial.

3.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O processo de diagnóstico organizacional é um elemento essencial na gestão estratégica. Certo et al. (2005, p.3) destacam que o gerenciamento estratégico é um "processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente". Barney e Hesterly (2011, p. 4) enfatizam que é o caminho para a redução das incertezas e probabilidade de erros nas decisões, pois "é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas".

A sistemática da gestão estratégica proposta pelos autores (que está exposta na Figura 1, projeta um conjunto inicial de decisões para estabelecer a missão e objetivos, que são referências norteadoras sobre o futuro desejado. Após, um coeso processo de diagnóstico deve ser conduzido, no sentido de identificar e analisar os aspectos internos e externos que influenciam no desempenho das empresas. A partir das referências, inovações ou adaptações nas estratégias e operações são decididas e implantadas, com prognóstico de obtenção de vantagens competitivas.

Figura 1 – Processo de gestão estratégica



Fonte: Barney e Hesterly (2011, p. 4).

Do ponto de vista de Wrigth, Kroll e Parnell (2009, p. 25), o gerenciamento estratégico consiste em decisões e ações que permitam assegurar que as empresas formulem e mantenham adaptações benéficas com seu ambiente. Desse modo, os gestores "avaliam suas empresas derivando pontos fortes e fracos", pois um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é primordial para a viabilidade competitiva das organizações.

Em todo este trabalho, os métodos e procedimentos estruturados de diagnóstico organizacional são essenciais. Informações precisas são necessárias para que a avaliação da conjuntura e do desempenho seja coesa e possibilite um processo decisório eficiente sobre cenários, estratégias, projetos e ações.

Ribeiro (2006) ressalta a importância do levantamento congruente de informações em relação aos fatores organizacionais e de mercado, visto sua implicação na definição de estratégias e mudanças necessárias para sua adequação, com o objetivo de criar vantagens competitivas. Em seu estudo, aborda a identificação de fatores macroambientais no qual se destacam os aspectos políticos, econômicos, demográficos e socioculturais. Agregados a estes fatores, estão aspectos da rede de valor da empresa, no qual são apontados elementos sobre a concorrência, clientes e fornecedores.

A literatura aponta que o processo de diagnóstico se centra em apontar referências sobre o desempenho em relação a aspectos externos e internos das organizações. A exploração e análise requer concentração para identificar elementos que são oportunidades ou ameaças relativas ao ambiente externo, e pontos fortes e fracos no que tange aos recursos e capacidades do ambiente interno.

Por conseguinte, a importância do processo de diagnóstico organizacional possui para as empresas está referenciado pela gestão e pelo design. Deste modo, com instrumentos diferenciados, sobressalta a convergência de esforços intrínsecos do trabalho de análise (gestão) e exploração (design), de modo a qualificar a tomada de decisão em todos os níveis em que é requerida.

4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UM FRAMEWORK PARA O PROCESSO

O diagnóstico organizacional gera um dossiê de informações que subsidiam e qualificam a tomada de decisões. O processo de levantamento e análise das informações evidencia problemas e qualidades que são referência sobre oportunidades que podem ser exploradas e diretrizes para a melhoria da eficiência e eficácia das empresas.

O uso de instrumentos e técnicas permitem a percepção das condições dos aspectos que exercem influência na gestão e operacionalização das organizações e alimentam o processo decisório estratégico e operacional. O objetivo do framework para diagnóstico organizacional doravante apresentado é identificar, sistematizar e avaliar a performance de um conjunto de aspectos que influenciam o desempenho organizacional, sejam eles do âmbito interno, relativo aos recursos e capacidades empresariais, ou externos, voltados aos aspectos macro ambientais e competitivos.

4.1 PRESSUPOSTOS DE REFERÊNCIA

A obtenção de níveis de desempenho satisfatórios é fruto do trabalho de planejamento, organização, liderança e controle. Mas estas atividades carecem de articulação dentro de perspectivas mais amplas, de modo que a complexidade gerencial, administrativa e operacional, sejam compreendidas e gerenciadas com afinco. A base é gestão estratégica, cujo princípios estão relacionados a gestão global das organizações e suas relações com as oportunidades e ameaças provindas do ambiente externo e os pontos fortes e vulnerabilidades do ambiente interno das organizações.

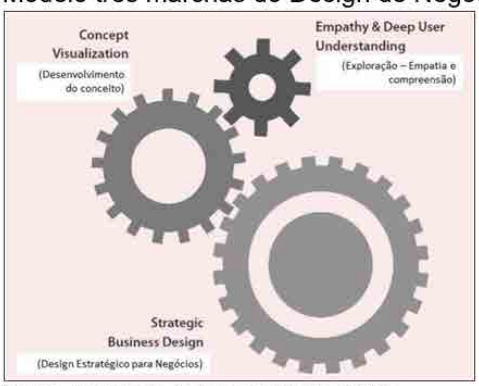
Neste sentido, Liedtka e Mintzberg (2006), destacam o potencial que o design tem para os negócios, pois qualificam as atividades de concepção de produtos, das operações envolvidas nos negócios e das estratégias competitiva. Sua atuação ocorre por meio de "um conjunto de ferramentas, métodos e processos cuidadosamente selecionados" que podem ajudar a transformar pensamentos e a assimilar uma forma inovadora de pensamento e ação em toda a organização (BEST, 2009, p. 98).

A base conceitual da proposição deste trabalho está ancorada em referências de três modelos teóricos que relacionam aspectos de gestão e design. A primeira referência é o método que presa pela incorporação do design no gerenciamento organizacional, expresso por Martins (2004) e Martins e Merino (2011). Nestes trabalhos, apresentam o modelo de implementação da gestão de design como ferramenta estratégica, de modo a "ajudar a mudança de comportamento na empresa, permitindo-lhe a possibilidade de reinventar e redefinir sua estratégia central para vencer em mercados crescentemente competitivos" (MARTINS, 2004, p. 158).

A base é a aplicação estratégica do design com foco no resultado da sucessão de projetos e operações desenvolvidas pelos vários segmentos do design. O modelo põe no centro o cliente interno, primando por ações integradas com as unidades organizacionais da empresa, direcionadas e convergentes a ele. Do mesmo modo, procuram estabelecer uma integração entre todos os setores da empresa (MARTINS e MERINO, 2011).

A segunda referência é o modelo de Fraser (2009 e 2012). A autora destaca que a expansão do pensamento de design para toda uma organização pode abrir e potencializar novas oportunidades, definir estratégias de crescimento e promover a evolução dos modelos de negócio para melhor aproveitar oportunidades de mercado. Para tanto, propõe o modelo denominado de Três Marchas do Design para Negócios, conforme exposto na Figura 2.

Figura 2 – Modelo três marchas do Design de Negócios



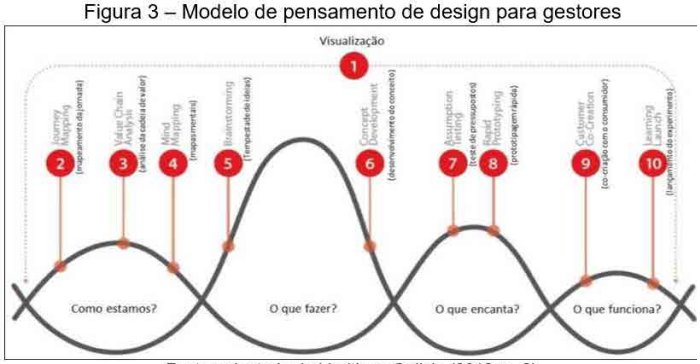
Fonte: Adaptado de Fraser (2009; 2012).

O Framework proposto neste estudo incorpora referências mais voltadas a marcha 1 (Exploração). Segundo os pressupostos desta fase, o objetivo é contextualizar oportunidades de negócio e articular necessidades que requerem ser atendidas, considerando a profunda compreensão de todos os stakeholders envolvidos no sistema em que as organizações estão inseridas. Reporta-se, portanto, ao processo de diagnóstico e, a consistência desta etapa, alimenta o trabalho e entregas das fases 2 (Desenvolvimento de Conceito) e 3 (Design estratégico para negócios).

A terceira referência são os parâmetros do pensamento de design para gestores, apresentado por Liedtka e Ogilvie (2012). Segundo os autores, os gestores executivos procuram métodos e ferramentas que os auxiliem a lidar e gerenciar desafios cada vez mais complexos. A partir desta percepção, propõem um modelo em que sugerem o uso de algumas ferramentas de design para desenvolver a compreensão mais profunda das necessidades dos seus clientes, para posteriormente criar diferenciais que forneçam mais valor ao mercado consumidor. O modelo atua com base em quatro questões e dez ferramentas, conforme ilustrado na Figura 3.

As quatro questões centrais apontadas no modelo possuem papel central no processo de geração de ideias e inovações. A primeira questão (como estamos?), reporta para a análise das condições atuais do fenômeno que se pretende explorar, pois todo o sucesso da inovação começa com uma avaliação exata da realidade atual, que poderá ser sistematizada a partir da exploração de dados disponíveis. A segunda questão (o que fazer?), atua na perspectiva puramente imaginativa e criativa, extrapolando e indo além de uma linguagem simplista, tendo como objetivo a proposição de conceitos robustos que possam ser avaliados, criados protótipos e, sendo promissores, seus projetos serem desenvolvidos e implantados.

Figura 3 – Modelo de pensamento de design para gestores



Fonte: adaptado de Liedtka e Ogilvie (2012, p. 8).

Na terceira questão (o que encanta?), decisões são tomadas. E este processo deve acontecer com base em elementos circunstanciais, com base na interseção de três critérios: i) o querer dos clientes; ii) a capacidade de produção e entrega; e iii) os objetivos da empresa, que são a base para a próxima questão (o que funciona?). Na abordagem da quarta questão, os conceitos com alto potencial de encantamento são entregues ao mercado. Portanto, das opções geradas, decide-se sobre quais efetivamente investir.

O framework ora proposto, incorpora referências mais voltadas a primeira questão central, em que o princípio fundamental é a geração de informações sobre a conjuntura que se pretende explorar.

4.3 O PROCESSO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O framework proposto possui base nas referências reunidas no trabalho de pesquisa bibliográfica e exploratória. O escopo do processo de diagnóstico organizacional é: i) procedimentar o mapeamento/caracterização do contexto atual da empresa e suas relações com o ambiente externo; ii) aferir dos níveis de desempenho por meio de indicadores e métricas de análise; e iii) a análise da performance organizacional pela relação entre o grau de desempenho e o potencial de melhoria que os aspectos avaliados possuem.

A dinâmica do processo considera os seguintes aspectos:

- *Realização do trabalho em equipe, primando pela convergência de conhecimentos multidisciplinares, no qual diferentes especialistas atuam de forma sinérgica;*

- *Promoção do entendimento e descrição do Valor gerado, da Cadeia de Valor e o Sistema de Valor em que a empresa se insere;*

- *Realização do diagnóstico de forma sistêmica, procurando examinar condições nas diferentes fronteiras dos aspectos que interferem no desempenho empresarial;*

- Produção de subsídios para feedback positivo ou de equilíbrio, objetivando o desenvolvimento da competitividade das organizações;

- Trabalhar na condição exploração-análise-síntese dos aspectos que interferem na performance empresarial.

-Priorizar a apresentação visual dos resultados, dinamizando a visualização das informações e o processo de tomada de decisão.

- Evidenciar a relação que se estabelece entre o Grau de Desempenho apurado na mensuração dos indicadores definidos e o potencial de melhoria que cada item possui.

- As saídas do processo de diagnóstico são parâmetros para prognósticos que amparam o processo de tomada de decisão em relação as inovações estratégicas, tecnológicas e operacionais nas organizações.

Conforme exposto na Figura 4, o *framework* está organizado em quatro fases, desdobradas de forma linear e interligada.

Figura 4 – Estrutura geral do framework de processo de diagnóstico organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores

a. Fase 1: Caracterização do Sistema de Valor:

A primeira fase tem como objetivo compreender o contexto empresarial e os aspectos que influenciam na competitividade das organizações. Possui caráter conjuntural. As questões norteadoras são: i) como está organizada a cadeia de valor da empresa?; ii) qual o mapa do sistema de valor dos negócios no qual compete?; e iii) quais os aspectos macroambientais e competitivos que impactam nas atividades da empresa? Os subsídios nesta etapa levantados serão recursos que vão embasar as análises sequentes.

O desdobramento desta fase é operacionalizado por meio da construção do Sistema e da Cadeia de Valor proposta por Porter (1985, 1992, 2009). Ao propor esta técnica, ressalta que as orga-

No que tange ao Valor, Ito *et al*. (2012, p. 292) destacam que está associado as dimensões internas e externas da organização, pois está voltado a satisfação das necessidades dos consumidores "em termos de produtos e serviços, quanto está relacionado ao modo como a firma concebe e operacionaliza suas estratégias".

Para Porter (1992, p. 33), o desenvolvimento da vantagem competitiva não depende só da cadeia de valores, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema geral de valor. Isso significa mapear a conjuntura geral em que a empresa atua, pois, "as atividades na cadeia de valores de uma empresa estão ligadas entre si e às outras atividades de seus fornecedores, canais e compradores".

Também nesta fase, a realização do trabalho de Análise do Macroambiente é determinante. De acordo com Wrigth, Kroll e Parnell (2009, p. 47), as empresas existem dentro de um complexo de forças ambientais. "Todas as empresas as empresas são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais" que são dinâmicas e apresentam oportunidades e ameaças. Tavares (2000) ressalta que a identificação e análise destes elementos permite às organizações o aprimoramento de sua capacidade de interação com o ambiente, melhorando a perspectiva de sobrevivência e desenvolvimento. A literatura que versa sobre o gerenciamento estratégico das organizações aponta para a importância deste tipo de análise, como por exemplo, Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008); Barney e Hesterly (2011) e Johnson, Scholes e Whittington (2011).

b. Fase 2: Composição dos Indicadores de Desempenho:

A segunda fase tem por finalidade a definição de um conjunto de indicadores que possibilite a avaliação do desempenho da empresa. Nesta fase são levantados subsídios que referenciam aspectos que impactam na atuação empresarial. As questões que orientam esta fase do processo são: i) o que interfere e determina o desempenho da organização?; e ii) quais indicadores utilizar para avaliar o Grau de Desempenho? As respostas à estas indagações procuram identificar elementos que possibilitem compreender aspectos externos que exercem influência na estrutura e atuação da empresa, e fatores internos que determinam sua performance operacional.

No trabalho de distinguir estes aspectos, a identificação de Requisitos de Desempenho possi bilita apontar referências que requerem avaliação, com objetivo de verificar o funcionamento e os resultados que são gerados. Os requisitos são condições e exigências necessárias para se concretize algo ou se atinja necessidades e expectativas. Já o desempenho está relacionado ao rendimento em relação a conjuntura e expectativas. Martins e Neto (1998) destacam que aferir o desempenho deve algo realizado para diagnosticar, oferecendo informações para melhorias na gestão das organizações. Silva e Lima (2015) salientam que este trabalho aponta para os aspectos que carecem de atenção por não estarem bem estruturados, "fazendo com que a empresa cuide primordialmente desses pontos, utilizando novas estratégias e abrangendo o relacionamento dentro da empresa,

fazendo com que haja maior análise organizacional".

Este tipo de análise é possível a partir do estabelecimento de indicadores para aferição dos níveis de desempenho. De acordo com Ferreira et al., (2008, p. 303) a utilização de indicadores de desempenho oferece mecanismos que geram visibilidade em sobre o desempenho "e de suas características de qualidade, tornando o ambiente de negócios mais seguro e controlado". Portanto, servem para informar a sobre os vetores que determinam as condições atuais e futuras. A articulação entre os resultados almejados e os resultados aferidos possibilita a canalização de esforços na exploração dos pontos positivos e desenvolvimento de táticas e melhorias para mudar as condições dos aspectos negativos.

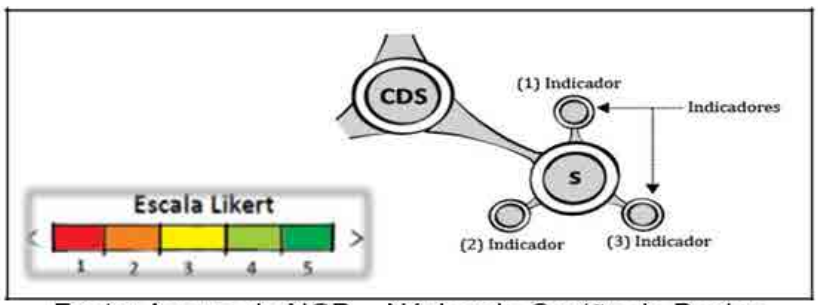
c. Fase 3: Aferição do Desempenho:

A aferição tem por finalidade mensurar as condições de desempenho da organização, com base nos aspectos que foram levantados e os indicadores definidos na Fase 2. As questões que guiam esta fase são: i) quais as métricas de referência para avaliação do desempenho?; e ii) como está o grau de desempenho dos aspectos que exercem influência na performance da organização?

O princípio básico desta fase é levantar de forma metódica o que efetivamente são fortalezas e fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa em seu contexto de operações e atuação. Para isso, o modelo denominado Modelo CDS (Competitividade – Diferenciação – Sustentabilidade), baseando nos princípios da gestão de design, proposto por Merino, Gontijo e Merino (2012), é uma ferramenta que possibilita a geração de um amplo diagnóstico que culmina em um extrato de indicadores para a avaliação quantitativa e qualitativa do desempenho do conjunto de indicadores definidos na fase 2 do framework.

Para cada indicador são definidas métricas que são parâmetros utilizados como de referência na verificação de desempenho. Os indicadores são mensurados por meio da escala Likert, variando entre 1 e 5, apenas com números inteiros. Segundo a escala, o valor (1) corresponde a um impacto negativo, ou seja, o indicador expõe uma fragilidade, o valor numérico (3) é considerado neutro e o valor numérico (5) indica uma potencialidade. Os números (2 e 4) são intermediários. Para facilitar a visualização quanto ao valor atribuído ao indicador ou dimensão, uma escala de cor gradual é relacionada aos valores. A concepção do Modelo está representada na Figura 5.

Figura 5 – Visualização do modelo CDS (caso genérico)



Fonte: Acervo do NGD – Núcleo de Gestão de Design

Após a aplicação das métricas com base no desempenho aferido, o modelo incorpora uma cor para cada indicador, segundo a escala cromática. A combinação dos elementos visuais (dimensões, indicadores e cores), mostra-se importante no modelo CDS, principalmente por possibilitar um processo mais rápido e coeso de tomadas de decisões. Tais elementos quando combinados, possibilitam o entendimento do quadro global e com uma rápida visualização é possível compreender a situação atual. Os pressupostos para aplicação do modelos estão referenciados nos estudos de Merino, Gontijo e Merino (2012), Piazza, Teixeira e Merino (2012); Garcia (2013).

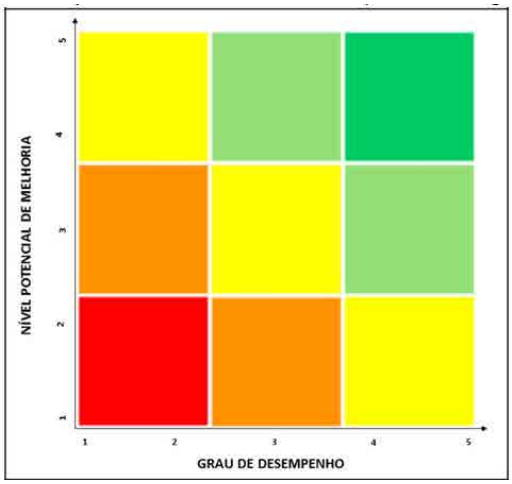
d. Fase 4: Análise de Performance

A última fase do processo objetiva gerar um arcabouço de informações que sistematizam e revelam a performance da organização. A análise da performance indica a relação entre o grau de desempenho aferido pelos indicadores e o potencial de melhoria que cada aspecto avaliado possui. As perguntas que guiam a última fase são: i) qual o potencial de melhoria que cada aspecto sob avaliação possui?; ii) como está a relação entre o grau de desempenho aferido e o potencial de melhoria exposto para cada aspecto avaliado?; e iii) quais os aspectos que carecem maior atenção estratégica e operacional?

O que possibilita esta avaliação é a geração do Mapas Cromáticos de Análise. A plotagem destes mapas é realizada tomando por base a construção de gráfico de dispersão, baseado nas variáveis: Grau de Desempenho e Nível Potencial de Melhoria. Este formato de análise foi incialmente utilizado na matriz GE-McKinsey Nine-Box Matrix no início da década de 1970. A matriz foi desenvolvida para uma abordagem sistemática de tomada de decisão sobre investimentos (GHEMAWAT, 2002), (MCKINSEY&COMPANY, 2008).

Ghemawat (2002) se refere a matriz como uma forma de estabelecer os pontos de referência em relação ao potencial desempenho com base no desempenho real aferido. A associação é estabelecida, tanto no eixo horizontal quanto vertical, na escala: alta – média – baixa. O prognóstico de estratégias e ações é estabelecido de acordo com os as características que cada área da matriz reporta. Nos mapas cromáticos sugeridos, a análise da performance é favorecida pela utilização da escala cromática: Verde escuro – Verde claro – Amarelo – Laranja – Vermelho, conforme exposto na Figura 6. Cada cor representa um setor do mapa. Cada setor indica as características do aspecto aferido, conforme a Tabela 1.

Figura 6 – Mapa Cromático de Análise (referência genérica)



Fonte: Adaptado de McKinsey&Company (2008) e Jurevicius (2014)

Quadro 2 – Características por área

Área	Características
Verde Escuro	Área que representa os pontos mais fortes e que são acompanhados de alto potencial para melhoria no desempenho.
Verde Claro	Área em que os aspectos possuem GD e NPM entre regulares e muito bons.
Amarelo	Área intermediária em que os aspectos possuem desempenho e potencial mediano ou estão nas extremidades da matriz, aferindo muito baixo/muito alto GD e/ou muito baixo/muito alto NPM.
Laranja	Área em que os aspectos possuem GD e NPM entre regulares e muito baixos.
Vermelho	Área que representa os pontos mais fracos e que possui o mais baixo potencial para melhoria de desempenho.

Fonte: os autores

Fechado o ciclo do processo de diagnóstico, o framework sugerido possui potencial de entregar aos gestores um conjunto consistente de informações apontadas com rigor e critérios metódicos. Expõe um prognóstico elaborado que potencializa um processo consistente de tomada de decisão sobre políticas, estratégias, projetos e ações com vistas ao desenvolvimento da competitividade das organizações.

5. CONCLUSÃO

O grande desafio enfrentado pelos gestores é tornar e manter suas empresas competitivas no buliçoso contexto em que as organizações atuam. Para tanto, são necessárias habilidades que possibilitem acompanhar as mudanças vertiginosas que afetam a empresa, tanto em seu ambiente interno quanto externo.

Neste sentido, o framework para o processo de diagnóstico proposto neste trabalho, a partir da convergência de pressupostos e ferramentas da gestão e do design, visa promover a análise sistemática e consistente do cenário e características das organizações, de modo a fortalecer o processo decisório sobre estratégias, projetos e ações futuras, em prol da competitividade das empresas.

A utilização dos pressupostos convergentes entre a gestão e o design representa uma abordagem estratégica para o gerenciamento das firmas. Pensar o design além da estética e funcionalidade dos produtos representa colocar os pressupostos, as ferramentas e as técnicas para o desenvolvimento e implantação das estratégias competitivas das firmas, de modo a garantir sua sustentabilidade e manutenção no buliçoso cenário social e econômico da atualidade, em consonância com os elementos da gestão eficiente e eficaz dos recursos organizacionais.

Pela utilização do framework espera-se:

a. Propor um modelo que promova a análise do contexto, condições e fatores críticos de sucesso das organizações;

b. Instrumentalizar o modelo proposto para garantir sua eficiência e êxito quanto ao objetivo proposto;

c. Realizar avaliação quantitativa e qualitativa de indicadores de desempenho empresarial, pelo uso de métricas e escalas cromáticas que facilitam o processo decisório;

d. Qualificar o processo decisório, a partir da percepção intuitiva e abdutiva das zonas mais prementes de ação estratégica e operacional;

e. Formar condições para que organizações se desenvolvam e tonifiquem suas atuais forças competitivas e promovam inovações para gerar vantagem competitiva inovadores.

Assim, acredita-se que as referências deste estudo propositivo fortaleçam os princípios que fundamentam o processo de diagnóstico organizacional, tendo por premissa que as informações sobre as condições competitivas e operacionais das organizações são recursos estratégicos na tomada de decisão e de que o processos dinâmicos de exploração, sistematização, visualização e intepretação rápida e sistêmica das informações, são capacidades diferenciadas que influenciam na competitividade e diferenciação das organizações.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** 3a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BEST, K. **Gestão de design: gerir a estratégia, os processos e a implementação do design.** Lisboa: Diverge Design S.A., 2009.

CARVALHO, M. M. DE; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação.** 2a ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CERTO, S. C. et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** 2a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIVA, R.; ALEGRE, J. Investment in Design and Firm Performance: The Mediating Role of Design Management. **Journal of Product Innovation Management,** v. 26, n. 4, p. 424–440, jul. 2009.

DRUCKER, P. F. **Peter Drucker na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERREIRA, M. P. et al. **Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica.** Produção, v. 18, n. 2, p. 302–318, 2008.

FILHO, E. R. et al. **Projeto do Produto.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FRASER, H. M. A. Designing business: New models for success. **Desgn Management Review,** v. 20, p. 56–65, 2009.

FRASER, H. M. A. **Design para negocios na prática: como gerar inovações e crescimento nas empresas aplicando o business design.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GARCIA, L. J. **Gestão de Design para melhoramento competitivo de empresa do setor da maricultura: aplicação do modelo CDS com foco em ergonomia.** [s.l.] UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

GHEMAWAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **Business History Review**, v. 76, n. 1, p. 37–74, 13 mar. 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENO, J. M. I. **La gestión del diseño en la empresa.** Madrid: McGraw-Hill, 2000.

ITO, N. C. et al. **Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões.** Revista de Administração Contemporânea, v. 16, n. 2, p. 290–307, 2012.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

JUREVICIUS, O. **GE McKinsey Matrix.** Disponível em: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html>. Acesso em: 7 jul. 2016.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOOTSTRA, G. L. **The incorporation of design management in today's business practices.** Rotterdam: INHOLLAND University of Applied Sciences, 2009.

LIEDTKA, J. OK - Business Strategy and Design: Can this Marriage Be Saved? **Design Management Review,** v. 21, n. 2, p. 6–11, 18 jun. 2010.

LIEDTKA, J.; MINTZBERG, H. OK - Time for Design. **Design Management Review,** v. 17, n.2, p. 10–18, 2006.

LIEDTKA, J.; OGILVIE, T. Helping Business Managers Discover Their Appetite for Design Thinking. **Design Management Review,** v. 23, n. 1, p. 6–13, 14 mar. 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. DE L. **Estratégia, fatores de competividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica.** Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 3, 2002.

MARGOLIN, V. OK - Design for development: towards a history. **Design Studies,** v. 28, n. 2, p. 111–115, 2007.

MARTINS, R. A.; NETO, P. L. DE O. C. Indicadores de Desempenho Para a Gestão Pela Qualidade Total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção,** v. 5, n. 3, p. 298– 311, 1998.

MARTINS, R. F. DE F. **A gestão de design como estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações.** [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2004.

MARTINS, R. F. DE F.; MERINO, E. A. D. **A gestão de design como estratégia organizacional.** 2a ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MCKINSEY&COMPANY. **Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix.** Disponível em: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>. Acesso em: 13 jul. 2016.

MERINO, G.; GONTIJO, L. A.; MERINO, E. A. D. Modelo CDS Competitividade, Diferenciação e Sustentabilidade Aplicadas ao Design. In: MARTINS, R. F. DE F.; LINDEN, J. C. DE S. VAN DER (Eds.). . **Pelos Caminhos do Design.** Londrina: EDUEL, 2012.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEUMEIER, M. **A empresa orientada pelo design.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 2008.

PIAZZA, G. L.; TEIXEIRA, J. M.; MERINO, E. A. D. **Diagnóstico para a valorização da produção a partir do modelo CDSII** Conferência Internacional de Integração do Design, Engenharia e Gestão para a inovação. Anais...Florianópolis (SC): 2012

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance.** New York: The Free Press, 1985.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2a ed. Novo Hamburgo (RS): Feevale, 2013.

RIBEIRO, L. DE S. **Gestão estratégica, concessão, distribuição de gás canalizado, fatores macro ambientais, alianças estratégicas.** [s.l.] Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, E. H. D. R. DA; LIMA, E. P. DE. The study of performance indicators from the organizational strategic management approach. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas,** v. 10, n. 3, p. 159–176, 8 set. 2015.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica.** 15a ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

WONG, F. W. H.; LAM, P. T. I.; CHAN, E. H. W. OK - Optimising design objectives using the Balanced Scorecard approach. **Design Studies,** v. 30, n. 4, p. 369–392, 2009.

WRIGTH, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

YAIR, K.; PRESS, M.; TOMES, A. OK - Crafting competitive advantage: Crafts knowledge as a strategic resource. **Design Studies,** v. 22, n. 4, p. 377–394, 2001.

O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NA MOBILIDADE URBANA: *O DESENVOLVIMENTO DE CARROS AUTÔNOMOS E A RESPONSABILIDADE CIVIL POR DANOS*

Andrea Abrahao Costa; Ana Carolina; Elaine dos Santos Guedes de Castro

RESUMO

O artigo centra-se nos chamados "driverless cars", uma das apostas para o futuro da mobilidade urbana. Especificamente, a reflexão é sobre o papel das organizações que se ocupam do desenvolvimento destes veículos e sobre a possibilidade, ou não, de virem a ser chamadas para responder pelos prejuízos, materiais e morais que deles podem surgir. A responsabilidade civil consiste em tema clássico próprio da área jurídica, mas que se relaciona diretamente com a gestão das empresas neste momento presente e no futuro próximo e, por isto mesmo, com as funções das empresas e da responsabilidade civil no século XXI. O trabalho não é exaustivo e está dividido em três seções. Na primeira busca-se trilhar, a brevíssimo espaço, o caminho da normativa legal e constitucional que se relaciona à temática da mobilidade urbana e dos diretos do consumidor. Na segunda seção o foco é a definição dos carros autônomos e o interesse que suscita no âmbito das empresas, impondo-lhes inúmeros desafios jurídicos. Na terceira e última, busca-se inserir o tema na discussão sobre a análise econômica do Direito chamando a atenção para a necessidade de elaboração de uma nova legislação que dê conta dos desafios da pós-modernidade.

Palavras-chave: Mobilidade Urbana; Carros Autônomos; Consumidor; Empresas Fabricantes; Responsabilidade Civil; Reparação de Danos.

ABSTRACT

The article focuses on so-called "driverless cars", one of the bets for the future of urban mobility. Specifically, the reflection is on the role of organizations concerned with the development of these vehicles and the possibility, or not, that they will be called to account for losses, material and moral that one can arise. Civil responsibility is to own classic theme of legal, but is directly related to the management of companies in this present time and in the near future and, for this reason, with the functions of civil responsibility in the XXI century. The work is not exhaustive and is divided into three sections. The first seeks to tread the path of constitutional and legal rules that relates to the theme of urban mobility and consumer rights. In the second section the focus is the definition of autonomous cars and the interest it arouses in the companies, by imposing numerous legal challenges. In the third and last, we seek to enter the topic in the discussion on the economic analysis of law by drawing attention to the need to prepare new legislation to take account of the challenges of postmodernity.

Keywords: Urban mobility; Car-robot; Consumer; Manufacturers Companies; Civil Responsibility.

INTRODUÇÃO

É recorrente na literatura jurídica a constatação de que vivemos em uma sociedade de risco, sujeitos a uma constante realidade produtora de danos. O acelerado progresso tecnológico e científico, as descobertas e transformações desde a última parte do século XX podem ser classificadas como algo que objetiva uma melhora da vida de todos, mas, paradoxalmente, não sabemos aonde podem nos levar tantos avanços e quais as conseqüências nefastas daí advindas. Vivemos, nesse sentido, a era do medo e da incerteza. O que dizer dos riscos trazidos por novas descobertas na área da biotecnologia, na produção de novos medicamentos e de alimentos transgênicos, por exemplo?

As ameaças, pode-se dizer, são próprias da modernização e do progresso e, como afirma Teresa Ancona Lopez (2013), risco zero não existe, sendo a incerteza a única certeza na sociedade de risco[1]. Esta é a sociedade da era industrial com as características das inovações científicas e tecnológicas, cujos efeitos são, muitas vezes, imprevisíveis, podendo levar a danos graves e irreversíveis às pessoas.

O comportamento diante do que é incerto pode variar, mas, certamente, tem implicações jurídicas, as quais interessam ao presente artigo. A quem imputar os prejuízos eventualmente causados pelos riscos advindos das atividades desenvolvidas e serviços prestados?

A presente investigação centra-se nos chamados "driverless cars", ou carros autônomos pilotados automaticamente, sem motorista humano, que são hoje a aposta para o futuro da mobilidade urbana. Especificamente, a reflexão é sobre o papel das organizações que se ocupam do desenvolvimento destes veículos e sobre a possibilidade, ou não, de virem a ser chamadas para responder pelos prejuízos, materiais e morais que deles podem surgir. A responsabilidade civil representa um tema clássico próprio da área jurídica, mas que se relaciona diretamente com a gestão das empresas neste momento presente e no futuro próximo e, por isto mesmo, com as funções da responsabilidade civil no século XXI.

O trabalho não é exaustivo e está dividido em três seções. Na primeira busca- se trilhar, a brevíssimo espaço, o caminho da normativa legal e constitucional que se relaciona à temática da mobilidade urbana e dos diretos do consumidor, reconstruindo sua evolução. Na segunda seção o foco é a definição dos carros autônomos e o interesse que suscita no âmbito das empresas, as quais passaram a investir em seu desenvolvimento. Na terceira e última, busca-se inserir o tema na discussão sobre a análise econômica do Direito chamando a atenção para a necessidade de elaboração de uma nova legislação que dê conta dos desafios da pós-modernidade.

A metodologia de abordagem do tema é analítica e crítica, partindo-se do estudo de conceitos jurídicos estabelecidos no material normativo e de várias referências teóricas.

O ARCABOUÇO JURÍDICO DA MOBILIDADE URBANA E AS REGRAS DE PROTEÇÃO AO CONSUMIDOR

O desenvolvimento urbano é um conceito que mereceu destaque na Constituição Federal de 1988, já que cabe à União, no transporte e na mobilidade urbana, instituir diretrizes para os transportes urbanos. É de competência deste ente público legislar sobre transporte e trânsito de uma maneira geral, e estabelecer e implantar a política de educação para segurança de trânsito em conjunto com os Estados e os Municípios.

Conforme o artigo 21, inciso XX, da Constituição Federal, entre as competências da União, inclui-se a de "instituir diretrizes para o desenvolvimento urbano, inclusive habitação, saneamento básico e transportes urbanos" (BRASIL, 1988). Essas diretrizes foram determinadas, inicialmente, pela lei federal conhecida como Estatuto da Cidade, mas a execução da política é uma responsabilidade do Município, conforme o artigo 182 da Carta Magna, bem como a prestação do serviço de transporte coletivo, de acordo com o artigo 30.

Além de indicar a criação do Estatuto da Cidade, o texto constitucional já determinava o objetivo da política de desenvolvimento no mesmo artigo 182, isto é, "ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem- estar de seus habitantes" (BRASIL, 1988). Tal objetivo deve ser alcançado por meio de diretrizes gerais (BRASIL, 2001), destacando-se entre elas os incisos I, V e a alínea d do inciso VI, do artigo 2º, vale dizer, o direito ao transporte às gerações presentes e futuras; a oferta de transporte adequado aos interesses e às necessidades da população e às características locais; e a ordenação e o controle do uso do solo para evitar polos geradores de tráfego sem previsão de infraestrutura.

Até 2012, dizia-se que as diretrizes sobre a mobilidade urbana ainda não estavam bem detalhadas nas normas infraconstitucionais, pois nada obstante o chamado Estatuto da Cidade (lei 10.257/2001) constituir um marco na legislação urbanística federal, não teria avançado muito na definição de diretrizes para o transporte e a mobilidade urbana. Por isso, a relevância da análise da lei nacional da mobilidade urbana (lei 12.587/2012). Antes da promulgação da nova legislação, a obrigação de elaborar planos de mobilidade urbana integrados aos planos diretores, por exemplo, dirigia-se aos Municípios com mais de 500 mil habitantes. Atualmente, tal dever há de ser cumprido também pelos Municípios com mais de 20 mil habitantes, com a imposição da penalidade de suspensão dos repasses federais destinados à política de mobilidade urbana na hipótese de omissão.

Nesse contexto, o aspecto relativo à segurança no trânsito ainda é fator de preocupação. Segundo estudo publicado pela Organização das Nações Unidas no Brasil (2015), "acidentes de trânsito são uma das principais causas de morte no mundo, vitimando 1,25 milhão de pessoas por ano, acumulando óbitos principalmente em países pobres. [...] os países de baixa ou média renda acumulam 90% das mortes no trânsito, enquanto somam 54% dos veículos no mundo. A Europa tem as menores taxas per capita, e a África, as maiores."

No quesito segurança, para além do papel dos entes públicos, a atuação das empresas é assunto de elevada importância, já que conduz a uma necessária compatibilização com o interesse

pelo desenvolvimento econômico e tecnológico, imprescindível a qualquer nação. Nesse sentido, impossível não mencionar que o desafio está em compatibilizar as referidas diretrizes gerais de políticas públicas de mobilidade urbana com os direitos de quem consome produtos e contrata serviços, estes já consagrados no Código de Proteção e Defesa do Consumidor (lei 8.078/90). À participação no planejamento da política local de mobilidade juntam-se os direitos a um serviço adequado, a um ambiente seguro e ao direito de reclamar por eventuais prejuízos experimentados. E nesse sentido, o desafio se desdobra na abordagem sobre os princípios da prevenção e precaução, a serem aplicados não de forma intuitiva, como manifestações da prudência, mas como medida preventiva, de aplicação técnica para os novos riscos. Enquanto a prevenção está mais associada aos riscos conhecidos, como ocorre com o limite de velocidade nas estradas, a precaução há de ser aplicada nas hipóteses de riscos potenciais ou abstratos, os quais podem levar a danos graves e irreversíveis.

A grande questão está em saber se medidas antecipatórias do risco devem ser tomadas e em qual extensão. Mas adverte Lopez (2013, p. 7):

> O princípio da precaução é uma arma perigosa nas mãos dos demagogos e dos políticos populistas. Assim, empresas que estão colaborando com o progresso e crescimento do país, e que ajudam socialmente com o fornecimento de empregos diretos e indiretos e com a distribuição de certos benefícios socais, podem ser obrigadas a fechar suas portas, acusadas de omissões no gerenciamento dos riscos que vêm de seus produtos e serviços por não terem adotado medidas de prevenção no caso de risco conhecido ou de precaução no caso de riscos possíveis, o que pode não ser verdadeiro. Podem travar o progresso econômico, científico e social.

No campo jurídico, fala-se de uma obrigação geral de segurança positivada tanto na Constituição Federal, como no Código de Defesa do Consumidor, à qual merecem ser acrescidos o direito à reparação integral por danos sofridos (restitutio in integrum) e o dever de solidariedade, que figura como um dos objetivos fundamentais da República (artigo 3º, I, da Constituição Federal de 1988). Nessa linha de raciocínio é que se menciona ter a responsabilidade civil do século XXI três funções principais. Uma compensatória, fundamentada no princípio da reparação integral, uma dissuasória, com a fixação de pesadas indenizações contra o autor do dano e uma preventiva, a qual engloba os princípios já nominados, da prevenção e precaução, com o objetivo de antecipar riscos e danos.

Sobre a evolução do ideário de reparação de danos, é comum afirmar-se na doutrina jurídica a conquista advinda na seara dos direitos fundamentais de todo e qualquer cidadão-consumidor com a promulgação de um Código (Lei 8.078/90) e sistematização de regras, nas quais o seu protagonismo é ostensivo. Explica Sergio Cavalieri Filho (2014, p. 540-543) que:

> A responsabilidade civil passou por uma grande evolução ao longo do século XX. Talvez tenha sido a área do Direito que sofreu os maiores impactos decorrentes das profundas transformações sociais, políticas e econômicas verificadas no curso do século passado. Começando pela flexibilização do conceito e da prova da culpa, passamos pela culpa presumida, evoluímos para a culpa contratual, a culpa anônima, até chegarmos à responsabilidade objetiva. E, nesta,

> em alguns casos, passamos a adotar a responsabilidade fundada no risco integral [...]. Temos como certo que a responsabilidade civil nas relações de consumo é a última etapa dessa longa evolução da responsabilidade civil. [...] Percorreu-se um longo caminho para se chegar à responsabilidade direta do fornecedor perante o consumidor. Aos poucos a responsabilidade foi deslocada da conduta do autor do dano para o fato causador do dano. Identificou-se um dever de guarda pela coisa perigosa, uma cláusula de incolumidade na atividade de risco, até se chegar a um dever de segurança ou garantia de idoneidade pelo produto lançado no mercado.

Tal debate, contudo, não se dá sem divergências, tangenciando um tema sensível que é a responsabilidade pelos riscos do desenvolvimento, aqueles que não podem ser conhecidos quando do lançamento do produto no mercado. Nesse contexto, adverte Daniel Siqueira Borda (2013) que existem posicionamentos contrapostos, um que valoriza uma abordagem econômica e vai no sentido de que os utentes dos produtos deveriam arcar com tais riscos, e outro que simplesmente defende não ser possível descontextualizá-los dos ditames do Código de Proteção e Defesa do Consumidor. Ocorre, aponta o autor, que no Brasil a legislação silencia a esse respeito, enquanto que na Europa, desde a Diretiva 347/85, tem-se uma normativa mais explícita quanto à possibilidade de se excluir os riscos de desenvolvimento como causa de reparação de danos. E nos Estados Unidos foi a atividade dos Tribunais que assim permitiu, diante da grande pressão do mercado de seguros e da indústria do dano, que naquela sociedade se formou. Conclui Borda que entender em sentido inverso seria inviabilizar pesquisas tão necessárias ao desenvolvimento humano, seria, enfim, posicionar os fornecedores do desenvolvimento como seguradoras universais.

Já Lopez (2013, p. 11) pontua que a responsabilidade fundada no risco das atividades encontra um fundamento ético para além do econômico. Os riscos criados não seriam apenas riscos individuais, mas riscos sociais, os quais importam na ideia de que as conseqüências danosas devem ser repartidas entre todos os membros da sociedade. Mas tal virada, esclarece a autora, exige "a difusão do seguro obrigatório e a criação dos Fundos estatais ou também de fundos que, além das reservas provindas do Poder Público, se mantêm com a contribuição financeira das empresas que mais expõem a riscos a sociedade."

Desta forma, como compatibilizar, então, os ditames recentes da Lei Nacional de Mobilidade Urbana com as reflexões que envolvem os riscos causados pelos carros autônomos? A quem imputar a responsabilidade civil por eventuais danos daí advindos? A adoção da teoria do risco não inviabilizaria o próprio desenvolvimento econômico e avanços tecnológicos? Essas as questões que servem de guia para as reflexões formuladas na última seção do presente artigo. Antes delas faz-se necessária breve abordagem sobre o "estado da arte" no desenvolvimento de carros autônomos.

AS ORGANIZAÇÕES E O DESAFIO DE DESENVOLVIMENTO DE CARROS AUTÔNOMOS

São diversas as empresas interessadas no desenvolvimento dos chamados carros autônomos. O movimento congrega inclusive empresas que nunca tiveram tradição na indústria automobilística, tais como o Google, Tesla, Uber, além das montadoras tradicionais Volvo, Nissan, BMW, Mercedes e Ford. Testes estão sendo realizados e as fabricantes já começaram a colocar seus automóveis com

piloto automático nas ruas, iniciativa que deve crescer até 2025. Aceleração, freio e direção são controlados por um computador que recebe constantemente dados de sensores, os quais seriam capazes de detectar objetos a uma distância de mais de dois campos de futebol em qualquer direção.

Mas, considerando que computadores podem falhar e os carros autônomos podem vir a causar acidentes, inclusive com a colisão de dois carros-robôs, certamente abrem-se novos e desconhecidos horizontes para a responsabilidade civil das empresas. Certamente ampliam-se as personagens que podem ser alcançadas pelos ditames do Código de Defesa do Consumidor. Novos demandados que vão desde as tradicionais companhias fabricantes de carros até as empresas de computadores, programadores de computação, projetistas de algoritmos, empresas de mapeamento e até mesmo as pessoas jurídicas de Direito Público, os entes estatais, enfim.

O dever de confiança a ser consolidado nas mentes dos consumidores vem sendo objeto da preocupação das empresas envolvidas no desenvolvimento dos carros autônomos, tais como o Google, a Volvo e a Mercedes-Benz. O convencimento para a aquisição dessa modalidade de carro, de fato, passa pela certeza de que eles são seguros e na visão de que com reflexos programados acidentes em estradas e vias urbanas não mais ocorram.

Mas como imaginar um dever de segurança de forma absoluta? Recentemente, o diretor da Volvo para Assuntos Governamentais, Anders Eugensson afirmou que "é por isso que estamos anunciando que, se alguma coisa acontecer, nós assumiremos a responsabilidade. Sabemos que não podemos lançar esses veículos sem dar aos compradores essa garantia."[2]

A complexidade da questão passa, sem dúvidas, pela legislação que rege a matéria na atualidade. A regra é a de que os acidentes devem ser imputados a quem lhes der causa, o que geralmente conduz ao proprietário do veículo, nos termos dos dispositivos do Código Civil e de Trânsito brasileiros. No caso de se desejar responsabilizar a fabricante do carro a análise do risco da atividade e a ausência de excludentes de imputação são condição de êxito para a demanda, mas as leis ainda não contemplam os carros sem motoristas.

Enquanto no Brasil a discussão ainda engatinha, nos Estados Unidos, especificamente no Estado da Califórnia, já há regras colocadas para os carros- robô. A proposta é a de que nessa modalidade de automóvel um ser humano, portador de licença para dirigir, possa assumi-lo a qualquer momento, tal como se passa com os aviões. Mas como ajustar alguns modelos que estão sendo desenvolvidos sem volante e sem pedal de aceleração? Seria possível definir a priori todas as situações fora dos parâmetros normais do sistema? E mais: quem pagaria o seguro e o imposto de propriedade sobre veículos automotores?

De um lado, a despeito de seu simples funcionamento, bastando que a pessoa entre no carro e pressione um botão manifestando para onde deseja se deslocar, o acesso às informações sobre os locais freqüentados é inevitável. Nesse sentido, como ficaria o direito à privacidade do usuário e como os seus dados poderiam ser utilizados? Mais um problema a ser enfrentado pelas empresas na ausência de uma legislação específica voltada para a emergente situação de fabricação

[2] Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2016-jan-03/advogados-discutem-culpa-acidentes-carros-motorista>.

de carros autônomos.

De outro lado, ao tempo em que são alardeadas as vantagens para o uso da nova modalidade de carro, tais como a economia de tempo e energia do ocupante para a realização de outras atividades - que não a atenção voltada ao trânsito - e maior liberdade para quem depende de veículos adaptados, não são definitivas as respostas àquelas indagações, o que importa em grave insegurança para as empresas fabricantes. Insegurança esta que pode ser minimizada pela necessária abordagem levada a cabo pela análise econômica do Direito. É o que será exposto a seguir.

OS IMPACTOS JURÍDICOS DOS CARROS-ROBÔ NA RESPONSABILIDADE CIVIL NO SÉCULO XXI

A preocupação com os bens econômicos ou os recursos existentes em dada sociedade, recentemente, passou a ser objeto também dos estudos afetos ao campo jurídico. Não é incomum ouvir que fazer direito é um pouco mais do que, simplesmente, aplicar a lei. Para o quanto interessa ao presente artigo, pode-se afirmar a relevância dos estudos que procuram investigar a responsabilidade civil sob a ótica de suas conseqüências econômicas.

Como explica Luciano Benetti Timm (2011, p. 128):

> A Análise Econômica do Direito é um método científico, hoje, que domina o debate acadêmico americano não sozinho, mas é a principal ferramenta de análise, por causa do realismo jurídico. Temos que explicar as decisões judiciais. Como é que se explicam as decisões judiciais nos Estados Unidos? Fundamentalmente por uma lógica econômica.

Valendo-se do pensamento de dois teóricos da análise econômica do direito, Ronald H. Coase[3] e Guido Calabresi, Timm (2011, p. 145) afirma que a questão da responsabilidade civil sempre envolve direitos ou interesses mútuos e destaca:

> As pessoas, nas suas decisões concretas, se movem por direito ou por interesses? [...] Para Coase, o problema não é quem deve pagar, mas, será que realmente é o caso de alguém pagar? [...] Um autor de Análise Econômica, Calabresi, diz que cabe a respnsabilidade objetiva quando for mais barato a prevenção pela empresa. Ele chama Cheapest cost avoider. Deve evitar o dano aquele que consegue preveni-lo a um custo mais barato. Muitas vezes, é óbvio que a

[3] Conforme Monteiro (2009, p. 1.088), Coase afirma que "se os agentes envolvidos com externalidades puderem negociar (sem custos de transação) a partir de direitos de propriedade bem definidos pelo Estado, poderão negociar e chegar a um acordo em que as externalidades serão internalizadas. Coase, como descreve Juliana P. Guia, afirma que: Em uma situação sem custos de transação as instituições existentes não exercem influência sobre a alocação eficiente de recursos, pois os direitos podem ser negociados livrementes entre as partes, de forma a se alcançar a alocação eficiente, independentemente de sua distribuição inicial. Contudo, a realidade é diferente e os custos de transação são de fato positivos e, não raro, muito altos. Assim, o direito passa a ter significante papel de influência nas ações dos agentes econômicos, podendo contribuir para a obtenção de uma alocação eficiente dos recursos disponíveis ou, ao contrario, prejudicá-la."

fábrica vai conseguir evitar um acidente a um custo mais barato do que o consumidor que não conhece nada do produto.

Nessa perspectiva, não olvidando de que tal modalidade de análise, que usa de princípios econômicos para produzir esta ou aquela decisão judicial, encontra resistência de boa parte dos estudos voltados à máxima garantia dos consumidores e à vedação de retrocessos sociais, afirma-se que procura explicar como funciona e para que serve um sistema de responsabilidade civil. Um sistema que não deseja que as pessoas ingressem com ações judiciais porque procura prevenir acidentes e, portanto, nesta linha de argumentação, cabe ao Direito e à responsabilidade civil induzir um certo comportamento. E a adequação de comportamento poderá ser até mesmo a saída do mercado desde que bem avaliados os custos e benefícios pela empresa.

Uma análise mais aprofundada das diferentes correntes da análise econômica do direito e de como ela vem sendo utilizada no Brasil, por certo, extrapola os limites do presente trabalho. No entanto, suas premissas mais genéricas não deixam dúvidas de que se trata de uma alternativa para a questão aqui tratada no sentido de responder aos desafios enfrentados no curso do século XXI e, especialmente, neste momento de real interesse pelos assuntos que cercam a mobilidade urbana e o aperfeiçoamento de produtos e serviços postos no mercado de consumo.

Seja como for, a urgência de uma legislação específica que contemple os novos desafios do mercado não exclui, ainda que no nível teórico, o olhar para além das fronteiras delimitadas pela dogmática jurídica.

REFERÊNCIAS

BECK, Ulrich. **Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade.** Tradução de Sebastião Nascimento. São Paulo: Ed. 34, 2010.

BORDA, Daniel Siqueira. Apontamentos acerca da responsabilidade pelo "risco do desenvolvimento". **Informativo Justen, Pereira, Oliveira e Talamini, n.º 73,** Curitiba, Março 2013. Disponível em: <http://www.justen.com.br//informativo.php?&informativo=73&artigo=998&l=pt#>. Acesso em: 12 ago. 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em:<http: //www.planalto.gov.br/constituiçao/leis/1988/l10406.htm>. Acesso em: 10 ago. 2016.

_____ Código Civil. Disponível em: <http: //www.planalto.gov.br/constituiçao/leis/1988/l10406.htm>. Acesso em: 10 ago. 2016.

_____ Código de Defesa do Consumidor. Disponível em: <http: //www.planalto.gov.br/constituiçao/leis/1988/l10406.htm>. Acesso em: 10 ago. 2016.

CAVALIERI FILHO, Sergio. **Programa de Responsabilidade Civil.** São Paulo: Atlas, 2014.

GALINDO, Ernesto. Papel da União na Mobilidade Urbana: para além da definição de diretrizes. In: **Boletim Regional, Urbano e Ambiental,** nº 5, 2011. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5564/1/BRU_n05_papel.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2016.

LOPEZ, Teresa Ancona. Responsabilidade civil na sociedade de risco. In: LOPEZ, Teresa Ancona; LEMOS, Patrícia Faga Iglecias; RODRIGUES JUNIOR, Otavio Luiz. (Org.) **Sociedade de Risco e Direito Privado – Desafios Normativos, consumeristas e ambientais.** São Paulo: Editora Atlas, 2013.

ONU. **OMS: Brasil é o país com maior número de mortes de trânsito por havitante da América do Sul.** Disponível em: <https://nacoesunidas.org/oms-brasil- e-o-pais-com-maior-numero-de-mortes-de-transito-por-habitante-da-america-do- sul/>. Acesso em: 10 de ago. 2016.

TIMM, Luciano Benetti. Responsabilidade Civil e Consequencias Econômicas. 2011.

GESTÃO DE PEQUENOS PROJETOS (MODELO IDEAL VERSUS ESCOPO) E MOC (MANAGEMENT OF CHANGE) NAS UNIDADES DA YARA EM RIO GRANDE, RS, BRASIL

Bruna de Oliveira Ferreira; Leonardo Betemps Kontz

RESUMO

Este artigo tem como objetivo principal explanar a respeito do seguinte tema: Gestão de Pequenos Projetos (modelo ideal versus escopo), além de MOC (Management of Change) nas unidades da empresa Yara Brasil Fertilizantes S.A. em Rio Grande, Rio Grande do Sul, Brasil. Nestas unidades, atualmente, encontra-se diversas deficiências de gestão de pequenos projetos, assim como nos procedimentos relativos à execução e registro de modificações e pequenas mudanças em projetos. Verifica-se que os projetos e propostas de modificações são executados e implementados sem um plano de ação adequado e sistêmico dentro do site da Yara Rio Grande, notando-se, também, que estes problemas se replicam em várias outras unidades da Yara no Brasil e no mundo. Visando sanar estas dificuldades, este artigo apresenta propostas de um novo modelo de fluxograma para pequenos projetos (de até US$ 500.000,00) e um novo modelo de fluxograma para propostas de modificações, a fim de agregar valor ao setor de Projetos da empresa supracitada.

Palavras-chave: Gestão de pequenos projetos, propostas de modificações, fluxograma

ABSTRACT

The purpose of this paper is explain the following theme: Small Project Management (ideal model versus scope), besides explain, also, about MOC (Management of Change) inside the Yara Brasil Fertilizantes S.A. units in Rio Grande, Rio Grande do Sul, Brazil. Nowadays, in these units, is possible to find various shortcomings about small project management and about the procedures related to execution and registry of small changes in projects. The projects and the modification proposal have been executed and implemented without a correct and strict action plan inside the Yara Rio Grande sites, turning possible to notice that these shortcomings have been replicating themselves in lots of another Yara Brasil and International units. In order to solve these difficulties, this paper presents proposals, of e new flowchart model for small projects (projects until US$500.000,00) and a new flowchart model for the modification proposal, with the view of aggregate value to the Project Department of this abovementioned company.

Keywords: Small project management, management of change, flowchart

INTRODUÇÃO

O PMI (2013) define as características de projeto como sendo um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

Na empresa Yara Brasil Fertilizantes S. A., que é objeto deste estudo, pôde-se perceber diversas deficiências na gestão de pequenos projetos, assim como nos procedimentos relativos à execução e registro de modificações e pequenas mudanças em projetos já existentes. Para melhor qualidade do estudo, optou-se por observar-se o funcionamento da cadeia de gestão de projetos em um âmbito micro, ou seja, aplicou-se o estudo nas três unidades da companhia na cidade de Rio Grande, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

É possível verificar que os projetos e propostas de modificações são executados e implementados sem um plano de ação adequado e sistêmico dentro do site da Yara Rio Grande, sendo possível, após, também perceber que estes problemas se repetem em várias outras unidades da Yara no Brasil e no mundo, observando-se a reincidência no âmbito macro. O atual sistema existente para fluxo de um projeto dentro da organização em questão serve apenas para notificação das partes interessadas ao longo do fluxo do processamento da modificação da atual parte a ser modificada dentro das plantas de cada, sendo que essa parte pode ser uma máquina, uma área ou um processo. O panorama atual não agrega valor aos processos, tornando-se somente mais uma forma burocrática e sistemática de comunicação aos gestores e partes interessadas do projeto (*stakeholders*), não garantindo a segurança das novas implementações, nem mesmo seu correto registro no histórico de modificações. Neste contexto, o sistema age com um gargalo no fluxo de projetos, no qual grande parte das propostas de modificações ficam em status de "aguarde" por muito tempo, fugindo dos seus propósitos e das boas práticas de gerenciamento de projetos, segundo o PMI, 2013.

O projeto está alinhado com a necessidade de criação de um fluxograma funcional de ações que agregue valor à gestão de pequenos projetos realizados na Yara Rio Grande, fazendo com que estes sigam os termos de engenharia referentes à responsabilidade técnica e estejam de acordo com o HOPS 1-03 (documento interno da *Yara International*, estabelecido pelo escritório de projetos da instituição, o YPO - *Yara Project Office*), que estabelece requisitos de segurança para qualquer modificação que venha a ocorrer dentro de qualquer site da organização.

Além disso, busca-se a reestruturação e melhoria das atividades relacionadas à gestão de pequenas mudanças e propostas de modificação, a fim de que todas as pequenas modificações e melhorias implementadas nos sites da Yara *International* sejam analisadas pelos devidos responsáveis técnicos, além de serem executadas com segurança e registradas em um banco de armazenamento de dados, de modo que seja feito um histórico fidedigno que garanta que todos os riscos foram devidamente avaliados, acrescentando maior segurança às operações executadas nas unidades fabris da organização.

Os projetos de pequeno porte, com custo menor de US$ 500.000,00, segundo o documento interno criado pela Yara *International*, o CVP – *Capital Value Process*, atualmente não possuem uma estrutura de desenvolvimento bem alinhada e definida dentro das unidades da Yara *International*, apresentando planos de ação diferentes em cada uma delas. A não utilização de uma metodolo-

gia de gestão de projetos padronizada gera falhas de planejamento e comunicação, resultando em prejuízos, desperdícios e retrabalho, os quais impactam diretamente nos indicadores de custo, qualidade e tempo de projetos.

Sem um sistema de modificação devidamente implementado, não há uma definição clara das prioridades de ação para cada projeto, no qual o setor de engenharia desperdiça tempo e mão-de-obra em estudos de viabilidade e especificações técnicas de projetos sem garantia de que serão implementados, impactando no planejamento das atividades do setor e nas análises de riscos dos empreendimentos.

É necessário que haja maturidade e visão que busque a excelência dentro do gerenciamento de projetos. Modelos de maturidade em gerenciamento de projetos vêm obtendo notoriedade e cada vez mais são feitos esforços para desenvolver competências organizacionais no gerenciamento de projetos (ANDERSEN & JENSSEN, 2002; CARVALHO et al 2003; COOKE-DAVIES & ARZYMANOW, 2003).

Com base no supracitado, desenvolveu-se este estudo, o qual encontra-se ainda em fase de desenvolvimento e busca gerar inovação e maturidade no gerenciamento de projetos da organização privada em estudo, através do desenvolvimento de novos fluxogramas que agreguem valor aos processos e dinamismo ao *project management* da mesma.

MANAGEMENT OF CHANGE E A IMPORTÂNCIA DO *PROJECT MANAGEMENT OFFICE* DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO

Projetos são, atualmente, um instrumento de mudança dentro de organizações, desencadeando, por conseguinte, o desenvolvimento das mesmas. No que tange ao gerenciamento de projetos, é necessário que haja maturidade organizacional para que toda a cadeia de gestão destes projetos funcione da forma mais correta possível. Há uma notória necessidade de que toda a estrutura organizacional da companhia se volte para atender aos requisitos de um bom gerenciamento de projetos e, para isso, nota-se muito importante que essa estrutura organizacional tenha seu funcionamento voltado ao bom desempenho do PMO – *Project Management Office* – Escritório de Projetos. O PMO pode ser definido com a estrutura organizacional para apoiar os gerentes e as equipes de projetos na implementação de princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas para o gerenciamento de projetos (DAI & WELLS, 2004). A modalidade de PMO de uma organização depende e deve estar aderente ao papel do gerenciamento de projetos dentro da estratégia corporativa, de forma a refletir a estrutura organizacional e a alocação de projetos dentro da organização (PATAH & CARVALHO, 2002ª; PATAH & CARVALHO, 2002b).

Este estudo tem como base avaliar o gerenciamento de projetos em uma organização privada, na qual a abrangência geral de clientes é interna, ou seja, colaboradores da própria empresa geram a necessidade de um projeto ou proposta de modificação e encaminham ao setor de projetos para que seja feita a execução. Barcaui (2004) afirma que projetos bem gerenciados diminuem incertezas e atingem a satisfação dos clientes, daí a necessidade de um bom setor de projetos. Na Yara Brasil, quando a escala financeira de um projeto ultrapassa US$ 500.000,00, ou quando as es-

pecificações deste projeto são de uma criticidade muito alta (vide figura 1), o projeto em questão é encaminhado ao YPO (*Yara Project Office*), o qual configura o escritório de projetos da companhia em estudo. Neste setor da instituição, o qual atende todos os sites da *Yara International*, é definida a escalada na qual o projeto ou proposta de modificação se enquadra (se é de médio ou grande porte, ou se é um projeto urgente). Além disso, no YPO define-se também a real criticidade do projeto.

A duração do projeto encerra-se quando seus objetivos são atingidos, ou, em casos da não-continuidade do projeto, quando o mesmo é arquivado (PMI, 2013).

METODOLOGIA

Com base em uma reunião do tipo *brainstorming* na qual vários problemas das três unidades fabris da Yara Rio Grande foram levantados e discutidos pelo comitê gerencial da empresa. A partir desta reunião, os assuntos foram divulgados internamente nas três unidades fabris da Yara Rio Grande, sendo um deles o tema deste artigo.

Segundo o PMI (2013), o melhor método usual para construção de um novo modelo de gerenciamento de projetos é a modelagem dos processos envolvidos através da ferramenta de fluxograma.

Além da utilização de fluxogramas para formação de um novo fluxo de processos, no futuro da implementação do projeto será implementada uma plataforma virtual para consolidação do funcionamento do projeto desenvolvido. Esta plataforma ainda não foi definida, pois se trata de uma segunda fase do estudo, ou seja, uma fase mais avançada e específica.

Desenvolveu-se, inicialmente, um formulário de Solicitação de Projeto, o qual estará disponível ao solicitante do projeto ou proposta de modificação através da plataforma virtual supracitada que será desenvolvida ainda na próxima fase deste estudo. Este documento tem por objetivo fazer com que o dono do projeto (*Project Owner*) ou proposta de modificação detalhe inicialmente o que será o seu projeto ou proposta de modificação (Resumo do Projeto), qual carência ou falha deverá ser sanada (Objetivos) e porquê este trabalho deverá ser feito (Justificativas). Além disso, o documento deve conter o nome do Solicitante (*Project Owner*), o local no qual o trabalho será realizado, quem será o Gerente de sua área e classificação do projeto ou proposta de modificação, segundo uma matriz para seleção de projetos ou proposta de modificação, definindo se seu foco é Segurança, Meio Ambiente ou Saúde, se é um requisito de normas ou referente à necessidade de mudança em algum processo. Deve conter, também, o número de pessoas afetadas pelo projeto ou proposta de e a data de solicitação. As assinaturas finais são dos seguintes colaboradores: Solicitante, Gerente da Área que solicitou o projeto ou proposta de modificação, Coordenador da Área que solicitou o projeto ou proposta de modificação e Gestor de Projetos.

MATRIZ PARA SELEÇÃO DE PROJETOS OU PROPOSTA DE MODIFICAÇÃO:

Esta matriz tem o objetivo de fazer com que o responsável pelo projeto possa definir da forma mais exata possível em que tipo de mudança está focalizado o trabalho a ser realizado (se é Projeto ou Proposta de Modificação). Nela, leva-se em conta o Custo (Alto ou Baixo), o Tempo (Alto ou Baixo), se a mudança interrompe ou não a Produção da unidade fabril e a Criticidade (se é relativa a Meio Ambiente, Normas ou Processo). Segue abaixo a matriz de seleção:

Matriz para seleção de Projetos ou Proposta de modificação

		Criticidade		
	Interrompe a Produção?	Meio Ambiente	Normas	Processo
Custo Alto e Tempo Alto	SIM	PJ 1	PJ 5	PJ 9
	NÃO	PJ 2	PJ 6	PJ 10
Custo Alto e Tempo baixo	SIM	PJ 3	PJ 7	PJ 11
	NÃO	PJ 4	PJ 8	PJ 12
Custo Baixo e Tempo Alto	SIM	PM 1	PM 5	PM 9
	NÃO	PM 2	PM 6	PM 10
Custo Baixo e Tempo baixo	SIM	PM 3	PM 7	PM 11
	NÃO	PM 4	PM 8	PM 12

Legenda
PJ - Projetos
PM - Proposta de Modificação
Custo Alto - Custo estimado > 200 mil dolares
Custo Baixo - Custo estimado < 200 mil dolares
Tempo Alto - Tempo de execução de obra(horas trabalhadas) > 1 mês
Tempo Baixo - Tempo de execução de obra(horas trabalhadas) < 1 mês

Figura 1 - Matriz para seleção de Projetos ou Proposta de Modificação

Nos resultados serão apresentados os fluxogramas desenvolvidos até o presente momento, referentes à primeira fase do estudo.

RESULTADOS

O estudo encontra-se em fase de desenvolvimento, sendo que até o presente momento o fluxograma geral que se pretende obter com a finalização do estudo encontra-se em fase de estruturação, sendo feitos estudos aprofundados de cada fase do objeto de estudo para verificação correta da documentação que cada processo que gira dentro deste fluxograma necessitará para sua correta fluidez.

A figura 1 refere-se à primeira fase do fluxograma desenvolvido para projetos:

FLUXO PRIMEIRA FASE DO PROJETO

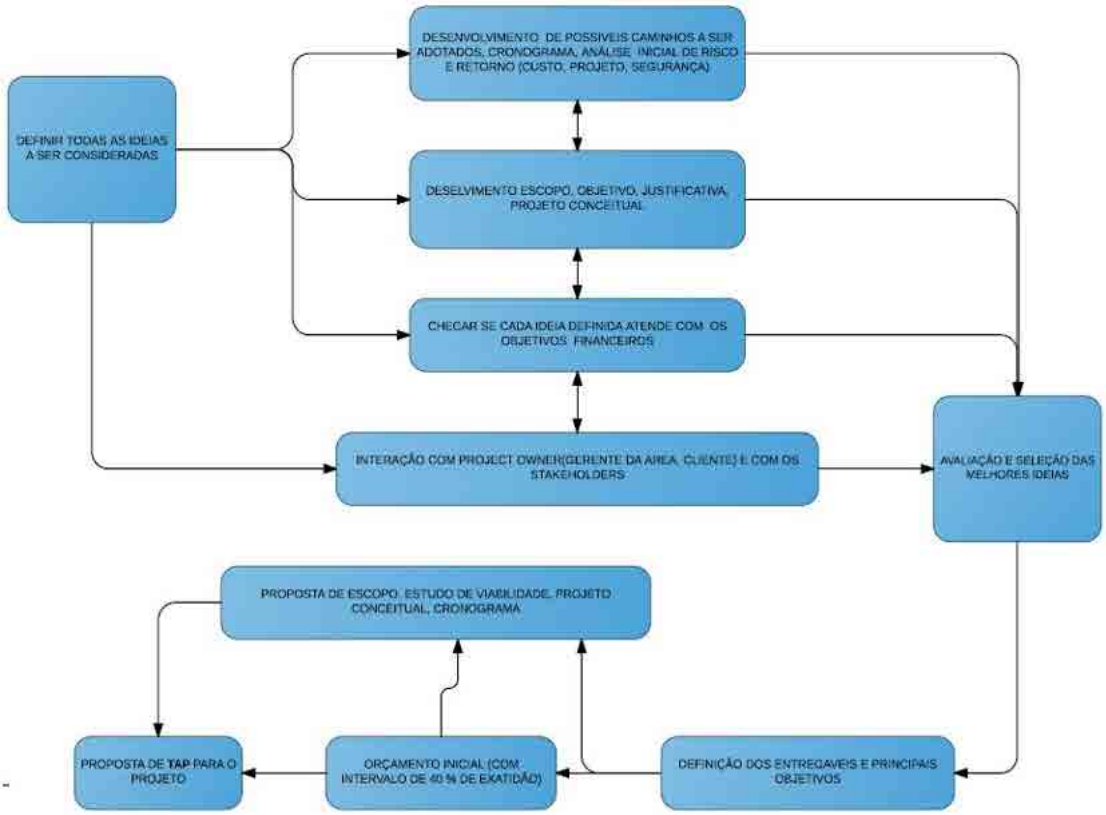


Figura 2-Fluxograma da primeira fase do projeto

Este fluxograma da primeira fase refere-se ao primeiro ano do projeto, assim como o fluxograma subsequente refere-se à Proposta de Modificação. Ainda serão desenvolvidos mais dois fluxogramas, os quais são referentes à fase 2 (2º ano do projeto) e à fase 3 (3º ano do projeto). Estes irão compor um fluxograma completo, o qual irá abranger os 3 anos propostos para duração de cada projeto.

Segue abaixo o fluxograma de Proposta de Modificação desenvolvido:

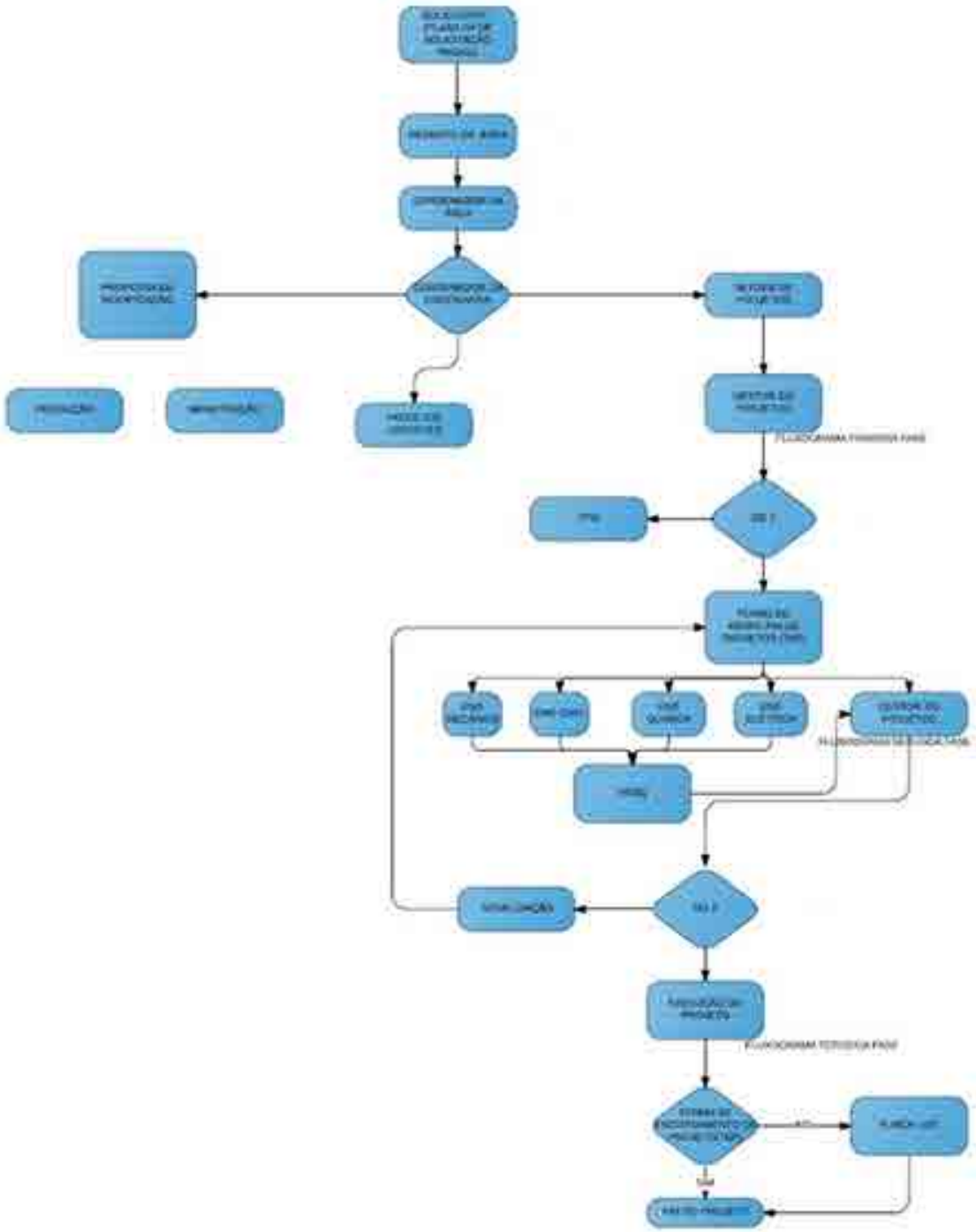


Figura 3-Fluxograma de Proposta de Modificação

Todos os fluxogramas desenvolvidos e que ainda serão desenvolvidos pelo estudo em questão têm como base o uso de DGs (*Decision Gates*), os quais nada mais são do que reuniões entre gerência e *stakeholders* do projeto para decisão de especificações do projeto, de qualquer modificação ou até mesmo de arquivamento do projeto ou proposta de modificação. Todos os procedimentos e documentação descritos ao longo dos dois fluxogramas existentes referem-se à procedimentos internos de gerenciamento e descrição de registros da Yara *International* e estão diretamente ligados majoritariamente, como visto nos quadros dos dois fluxogramas, com Qualidade e Meio Ambiente, Segurança e Saúde e Finanças.

CONCLUSÃO

A Gestão de Projetos, seja ela relacionada a projetos de pequeno, médio ou grande porte, é extremamente relevante no que tange ao desenvolvimento e sustentabilidade das organizações. Atualmente as demandas por novos produtos, processos e serviços inovadores e de alto nível tecnológico crescem à grande velocidade, e neste contexto um bom gerenciamento é fundamental para que atinjam-se os objetivos estipulados de maneira eficiente e eficaz.

DINSMORE, P.C. E CAVALIERI, A.M.B. (2009, p.1) propõem que "projetos permeiam todas as organizações, pois são um instrumento fundamental para qualquer atividade de mudança e geração de produtos e serviços". Assim, pode-se perceber a importância da Gestão de Projetos no contexto organizacional da organização em estudo, haja vista que a mesma está diretamente relacionada ao alcance das metas da companhia, ao passo que proporciona que estas metas sejam alcançadas.

Atualmente, é constante a busca pela eliminação de perdas relacionadas ao indicador de tempo nos processos, bem como a diminuição dos custos de produção, a maximização do rendimento operacional, o aumento da lucratividade, e assim por diante. Neste cenário, a Gestão de Projetos é tida como uma ferramenta robusta para manter a competitividade das organizaçãos, oferecendo os meios que auxiliam os gestores na tomada cotidiana de decisões.

A Gestão de Projetos tem importante papel dentro da empresa *Yara Brasil Fertilizantes S. A.*, pois as propostas de implementação e modificação de equipamentos e de estrutura física devem ser avaliadas junto ao setor de Projetos, de modo a garantir sua viabilidade e atendimento às especificações e normas requeridas, bem como conjunto de critérios e boas práticas exigidos pela Yara *International*.

Neste âmbito, os projetos de médio e grande porte das unidades de Rio Grande apresentam uma estrutura de desenvolvimento já alinhada e definida, entretanto, os de pequeno porte ainda não possuem tal estrutura e são igualmente importantes para empresa. Dar mais flexibilidade e estabelecer etapas de desenvolvimento e seus responsáveis técnicos para estes projetos poderá impactar positivamente em toda organização na medida em que os desperdícios operacionais serão eliminados (perdas de tempo e redução de custos) e a qualidade, tanto do planejamento quanto da execução dos projetos em si, será otimizada

REFERÊNCIAS

PMBOK – ADAMS, John, et al. **Principles of Project Management. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. Pennsylvania: PMI, 2013, 5ª edição

HOPS 1-03 - Management of Change

GESTÃO DE PROJETOS - JUGEND, Daniel; BARBALHO, Sanderson; SILVA, Sérgio Luis da. **Teoria, Prática e Tendências**. Rio de Janeiro – RJ – Brasil: Elsevier, 2014, 1ª edição

BARCAUI, André B. **O Desafio do Sucesso em Projetos de Tecnologia da Informação** – 2004. Universidade Federal do Rio de Janeiro – Programa de Engenharia de Produção

DAI, C. X.; WELLS, W. G. **An exploration of project management office features and their relationship to project performance.** International Journal of Project Management, n. 22, p. 523-532, 2004

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. **Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos.** In: ENEGEP XXII, 2002, Curitiba. Porto Alegre: ABEPRO, p. 1-8.

CAPITAL VALUE PROCESS (CVP) – Planning, Authorization and Execution of Projects

ANDERSEN, E. S.; JESSEN, S. A. **Project maturity in organization.** International Journal of Project Management, N. 21, p. 457-461, 2002

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B.; PESSÔA, M. S. P. **Information Technology Project Management to achieve efficiency in Brazilian Companies.** In: KAMEL, Sherif. (Org.). Managing Globally with Information Technology. Hershey, p. 260-271, 2003.

COOKE-DAVIES, T. J.; ARZYMANOW, A. **The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models.** International Jounal of Project Management, n. 21, p. 471-478, 2003

DINSMORE, P.C. E CAVALIERI, A.M.B. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

PRESENT PARENTS INDUCE RESPONSIBLE BEHAVIOR IN YOUNG PEOPLE WITH REGARD TO THE USE OF CREDIT: *A COMPARISON BETWEEN THE UNITED STATES, FRANCE AND BRAZIL*

Danilo Braun Santos; Wesley Mendes da Silva; Jill Norvilitis; Luciana Massaro Onusic

ABSTRACT

This study analyzes credit card use behavior among 1,458 young adults living either in Brazil, the USA or France. A structural equations model is used to incorporate relationships between the latent¬ variables. The model, which was validated by the study, represents a situation in which financial well-being is affected by the way in which the individual uses the credit card, which in its turn is affected by a feeling of social comparison and by financial self-confidence, the latter being also impacted by the financial education received from the parents. In the comparison between groups we found evidence that social comparison has a stronger effect on young Brazilians and that men are more dependent on parental education than women.

Keywords: Credit cards, financial well-being, cross-country studies.

1. MOTIVATION AND BACKGROUND

Lusardi et al. (2010) argue that consumers are frequently faced with complex financial decisions right from the outset of their lives, and the consequences of these decisions may be reflected in their adult phase. So recent works, like those by Mendes-Da-Silva et al. (2012), Norvilitis & Mendes-Da-Silva (2013), and Braun Santos et al. (2016), have paid attention to studying the predictors of the indebtedness and financial well-being of young adults, with the intention of enabling positive financial habits to be outlined. Research in this field is understood to be unquestionably relevant and timely, since evidence documented in literature points out that in extreme cases personal financial crises have been motive for suicide (Nellie Mae, 2005; Norvilitis & Maria, 2002).

Because we are dealing with credit at the personal level, a prominent topic in this respect is credit cards. Since credit cards allow consumers to borrow money easily in order to satisfy their purchasing desires (Lo & Harvey, 2011), a lot of attention has been paid to this financial instrument. Research into credit cards in the United States and Europe has discovered important predictors of use among young adults, including factors of a demographic, social and educational nature, and those relating to personality.

The main contribution of this study is supported by three main findings in literature. Firstly, the data employed in this study constitute an unequalled set of observations using the same collection instrument in three different countries: Brazil, the United States and France, considering both men and women and enabling greater external validity of the findings, bearing in mind the cultural and institutional environment differences. Secondly, two different methods were used to test the empirical model, and the adjustment of these methods was checked by way of an ample set of goodness of fit measures, which is rarely seen in previous works. Thirdly, unlike previous works, like the studies by Braun Santos et al. (2016) and de Potrich et al. (2016), the isolated relationships between the latent variables that are the components of the structural model are not the only ones considered in this work.

In this respect, Roberts (2000) reports high levels of compulsive buying among North American university students. But current literature has not considered comparative transnational studies, in other words: it has not explored evidence from different institutional environments. Comparative studies would appear to be relevant, therefore, in view of the fact that the credit market aimed at young adults has been growing fast in emerging countries, like Brazil, while new legal restrictions have been adopted in the United States and Europe. The Credit Card Accountability Responsibility and Disclosure Act of 2009, for example, restricted the issue of credit cards to young people under 21 years of age and any increases in card limits are only possible with the authorization of the parents or those responsible for them (Lusardi et al, 2010).

The implications of gender on financial behavior have aroused the interest of the financial industry and the finance community around the world. Davies & Lea (1995), Norvilitis et al. (2003) and Norvilitis et al. (2006) found no significant differences between men and women in terms of their indebtedness. Wang et al. (2011), in their turn, state that men tend to get into debt more frequently than women. Yilmazer & Lyons (2010), studying 26,896 students from 10 North American universities, found that women are more likely to have debts on their credit card in excess of one thousand dollars, not to pay the bill in full for a period equal to or greater than 2 months and to

exceed their credit card limit.

Similarly, Faber & O'Guinn (1992) and d'Astous et al. (1990) argue that women tend to get into debt more easily than men because they are more likely to fall into compulsive buying behavior. Brazilian authors have argued that the financial behavior of women must be better and more fully investigated in view of the fact that they still do not have the financial autonomy that men already possess. This phenomenon is reflected in recently published data about the determinants of well-being in the city of São Paulo. When compared with men, women reported being less satisfied with their financial life and with their retirement savings (Well Being Brazil Index, 2014).

Norvilitis & MacLean (2010) showed that parental variables are significantly related to problems of credit card management among university students. These effects, however, seem to be in part mediated by other, closer variables, such as delayed financial gratification and compulsive buying.

In this sense the objective of this research is to analyze the credit card use behavior of young adults living in Brazil, the United States and France. It was conducted by proposing and testing a model of structural equations that considers financial well-being, as a function of credit card use behavior, social financial comparison, self-confidence in financial management and the financial education passed on to young people by their parents. The analysis was carried out on the basis of a comparative approach to the financial behavior of students living in São Paulo (Brazil), New York (United States) or Grenoble (France).

The structure of this work has four sections, including this discussion of the motivations and background that support this work. Section 2 presents the theoretical and empirical arguments that support the structural model that was tested, and details the research method used. Then in Section 3 the empirical results we obtained are discussed. Finally, in Section 4, the arguments are developed as final considerations, and the study's implications and opportunities for future research are indicated.

2. DATA COLLECTION, HYPOTHESES AND EMPIRICAL MODEL

The data employed in this research were collected by way of a survey with young adults living in the city of São Paulo (Brazil), in New York (USA) or Grenoble (France), who voluntarily replied to the questionnaire used (which can be obtained by writing to the authors of this work). Data collection took place between March 2012 and June 2013, using two printed documents: a questionnaire and response card. As Table 1 illustrates, the database comprises 1,458 individuals, of whom 814 (56%) live in São Paulo, 443 (30%) in New York, and 201 (14%) in Grenoble.

Table 1: Composition of the dataset by country and gender

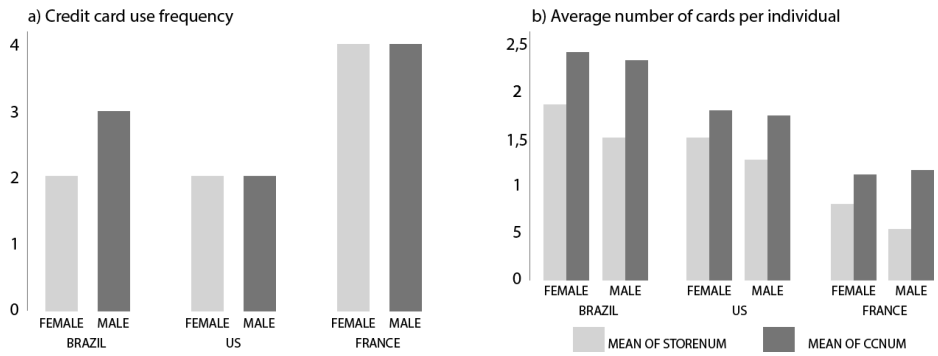
	Total		Women		Men	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Brazil	802	0,56	436	0,30	366	0,25
United States	441	0,31	348	0,24	93	0,06
France	201	0,14	117	0,08	84	0,06
Total	1,444	1	901	0,62	543	0,38

Source: Data collected by the authors. Of the 1,458 questionnaires considered valid, 14 respondents did not supply their sex.

The respondents were asked about the frequency with which they use credit cards: 1- Only in emergency situations; 2- Less than once a week; 3- Once a week; 4- A few times in the week; 5- Everyday, or more than once a day. Figure 1 shows the median of use frequency and the average number of credit and store cards reported per respondent in each country and separated by gender.

It is noticeable that young residents in France use cards more frequently than Brazilians or Americans, but despite this they are the ones who have the least number of credit or store cards. Note also that women have a greater number of store cards or credit cards than men. This observation is valid for the three countries analyzed, with the exception of credit cards in France, where the men have a slightly higher average number than women.

Figure 1: Number of personal cards and use frequency



Notes: usefreq is the use frequency of credit cards reported in the categories: 1- Only in emergency situations; 2- Less than once a week; 3- Once a week; 4- A few times in the week; 5- Daily or more than once a day. storenum and ccnum are the number of store cards and credit cards, respectively, reported per individual.

2.1 VARIABLES

As in the recent work by Braun Santos et al. (2016), the constructs analyzed in this study are formed by five main groups of questions: Financial Well-Being Scale (FWBS), Financial Self-Confidence (FSC), Modified Credit Card Use Scale (CCUS), Financial Social Comparison (FINSOC) and Parental Finan¬cial Education Scale (PFES). Table 2 presents a summary of the definition of the constructs and the number of indicators (statements) used to measure them. A 5-point Likert scale was used for all five indicators, where 1 is 'I strongly agree' and 5 is 'I strongly disagree'. The

scales of some of the indicators were inverted so that the highest scores were interpreted as Table 2 suggests. The indicators used in reverse scale are identified by the suffix r in Figure 3, and the original statements are shown in Table 3.

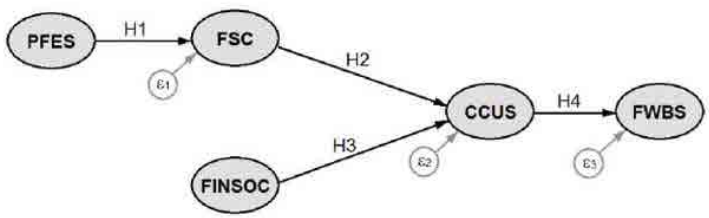
Table 2: Constructs forming part of the empirical model tested

Acronym	Construct (or variable)	Definition	#indicators
FWBS	Financial Well-Being Scale	High scores indicate better perceived well-being	10
FSC	Financial Self-Confidence	High scores indicate greater self-confidence in financial management	10
CCUS	Modified Credit Card Use Scale	High scores point to greater responsibility in credit card use	30
FINSOC	Financial Social Comparison	High scores indicate less of a desire to own the goods others have	9
PFES	Parental Financial Education Scale	High scores indicate better financial education transmitted by the parents	34

2.2 MODEL AND HYPOTHESES

According to Tenenhaus et al. (2004) structural equation modeling (SEM) allows the simultaneous statistical regression of a group of equations that are different from one another, which enables the relationship between latent variables (non-observable) and their indicators (observable) to be checked. Figure 2 shows the path diagram between the latent variables of the structural model.

Figure 2: Empirical structural model tested



This model was tested initially in the work of Braun Santos *et al.* (2015), but only with women and in two countries: the United States and Brazil. This study expands the analysis to a dataset that adds data from France and also considered men. Each of the hypotheses inherent in the model tested is now discussed below.

In a study that examined the influence of parental interactions on credit card use behavior among

students from seven universities, Hancock et al. (2013) found how important the participation of parents as positive models is. Limbu *et al.* (2012) also highlight the importance of the parents in terms of confidence and the balanced use of credit cards, adding that female students with less influence from their parents are at greater risk.

Lusardi *et al.* (2010) used a sample with 7,417 young Americans between 12 and 17 years old and stressed the importance of the influence of the parents when it came to young people acquiring financial knowledge before they become involved with contracts and begin taking financial decisions. Norvilitis & Mao (2013) find that for a sample of Chinese students 'parent worries', one of the indicators on the parental financial education scale, has a positive influence on financial sel -confidence. Based on these studies we formulated Hypothesis **H1**.

H1 | The better the financial education received from the parents (PFES), the greater the financial self-confidence will be (FSC).

In a study with 2,098 first year college students, Shim et al. (2010) cons¬truct a financial socialization model by way of structural equations to explain how young adults acquire financial attitudes, behavior and knowledge. In this study the authors emphasize how the greater participation of the parents, especially when a new task involving financial management is being carried out, may encourage young people to adopt healthier financial attitudes and behavior.

One of the results of the empirical model tested was that financial attitudes and behavior were more strongly influenced by the individual's self-assessment than by objective knowledge, which led the authors to conclude that objective knowledge does not fully capture the multiple dimensions of financial knowledge and to stress the role played by financial self-confidence in the financial behavior of young people. Along the same line of reasoning it was proposed to test Hypothesis **H2**.

H2 | The greater young people's self-confidence in financial management (FSC) is, the more responsible will be their behavior with regard to credit card use (CCUS).

Various studies have reported compulsive purchasing behavior and the harmful effects it has on an individual's well-being. Norvilitis & MacLean (2010) showed that people disposed to postpone their financial gratification and who are less likely to purchase impulsively are less subject to the problematic use of credit cards. Before this, O'Guinn & Faber (1989) had already shown that compulsive consumers tend to have more credit cards than other people. Compulsive buyers are motivated by the wish to possess the goods others own (Mowen, 2000; O'Guinn & Faber, 1989; Roberts, 2000). Based on this line of argument, Hypothesis **H3** is proposed.

H3 | The greater the recurrence to social comparisons (FINSOC), the less care will be taken when using a credit card (CCUS).

According to Norvilitis *et al*. (2003), financial well-being is understood to be: the perception of the individual with regard to their current and future financial situation. The measure of financial well-being proposed by Norvilitis et *al*. (2003) aims to measure the feelings of personal confidence, current financial security and future financial expectations. In another study, Norvilitis *et al*. (2006) found results that suggest that individuals with a greater degree of credit card indebtedness tend to suffer from high levels of stress and experience less of a sensation of financial well-being.

In their turn, Norvilitis & MacLean (2010) found that the possession of a large number of cards, when associated with their indiscriminate use, the frequent use of the maximum limit and the non-payment of the bill in full, significantly reduce the sensation of financial well-being. Being in debt, in addition to minimizing the sensation of general satisfaction with life and satisfaction with one's finances, reduces the sensation of physical well-being and increases the perception of negative feelings, like depression (Shim et al, 2010). Based on these arguments, Hypothesis **H4** is proposed.

H4 | The less cautious the credit card use (CCUS), the worse will be the financial well-being (FWBS) of the individual.

3. RESULTS

In this section, we initially discuss the level of fit of the estimated models using two different methods, ADF and ML. The results obtained for the structural model are then analyzed. Finally, multi-group analysis is carried out with the intention of checking the impact of gender and the parents on the coefficients estimated in the structural model.

3.1 CHECKING MODEL FIT

Before discussing the empirical results obtained in this study, it is worth highlighting considerations about the estimation methods adopted in this research. To help produce greater robustness in the results, two techniques for estimating the empirical model are employed: the Asymptotic Distribution-Free (ADF) method and the Maximum Likelihood (ML) method. In the order in which these methods were listed they gradually present more restrictive hypotheses.

The asymptotic distribution-free method is an estimator of Generalized Moments (GMM) and not supported by the assumption of joint normality, or even data symmetry. However, it is less efficient than the ML method, when the ML assumptions are valid. Maximum Likelihood is the most widely used estimation method in analyses that employ structural equations (SEM), because it requires fewer data for its convergence and conditional normality is sufficient for obtaining consistent estimates.

The presence of categorical indicators may cause non-normality (McDonald & Ho , 2002). In fact this was found using the skewness and kurtosis test of Mardia, Henze-Zirkler & Doornik-Hansen

(not reported). According to McDonald & Ho (2002), however, studies suggest that the estimates carried out using the ML method seem fairly robust against normality violations. In this sense, in this work we chose to present the estimated parameters using the two methods, in such a way that convergence, or otherwise, of the results may supply more information and support interpretations based on stricter criteria.

Despite each construct (or latent variable) initially containing a considerable number of indicators (see Table 2), the number of indicators belonging to each construct needed to be reduced considerably to achieve convergence in the estimation methods and satisfactory adjustments of the measuring model, validities and reliability. Models with a high number of indicators need bigger samples and estimation methods with fewer restrictive hypotheses (McDonald & Ho, 2002). So the final model only contained three indicators in each construct, as Table 3 reports.

***Table 3: Component observable variables of the* model and its indicators**

Variables and indicators	Statement
FSC	Financial Self Confidence
fsc1	I'm confident that I know how to handle my money
fsc4	I trust my capacity to deal with credit cards
fsc5	I trust my capacity to deal with bank accounts
FINSOC	Financial Social Comparison
finsoc1	When I see the things others have, like clothes and an automobile, I would often like to have all that too
finsoc2	I usually compare what I have with what my friends have
finsoc3	I'm happy when I see I have nicer things than other people
CCUS	Modified Credit Card Use Scale
ccus6	Every month I'm afraid to receive my credit card bill
ccus11	I regret the amount of my card bills when I finally have to pay them
ccus13	I buy unnecessary items when I use my credit card
PFES	Parental Financial Education Scale
pfes1	My parents taught me how to manage a check book adequately
pfes2	My parents considered it important to teach me about money
pfes4	My parents talked to me about the appropriate use of credit cards at college
FWBS	Subjective Financial Well-Being
fwbs3	I worry about my credit card payments
fwbs7	I think a lot about my current debts
fwbs9	I frequently find myself thinking about my debts

Note: Scale used: 1-I strongly agree 2- I agree 3- I neither agree nor disagree 4- I disagree 5- I strongly disagree

Table 4 shows the adjustment level for the validity and reliability of the estimated constructs using the ADF and ML methods. Composite Reliability (CR) and Average Variance Extracted (AVE) give the values recommended in literature (Bollen, 2014). The only exception is the value obtained for CR in the CCUS construct, which despite not exceeding the minimum value as recommended in the literature (0.7), gives a result (0.694) that is close to it.

Table 4: **Results of the construct validities and reliabilities**

	Validity and reliability		Latent variables				
Panel A: ADF Method	CR	AVE	PFES	CCUS	FINSOC	FSC	FWBS
PFES	0.723	0.468	0.68				
CCUS	0.694	0.435	0.06	0.66			
FINSOC	0.762	0.521	0	0.38	0.72		
FSC	0.747	0.5	0.22	0.34	0.05	0.71	
FWBS	0.777	0.546	0.06	0.45	0.13	0.16	0.74
Panel B: ML Method	CR	AVE	PFES	CCUS	FINSOC	FSC	FWBS
PFES	0.72	0.463	0.68				
CCUS	0.691	0.432	-0.01	0.66			
FINSOC	0.736	0.489	-0.03	0.34	0.7		
FSC	0.741	0.49	0.24	0.37	0.03	0.7	
FWBS	0.745	0.504	0.11	0.38	0.09	0.18	0.71

Note: Values recommended by Bollen (2014): CR > 0.7, AVE > 0.4. ADF indicates the asymptotic distribution-free estimation method; ML is the maximum likelihood method.

The adjustment measures of the Confirmatory Factor Analysis (CFA) model and the Structural model (SEM) can be seen in Table 5. The two models using the two methods previously described - ADF and ML – are estimated.

Because this has to do with adjustments to the complete sample, we see that both CFA and SEM gave values that were in accordance with the recommendations of literature. It is worth noting that the Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) was below 0.09 and the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) was less than 0.06, so that Hu and Bentler's Two-Index strategy was satisfied (Hu and Bentler, 1999).

Generally speaking, multi-group analysis for genders also gave good adjustment measures, particularly those of the ML procedure. Multi-group analysis by country did not converge by the ADF method and the measures obtained by way of the ML procedure are at the limit of the cut-off points suggested in the literature. The worst result was for the SRMR, which was probably affected by the sample sizes of the France and United States groups since this measure is sensitive to sample size, as Iacobucci (2010) points out.

***Table 5: Global adjustment measures of the Confirmatory Factor Analysis* (CFA) Model and the Structural Model (SEM)**

Model	Group	N	χ^2	df	χ^2/df[a]	RMSEA[b]	pclose[c]	CFI[d]	SRMR[e]
CFA(ADF)		1,117	236.12*	80	2.95	0.042	0.986	0.906	0.059
CFA(ML)		1,117	247.61*	80	3.09	0.043	0.963	0.958	0.035
SEM(ADF)		1,117	239.80*	86	2.79	0.04	0.997	0.907	0.062
SEM(ML)		1,117	262.69*	86	3.05	0.043	0.975	0.955	0.039
CFA(ADF)	Gender	1,104	420.77*	180	2.34	0.049		0.881	0.092
	Women	671							0.097
	Men	433							0.086
CFA(ML)	Gender	1,104	426.12*	180	2.37	0.05		0.939	0.052
	Women	671							0.045
	Men	433							0.057
SEM(ADF)	Gender	1,104	507.17*	195	2.6	0.054		0.845	0.111
	Women	671							0.105
	Men	433							0.117
SEM(ML)	Gender	1,.104	476.95*	195	2.45	0.051		0.93	0.061
	Women	671							0.052
	Men	433							0.068
CFA(ML)	Culture	1,117	1,037.38*	280	3.7	0.085		0.813	0.114
	Brazil	707							0.052
	U.S.A.	299							0.13
	France	111							0.139
SEM(ML)	Culture	1,117	1,397.60*	350	3.99	0.09		0.764	0.173
	Brazil	707							0.065
	U.S.A.	299							0.167
	France	111							0.241

Notes: CFA indicates the Confirmatory Factor Analysis model, SEM the Structural model. ADF indicates the Asymptotic Distribution-Free Estimation Method, ML the Maximum Likelihood Method. * for the p-value ($\chi 2$) < 0.05. Recommended values (Hu & Bentler, 1999) (a)$\chi 2$/df < 5 moderate < 3 good; (b)RMSEA < 0.10 moderate < 0.05 good; (c)pclose > 0.05; (d)CFI >0.80 moderate >0.90 good, (e)SRMR < 0.09. pclose is not calculated in multi-group analysis.

Also with respect to the comparison between groups it is worth stressing the invariance of the measure model, which is known in literature as factor invariance. The procedures for testing factor invariance are well-established and made increasingly easier because of powerful statistical packages. There is, however, no consensus among researchers with regard to acceptable levels of invariance and the procedure for testing them. Byrne *et al.* (1989) argue that if two or more loadings are invariant then the common factor measure may be considered equivalent between groups, so comparisons can still be made.

So in the gender comparison exercise a test score of the difference in the coefficients rejected the restriction at the 10% significance level for the indicators (p-value between parentheses): pfes4_r (0.0106) and finsoc1 (0.0300), in the estimation using the ADF method, and pfes4_r (0.0444), ccus6 (0.0020), fsc1_r (0.0215) and fwbs7 (0.0881) for the estimation that used the ML method. Considering that at least two of the three loadings of each construct were considered invariant, partial invariance could be a defense to the validity of the comparison between men and women, according to Byrne *et al.* (1989).

This same argument does not hold good for the comparison between countries, where at the most only one of the indicators of each latent variable presented measure invariance. This is obviously a warning light for the validity of the comparison between countries. According to Bontempo et al. (2007), however, what is needed is to know the limit at which the lack of invariance presents a significant practical bias to a particular study, but what is actually tested is only the difference in the coefficients.

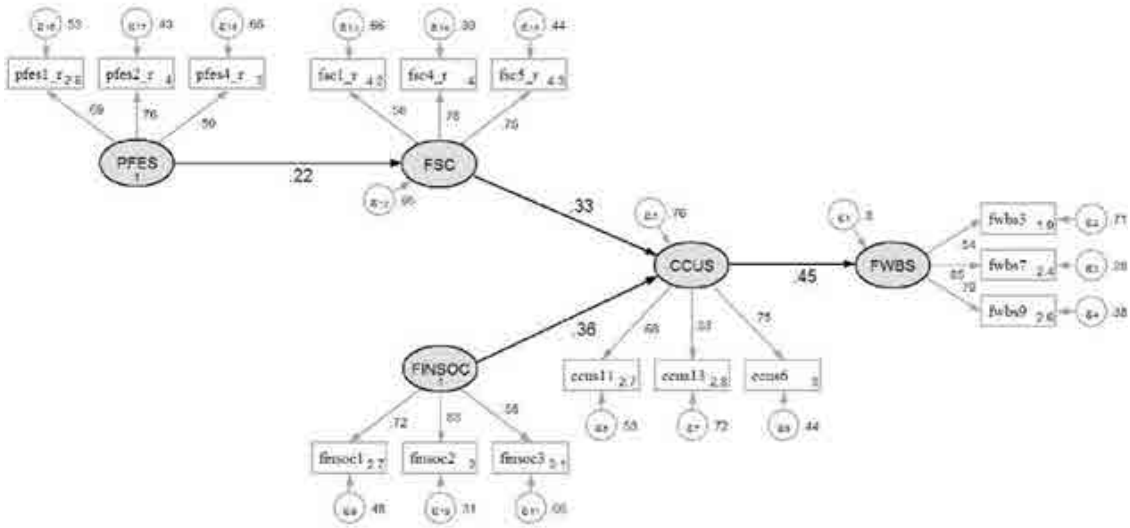
3.2 STRUCTURAL MODEL

Figure 3 presents the estimation results of the model proposed by the ADF method. The standardized estimates of the parameters for the two estimation methods can be seen in Panel A in Table 6. Before analyzing the results obtained for these parameters and checking the proposed hypotheses, it is worth discussing how this model was constructed. The tested hypotheses are based on studies in which the dynamic between the constructs was examined in isolation. In other words, in proposition H1, which establishes that parental education induces greater financial self-confidence in young people, studies that checked this implication were used, but without considering the effect of other variables.

So to test this hypothesis in the structural model we analyze what level this relationship is maintained at within a broader context, in which other dynamics are observed. However, in creating a path from PFES to FSC, and from the latter to CCUS, we are discarding a possible direct effect from PFES to CCUS. In other words, we may be supported by evidence and previous theoretical arguments about the impact of financial self-confidence on behavior in credit card use, as well as the impact of parental education on self-confidence. But is there a direct and relevant impact of parental education on card use?

To check this type of concern we need to test the mediating effects of the constructs. These results are also shown in Table 6. Moreover, the correlation between the exogenous latent variables, PFES and FINSOC, was also tested and no significant effect was found, as Panel B of Table 6 illustrates.

Figure 3: Structural model estimated using the ADF method



Note: This diagram shows the standardized estimates. Values on the arrows represent the betas and the values within the rectangles, the constant. Values alongside the errors represent their variance.

To analyze the mediation relationship exercised by FSC of PFES on CCUS, a new path between PFES and CCUS was included. Therefore, a null effect was found using the ADF method and an almost null effect, despite being statistically significant at 5%, by the ML method.

Likewise, to test the mediation exercised by the CCUS of FINSOC and the FSC on FWBS, we included direct paths between them. No significant effect was found in any of the estimation methods. These tests therefore corroborate the validity of the proposed model. Returning to the final model, attention must first of all be paid to the fact that verification of the hypotheses, in the way in which the measure scale was oriented (see Table 2), implies the existence of positively significant coefficients between the constructs. All the estimated parameters were significantly greater than zero and ADF and ML estimates also gave close results. Figure 4 graphically represents the models whose measures are shown in Table 6; clockwise, starting in the upper left-hand corner, #1 (Panel A: Final Model), to the lower left-hand corner, #4 (CCUS Mediation).

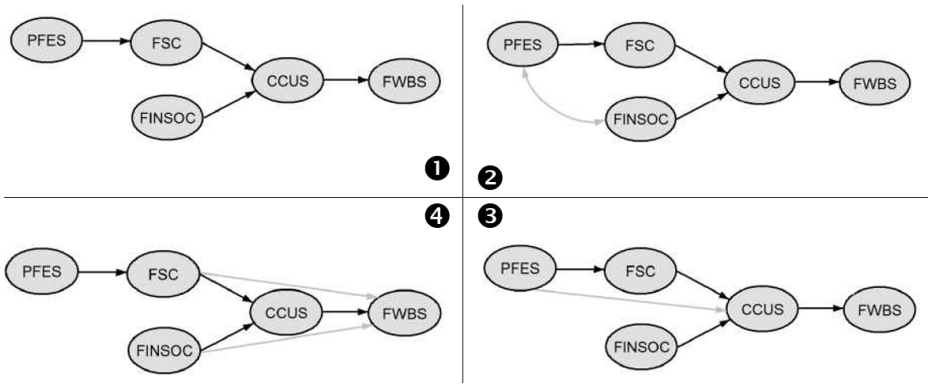
Table 6: **Estimates of the parameters in path models**

Models	Procedures			
	ADF		ML	
Panel A: Final Model				
PFES → FSC	0.22	***	0.23	***
FSC → CCUS	0.33	***	0.37	***
FINSOC → CCUS	0.36	***	0.33	***
CCUS → FWBS	0.45	***	0.38	***
Panel B: Exogenous Correlations				
PFES → FSC	0.22	***	0.23	***
FSC → CCUS	0.33	***	0.37	***
FINSOC → CCUS	0.36	***	0.33	***
CCUS → FWBS	0.45	***	0.38	***
$Cov_{(PFES,FINSOC)}$	0.01		-0.03	
Panel C: FSC Mediation				
PFES → FSC	0.22	***	0.24	***
PFES → CCUS	0.00		-0.08	**
FSC → CCUS	0.33	***	0.39	***
FINSOC → CCUS	0.36	***	0.32	***
CCUS → FWBS	0.45	***	0.37	***
Panel D: CCUS Mediation				
PFES → FSC	0.23	***	0.23	***
FSC → CCUS	0.33	***	0.36	***
FINSOC → CCUS	0.36	***	0.33	***
FSC → FWBS	0.00		0.04	
FINSOC → FWBS	-0.05		-0.04	
CCUS → FWBS	0.47	***	0.37	***

Notes: Standardized estimates of the coefficients in the structural model. p-value: *<0.10, **<0.05, ***<0.01. ADF indicates the asymptotic distribution-free estimation method and ML the maximum likelihood method.

The effect of the financial education transmitted by the parents (PFES) on self-confidence in the management of money (FSC) was confirmed in both the model estimation methods. This result is worth highlighting, since it fills a gap that is present in the work of Braun Santos et al. (2016), in which this effect was not confirmed by the ADF method. Table 7 reports the indirect effects between the constructs of the model. The significantly positive indirect effects of PFES on CCUS and FWBS corroborate the relevance of parental education in this context.

Figure 4: Empirical models



Source: Prepared by the authors from the results obtained. Clockwise: Diagram #1 illustrates the Final model, whose measures are in Panel A of Table 6, to Diagram #4, which represents the CCUS Mediation model, whose measures are shown in Panel D of Table 6.

Table 7: Indirect effects between the component constructs of the structural model

Indirect effects	Procedures	
	ADF	ML
PFES → CCUS	0.07 ***	0.08 ***
PFES → FWBS	0.03 ***	0.03 ***
FSC → FWBS	0.15 ***	0 14 ***
FINSOC → FWBS	0.16 ***	0.13 ***

Standardized estimates of the indirect effects on the structural model. p- value: *<0.10, **<0.05, ***<0.01. ADF indicates the asymptotic distribution-free estimation method, ML the maximum likelihood method.

3.3 MULTI-GROUP ANALYSIS

Despite various recent studies finding evidence of differences between men and women with regard to self-confidence in personal financial management (Norvilitis & Mao, 2013; Norvilitis & Mendes-Da-Silva , 2013; Wada & Klontz, 2015), while others point out that women are more vulnerable than men in relation to uncontrolled spending behavior, in addition to having a greater inclination to compulsive purchasing (d'Astous, 1990; Harvanko *et al.*, 2013; O'Guinn & Faber, 1989; Schlosser et al., 1994), no significant difference was found in the effects of FSC and FINSOC on CCUS (Table 8).

On the other hand, there was a difference between genders in the effect of the financial education provided by parents (PFES) on the self-confidence (FSC) of the individual, when estimated using the ADF method, but not when estimated by the ML method, as happened with the CCUS effect on FWBS. At this point, we come up against an impasse that refers to the assumptions of the estimation methods.

Table 8: Results of the inter-gender multi-group analysis

	Procedures					
	ADF			ML		
	Women	Men	$\chi^2(1)$	Women	Men	$\chi^2(1)$
PFES → FSC	0.16***	0.42***	12.07***	0.22***	0.23***	0.25
FSC → CCUS	0.26***	0 29***	0.33	0 40***	0.31***	0.78
FINSOC → CCUS	0 40***	0 40***	0.03	0 32***	0.34***	0.31
CCUS → FWBS	0 44***	0.59***	4.17**	0.38***	0.40***	0.23

Note: Standardized estimates of the coefficients in the structural model p-value: *<0.10, **<0.05, ***<0.01. ADF indicates the asymptotic distribution--free estimation method, ML indicates the maximum likelihood method.

If, on the one hand, non-normality can generate a bias problem in the ML method, on the other the ADF method demands a large sample size (Browne, 1984). If the number of women (671) and men (433) was sufficient to guarantee a reliable weight matrix in the ADF method the parameters estimated by this method must be correct.

The evidence that financial self-confidence among men is more dependent on parental education is in line with the study by Edwards et al. (2007), which revealed that of 1,317 young university students, women are more inclined to talk with their parents about financial matters on a personal level. On the other hand, parental expectations may play a relevant role as different practices are adopted with regard to sons or daughters (Newcomb & Rabow, 1999). According to Bailey & Lown (1993), the etiology of these differences in attitude with regard to money may be, at least in part, attributed to the cultural differences that originate within the family context and are reinforced by society.

Along the same line of discussion, Table 9 shows the estimates of the coefficients in a comparison between countries and the results of the Wald tests for equality of coefficients. The estimates were generated using the ML method (the ADF estimate is not reported because it did not converge). For the reasons discussed with regard to the goodness of fit measures of the estimated models, it is worth highlighting that the results obtained must be examined considering their validity.

The effects of parental education and financial self-confidence are higher for France, when compared with the results obtained for the United States and Brazil, as is the effect of credit card use for a feeling of well-being. These differences may be associated with the more frequent use of credit cards reported by French students (see Figure 1).

Table 9: **Results of the inter-parent multi-group analysis (using the maximum likelihood method)**

	Brazil	US	France	$\chi^2(2)$
PFES → FSC	0,16***	0,21**	0,55***	19 04***
FSC → CCUS	0,32***	0,39***	0 71***	5,73*
FINSOC → CCUS	0,37***	0,20***	0,23**	9 44***
CCUS → FWBS	0,27***	0,43***	0 71***	20,27***

Note: Standardized estimates of the coefficients in the structural model. p-value: *<0.10, **<0.05, ***<0.01.

These results may also find some support in the argument that France is characterized as a country having a culture that has a high aversion to uncertainty, as De Mooij & Hofstede (2002) detail, and according to whom people behave more cautiously when taking decisions. This may therefore explain their greater dependence on parental support and their self-confidence in managing debt. The recent economic recession which European countries have experienced over the last ten years suggests there are impacts on the state of health of people, thus increasing the incidence of psychological disturbances and depression (De Belvis et al, 2012; Karanikolos *et al.*, 2013), which leads to a consequent decrease in the feeling of well-being with regard to financial questions in the personal sphere.

With regard to Brazil, it is worth highlighting the effect - which is greater than in the United States or France - that financial social comparison has on credit card use. This finding was seen by Braun Santos *et al.* (2016) in a study with female university students, based on a comparative approach between Brazilian and American female respondents. This work, which also considers male students and a European country, draws attention to this latent feature as being an important predictor of credit behavior for the Brazilian culture.

4. CONCLUSION

The objective of this study was to analyze the credit card use behavior of young adults living in Brazil, the United States and France, as a function of their credit card use behavior, the recurrence that individuals have to financial social comparison, their self-confidence in social financial management and the financial education passed on to these young people by their parents. To do so it employs a structural equations model based on a survey with 1,458 respondents.

The relationship between the Financial Social Comparison, Pa¬rental Financial Education, Financial Self-Confidence, and Modified Credit Card Use Scale and Financial Well-Being Scale constructs was investigated. These effects were already seen in isolation in previous works. In this work the analysis was expanded to consider the joint dynamic of these factors. To do so a model of structural equations as replicated (Braun Santos *et al*, 2015), in which the relationships proposed between the constructs are analyzed by way of four hypotheses.

All the coefficients in the structural model, estimated by maximum likelihood or by the asymptotic distribution-free method, were positive and significant, even when compared with groups by gender or country, which allowed the four hypotheses of the model to be accepted, including the effect of the financial education that parents pass on to their children to minimize problems of self-confidence in managing money, which is not supported by the results obtained by Braun Santos *et al.* (2016).

Evidence is found that the impact of the financial education that parents pass on to their children is greater for sons than for daughters. This effect can be seen as women's greater dependence on parental attitudes, since they are more willing to talk to their parents about financial matters (Edwards *et al*, 2007). Additionally, this result may be explained by a cultural question, in which parental expectations may play a relevant role as different practices are adopted with regard to

sons or daughters (Newcomb & Rabow, 1999).

The comparison between parents showed that French students are more influenced by the education of their parents to obtain confidence in financial management and that the conscientious use of credit cards also has a stronger influence when compared with the other two countries. Financial social comparison has a stronger effect on Brazilians. In view of the fact that the feeling of financial envy is a factor associated with compulsive purchasing behavior (Mowen, 2000; O'Guinn & Faber, 1989; Roberts, 2000), action for improving the financial well-being of Brazilians should take this argument into consideration. For example, financial education-oriented public policies might be more effective if they contained discussions about the consumption needs of certain goods and about the influence exercised by the marketing industry.

Some of the limitations inherent in this research are worth recording. One of the main limitations is the composition of the database, in spite of the fact that it constitutes a structure that enables a comparison between three different countries. With this regard, the choice of countries and the number of respondents impose limits on generalizing about the results obtained. In addition, because the data were collected at a single moment in time, the economic specificities of the moment in each country may constitute relevant material for investigation, but this does not form part of the scope of this work. These issues and the findings and arguments presented in this research point to a field of research that is highly interesting and that has an explicit social impact potential.

REFERENCES

Bailey e Lown (1993) William C Bailey e Jean M Lown. A cross-cultural examination of the aetiology of attitudes towards money. Journal of Consumer Studies & Home Economics, 17(4):391-402.

Bollen (2014) Kenneth A Bollen. Structural equations with latent variables. John Wiley & Sons. 34

Bontempo *et al*. (2007) Daniel E Bontempo, Scott M Hofer e FR Lawrence. Assessing factorial invariance in cross-sectional and longitudinal studies. Handbook of methods in positive psychology, páginas 153-175. 35

Braun Santos, D., Mendes-Da-Silva, W., Flores, E., Norvilitis, J.M. (2016). Predictors of credit card use and perceived financial well-being in female college students: a brazil-united states comparative study. International Journal of Consumer Studies, 40(2): 133-142. doi: 10.1111/ijcs.12234

Browne, M.W. (1984). Asymptotically distribution-free methods for the analysis of covariance structures. British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 37(1): 62-83. doi: 10.1111/j.2044-8317.1984.tb00789.x

Byrne, B.M., Shavelson, R.J., Muthén, B. (1989). Testing for the equivalence of factor covariance and mean structures: The issue of partial measurement invariance. Psychological Bulletin, 105(3): 456-466. doi: 10.1037/0033-2909.105.3.456

d'Astous, A. (1990). An inquiry into the compulsive side of "normal" consumers. Journal of

Consumer Policy, 13(1): 15-31. doi: 10.1007/BF00411867

d'Astous, A., Maltais, J., Roberge, C. (1990). Compulsive buying tendencies of adolescent consumers. Advances in consumer research, 17(1).

Davies, E., Lea, S.E.G. (1995). Student attitudes to student debt. Journal of Economic Psychology, 16(4): 663-679. doi: 10.1016/0167-4870(96)80014-6

de Belvis, A.G., Ferrè, F., Specchia, M.L., Valerio, L., Fattore, G., Ricciardi, W. (2012). The financial crisis in Italy: implicati¬ons for the healthcare sector. Health policy, 106(1): 10-16. doi: 10.1016/j.healthpol.2012.04.003

De Mooij, M., Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing. Journal of retailing, 78(1): 61-69. doi:10.1016/S0022-4359(01)00067-7

Edwards, R., Allen, Myria W., Hayhoe, C.R. (2007). Financial Attitudes and Family Communication About Students' Finances: The Role of Sex Differences. Communication Reports, 20(2): 90-100. doi: 10.1080/08934210701643719

Faber, R.J., O'Guinn, T.C. (1992). A Clinical Screener for Compulsive Buying. Journal of consumer Research, 19(3): 459-469.

Hancock, A.M., Jorgensen, B.L., Swanson, M.S. (2013). College students and credit card use: The role of parents, work experience, financial knowledge, and credit card attitudes. Journal of family and economic issues, 34(4): 369-381. doi: 10.1007/s10834-012-9338-8

Harvanko, A., Lust, K., Odlaug, B.L., Schreiber, L., Derbyshire, K., Christenson, G., Grant, J.E. (2013). Prevalence and characteristics of compulsive buying in college students. Psychiatry research, 210(3):1079-1085. doi:10.1016/j.psychres.2013.08.048

Hu, L., Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1):1-55. doi:10.1080/10705519909540118

Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. Journal of Consumer Psychology, 20(1):90-98. doi:10.1016/j.jcps.2009.09.003

Karanikolos, M., Mladovsky, P., Cylus, J., Thomson, S., Basu, S., Stuckler, D., Mackenbach, J.P., McKee, M. (2013). Financial crisis, austerity, and health in europe. The Lancet, 381(9874): 1323-1331. doi: 10.1016/S0140-6736(13)60102-6

Limbu, Y.B., Huhmann, B.A., Xu, B. (2012). Are college students at greater risk of credit card abuse& quest; age, gender, materialism and parental influence on consumer response to credit cards. Journal of Financial Services Marketing, 17(2): 148-162.

Lo e Harvey (2011) Hui-Yi Lo e Nigel Harvey. Shopping without pain: Compulsive buying and

the effects of credit card availability in europe and the far east. Journal of Economic Psychology, 32(1):79-92. . 27

Lusardi *et al*. (2010) Annamaria Lusardi, Olivia S Mitchell e Vilsa Curto. Financial literacy among the young. Journal of Consumer Affairs, 44(2):358-380.

McDonald e Ho (2002) Roderick P McDonald e Moon-Ho Ringo Ho. Principles and practice in reporting structural equation analyses. Psychological methods, 7(1):64.

Mowen (2000) John C Mowen. The 3M model of motivation and personality: Theory and empirical applications to consumer behavior. Springer Science & Business Media. 31, 40

Nellie Mae (2005) Nellie Mae. Undergraduate students and credit cards 2004: An analysis of usage rates and trends. http://www.nassgap.org/library/ViewBiblio.aspx?aid=1965, 2005. Último acesso em 26/7/2014.

Newcomb e Rabow (1999) Michael D Newcomb e Jerome Rabow. Gender, socialization, and money. Journal of Applied Social Psychology, 29(4):852-869.

Norvilitis e MacLean (2010) Jill M Norvilitis e Michael G MacLean. The role of parents in college students financial behaviors and attitudes. Journal of Economic Psychology, 31 (1):55-63.

Norvilitis e Mao (2013) Jill M Norvilitis e Yingmei Mao. Attitudes towards credit and finances among college students in china and the United States. International journal of psychology, 48(3):389-398.

Norvilitis e Maria (2002) Jill M Norvilitis e PS Maria. Credit card debt on college campuses: Causes, consequences and solutions. College Student Journal, 36(3):357-364.

Norvilitis e Mendes-Da-Silva (2013) Jill M Norvilitis e Wesley Mendes-Da-Silva. Attitudes toward credit and finances among college students in Brazil and the United States. Journal of Business Theory and Practice, 1(1): 132.

Norvilitis et al. (2003) Jill M Norvilitis, P Bernard Szablicki e Sandy D Wilson. Factors influencing levels of credit-card debt in college students1. Journal of Applied Social Psychology, 33(5):935-947.

Norvilitis et al. (2006) Jill M Norvilitis, Michelle M Merwin, Timothy M Osberg, Patricia V Roehling, Paul Young e Michele M Kamas. Personality factors, money attitudes, financial knowledge, and credit-card debt in college students1. Journal of Applied Social Psychology, 36(6):1395-1413.

O'Guinn e Faber (1989) Thomas C O'Guinn e Ronald J Faber. Compulsive buying: A phenomenological exploration. Journal of consumer research, p. 147-157.

Potrich, A.C.G., Vieira, K.M., Mendes-Da-Silva, W. (2016). Development of a Financial Literacy Model for University Students. Management Research Review, 39(3). doi: 10.1108/MRR-06-2014-0143.

Roberts (2000) James Roberts. Consuming in a consumer culture: College students, materialism, status consumption, and compulsive buying. Marketing Management Journal, 10 (2).

Schlosser *et al*. (1994) Steven Schlosser, Donald W Black, Susan Repertinger e Daniel Freet. Compulsive buying: demography, phenomenology, and comorbidity in 46 subjects. General hospital psychiatry, 16(3):205-212.

Shim *et al.* (2010) Soyeon Shim, Bonnie L Barber, Noel A Card, Jing Jian Xiao e Joyce Serido. Financial socialization of first-year college students: The roles of parents, work, and education. Journal of Youth and Adolescence, 39(12):1457-1470.

Wada e Klontz (2015) Joni Klontz Wada e Bradley T Klontz. Acceptance and commitment financial therapy for women. Em Financial Therapy, p. 267-284.

Wang *et al*. (2011) Lili Wang, Wei Lu e Naresh K Malhotra. Demographics, attitude, personality and credit card features correlate with credit card debt: A view from china. Journal of Economic Psychology, 32(1):179-193.

Well Being Brazil Index (2014) well being brasil, cidade de são paulo. http://www.wbbindex.org, 2014. Último acesso em 27/4/2014. . 28

Yilmazer e Lyons (2010) Tansel Yilmazer e Angela C Lyons. Marriage and the allocation of assets in women's defined contribution plans. Journal of Family and Economic Issues, 31(2):121-137.

LOWER FINANCIAL LITERACY INDUCES USE OF INFORMAL CREDIT

Danilo Braun Santos; Wesley Mendes da Silva; Lauro Emilio Gonzalez Farias

ABSTRACT

Information asymmetry is suggested to be the main driver of demand in the informal credit market. Moreover, financial literacy can influence the propensity of people resorting to the informal credit market. This article examines the determinants for using informal credit sources based on a database of 2,023 observations. The study reviews loans from friends/acquaintances, with or without interest, and from moneylenders. A multinomial logit was used to compare the effects of informal credit in households that used no credit and households that resorted to bank credit. The use of a typical Brazilian financial product, capitalization bonds, is used as a proxy to identify individuals with little financial education. The findings suggest that financial education could be more relevant for selecting informal loans than credit restrictions.

Keywords: Credit, Informal credit, Financial literacy, Capitalization bond

1. MOTIVATION

The phenomenon of informality in the economy is seen with higher or lower intensity in most countries around the world. Schneider et al. (2010) estimated what they called the shadow economy as a percentage of the GDP for a group of 162 countries, from 1999 to 2007. The estimated informal economy in Brazil grew monotonically over that period. The average rate of growth was 40.5 percent and the last reading in 2007 was 43 percent. To this effect, the level of informality of the Brazilian economy is more explicitly similar to that (average) of countries like Colombia (41%), Uruguay (51.5%), Ecuador (36.6%), and Venezuela (33.4%) than that of economies like China (13.5%), India (24%), or other South American nations, such as Argentina (25.5%) and Chile (20.3%).

The informal economy not only compromises tax revenue but also distorts official figures on unemployment, income, consumption, and other indicators, which jeopardizes public policies that rely on such data. Moreover, Schneider et al. (2010) discuss the potential effects a growing informal economy can have on the official economy. If on the one hand the informal economy competes for labor, on the other hand it has a positive effect on the formal economy, since at least two third of the earnings from informal work are immediately spent in the official economy. Cole et al. (2011) believe that one of the fastest ways of promoting financial development in emerging markets is attracting individuals and businesses to the formal financial sector.

According to Pagano (2001) efficient credit depends on a series of support institutions that can provide: (i) a reasonable rate of return for the creditors; (ii) a constant flow of information from the borrowers to the creditors; and (iii) the legal means to foreclose on the guarantees. Yet these institutions require borrowers to present evidence of their earnings, proof of address, and the ownership of foreclosable property. At least in the Brazilian market, there are no explicit hurdles for a worker holding an informal job to secure credit from official sources. In practice, however, this worker will face difficulties either because he or she cannot produce evidence of his income or as a result of representing greater risk to the lender.

Many researchers suggest that the need for collaterals, induced by information asymmetry, is the main reason for the existence of an informal credit market. Teranishi (1994) argues that informal credit markets in emerging economies cannot be eradicated easily because of the high efficiency of the information channels between informal lenders and their clients.

It is a known fact that the feasibility of guarantee mechanisms is associated with the quality of the legal institutions. La Porta, Lopez-de-Silanes, and Schleifer (1999) point out that emerging nations tend to have institutional environments that are less favorable to the transfer of ownership of collateralized assets. An informal economy exacerbates these disadvantages to the extent that without formal title the value of assets is reduced drastically. Lavoie, Pozzebon, and Gonzalez (2011) illustrate this argument using the Brazilian experience.

Bertrand and Morse (2011) studied the behavioral bias in choosing payday loans and concluded that individuals can be fully informed regarding the interest rate charged by payday loans, can have no problems controlling themselves, and may not have overly optimistic expectations regarding their capacity to pay such loans. Nonetheless, they choose to take payday loans with high interest rates because they may have a pressing need for cash and have no other loan alternatives. In other

words, their decision is not necessarily irrational, but reflects a choice to maximize utility vis-à-vis the limitations they face.

An alternative – but not excluding – point of view claims that the lack of financial knowledge acts as an important barrier in the demand for financial services and products (Cole et al., 2011). If individuals have no knowledge of the products they are offered, or even if they cannot differentiate between the possible alternatives, they will not pursue the best alternatives. Lusardi (2008) points out that credit has become more accessible, but most individuals still cannot make simple calculations to compound interest.

In another study on debt of United States households, Lusardi and Tufano (2009) found a correlation between the lack of financial education and excess debt and that only one third of those interviewed understood how credit cards worked. In Brazil, Mendes-Da-Silva et al. (2012) observed that 70 percent of young adults using credit cards ignored the interest rates charged by their credit card issuers.

The issue of financial education can be increasingly important as financial products become more abundant and complex. Lusardi and Mitchell (2013) argue that the development of financial markets brought advantages, bringing customized contracts and improving access to credit. On the other hand, it imposed more responsibility on households, which had to manage their finances responsibly. Some researchers suggest the possibility of a predatory marketing industry (Campbell, 2006; Gabaix and Laibson, 2006). In this regard, Gabaix and Laibson (2006) note that some companies can omit some information to short-sighted consumers, such as rates, fines, accessory fees, etc.

An example of this is companies that offer credit cards with no annual fees, omitting the fact that this is only true for the first year of use. This type of argument is matched by Thaler and Tucker (2013), who say that disclosing product information is the key driver of efficiency in consumer markets, with positive externalities to society as a whole.

In regard to informal sources of credit, most studies analyze moneylending activities (Hoff and Stiglitz, 1998; Madestam, 2014). However, some studies point out that informal loans among friends and relatives represent a significant economic factor (Berger and Udell, 1998; Turvey et al, 2010; Yuan and Gao, 2012). An OECD survey carried out in 14 countries showed that more than one third of those interviewed, in some of these countries, resorted to their network of acquaintances to secure a loan in the 12 months prior to the interview (OECD, 2013).

This same report suggests that in some countries, and within some groups, an individual's family and friends represent their first option in case of financial needs. Additionally, this behavior does not necessarily mean a lack of access to financial services. However, placing excessive trust on one's family and friends can in turn exert financial pressure on these groups and on informal networks.

The OECD study also found that in most of the countries surveyed, individuals resorting to family and friends possessed lower financial education. And, assuming that individuals more aware of financial products also have better financial education, the study suggests that future research should investigate whether individuals relying on family and friends did so because they lacked financial education and were less aware of available alternatives.

Perhaps as a result of the difficulty in obtaining information on credit activities in the informal market, literature on this theme is scarce worldwide, particularly in Brazil. The only studies carried out in Brazil focused on the Chinese community (Sheng, 2008; Schiavini et al., 2012; Sheng and Mendes-Da-Silva, 2014) and on the state of São Paulo's coffee farming in the late 19th century (Tosi *et al.*, 2007; Tos*i et al.*, 2011).

None of the studies on the informal credit market addressed the topic of financial education. However, Cole *et al.* (2011) report that financial knowledge is an important predictor of financial behavior in emerging markets. Lusardi and Tufano (2009), in turn, warn that in spite of the fact that loan decisions have become critical in the face of recent credit crises, little research has been carried out on the relationship between financial education and indebtedness.

Alongside these arguments, this study analyzes the role of financial education when individuals take credit from informal sources. This paper is organized as follows. Section 2 describes the strategy used to identify the lack of financial education, in which we used as a proxy the consumption of a particular financial product in Brazil, capitalization bonds; Section 3 describes the data used in this research and the methodology employed; Section 4 presents the findings; and Section 5 brings the concluding remarks.

2. STRATEGY EMPLOYED TO EVALUATE FINANCIAL EDUCATION

For the term "financial literacy," this study used the definition employed by the OECD (2013): "A combination of awareness, knowledge, skill, attitude, and behavior necessary to make sound financial decisions and ultimately achieve individual financial wellbeing" (Atkinson and Messy, 2012). In this paper, we use the terms "financial education" and "financial literacy" as synonyms. Even if some authors differentiate these terms, the literature has largely treated them as synonyms (Huston, 2010).

The methods used to measure the level of financial literacy vary substantially (Hung et al., 2009). Most research uses indicators to measure latent variables associated with financial knowledge, financial behavior, and consumer attitudes (Hung et al, 2009; Huston, 2010; OECD, 2013). Others devise and use hypothetical financial situations (Lusardi, 2008; Lusardi and Mitchell, 2009, 2011) or fictitious financial products (Carlin and Robinson, 2012). In spite of the fact that financial education is a matter of level, this study used a dummy variable to identify individuals with little financial education.

The Brazilian market has a unique and widely available financial product called "capitalization bond," which does not contribute to the financial wellbeing of consumers, since other available products are as affordable as capitalization bonds – or even more so – offering similar or better benefits at lower costs, with fewer penalties and restrictions. Accordingly, this section presents arguments supporting the premise that individuals consuming these bonds have lower financial education.

2.1. SAVINGS-BASED FINANCIAL PRODUCTS

Capitalization bonds are registered securities that can be acquired in a single payment or in installments. Part of the funds invested is used to build capital. Based on the contractual conditions governing each security, this capital is paid back in currency after a given period of time. The other part of the funds invested pays for drawings (capitalization bond holders compete in drawings over the term of the contract and redeem the funds deposited at the end of the period) and administrative expenses. We are not aware of any similar products sold in other countries (Melo *et al.*, 2012).

There are four types of capitalization bonds. According to the National Capitalization Federation (FenaCap, 2013), the *Traditional* type is the most common, accounting for 81 percent of all sales in this segment. This type of capitalization bond returns the total amount paid by the underwriter, provided there were no late payments in the installment plan, if this was selected as the form of payment. The second most common is the Incentive type, which represents 11 percent of all sales. This bond is intended for businesses, which use it in sales campaigns or loyalty programs, passing the rights to the drawings on to the respective sales staff or clients. The *Popular* capitalization bond focuses more on the drawing aspect. Accordingly, the issuer only returns 50 percent of the payments when the bond matures. This type represents 8 percent of the segment's sales. Finally, the *Planned Purchase* bond is associated with a given product or service, but it is no longer offered in the market.

In Brazil, this product is regulated by the Superintendence of Private Insurance (SUSEP), an authority established in 1966 and which responds to the Ministry of Finance. Today, there are 17 companies that offer this type of product in the market (FenaCap, 2015a), including the country's most important private and government-owned banks. Table 1 shows that revenues from capitalization bonds have grown year after year in Brazil, reaching R$21 billion (R$2 ~ US$1) in 2013, or 0.43 percent of the country's GDP, which is one of the world's 10 largest.

Table 1: **Brazilian Capitalization Market**

Year	Revenues (R$ thousand)	Share of GDP (%)
2001	4,789,563	0.37
2002	5,217,204	0.35
2003	6,022,577	0.35
2004	6,601,776	0.34
2005	6,910,339	0.32
2006	7,111,434	0.30
2007	7,828,951	0.29
2008	9,015,379	0.30
2009	10,104,143	0.31
2010	11,780,949	0.31
2011	14,081,268	0.34
2012	16,585,517	0.38
2013	20,979,849	0.43

Source: Relatórios de Análise e Acompanhamento dos Mercados Supervisionados – SUSEP.

According to Portocarrero (2008), capitalization bonds enable individuals with less available funds to have access to financial products, as these bonds usually require small contributions. Since *Traditional* capitalization bonds have fixed maturities, usually 12 months, and regular drawings, they attract the savings of individuals who would not otherwise invest their money (FenaCap, 2015a,b; Portocarrero, 2008).

For this reason, capitalization bonds are usually compared to savings accounts (commonly just called savings, or *poupança*). Savings are Brazil's most popular investment. These accounts are easy to use, have low risk, are exempt from any taxes or bank fees for individuals, and require no minimum amounts for deposits or withdrawals.

Before May 3, 2012, savings accounts had their monthly yield fixed at 0.5 percent plus the daily Reference Rate (TR) for the period. Federal Provisional Measure no. 567, followed by Law no. 12703, determined new rules for savings accounts. Their yield would vary according to the Selic benchmark interest rate (inflation adjustment through the TR was not changed), which is also a proxy for the rate offered to investors in Brazilian treasury notes. Thus, savings deposits after May 4, 2012 earned 70 percent of the monthly-adjusted annual Selic rate when the latter dropped to 8.5 percent a year or below.

Otherwise, the yield of savings would follow the old rules. In spite of this change in the rules, there were few months in which the Selic interest rate was below that limit. Combined with the fact that the data in this study refer mostly to the year prior to this change and only some months afterwards, the following comparisons use the old rules for savings accounts.

But savings accounts and capitalization bonds have one major difference. In the former, the interest rate and the inflation adjustment (TR) apply on the total amount invested. But although capitalization bonds use the same interest and inflation rates, they only apply these rates to the share of the investment actually capitalized, also called the capitalization share.

The main function of the interest rate applied is to define the percentage of the capital the investor will be entitled to in case he or she decides to accelerate redemption. If, however, the bond is redeemed on maturity, the capitalization reserve, capitalized using that rate of interest, will always lead to 100 percent of the amount paid for the bond. Thus, on maturity of the bond, the bearer will only have the capital back adjusted for inflation using the reference rate (TR). But there are other significant differences between savings accounts and capitalization bonds. The latter impose waiting periods and maturities for redemption and are subject to income tax when the amount redeemed exceeds that paid.

What makes an individual give up earning interest on his or her capital and accept a series of restrictions is, obviously, the chance of winning a prize. To further analyze this choice, let us use as example *Ourocap Torcida do Brasil*, a capitalization bond that has a single payment and a 36-month maturity. It is sold by *Brasilcap Capitalização S.A.* and registered at SUSEP under process no. 15414.900316/2014-12.

These bonds cost between R$600 and R$5,000. After buyers make the single payment, for the following 36 months they are eligible for a prize based on the drawings of Brazil's federal lottery, using a lucky number assigned to each bond, from 000.000 to 999,999. The drawings are divided into five types. Accordingly, each bond is eligible for a total of 199 drawings until maturity. Even if a bond wins a prize under one type of drawing, it is still eligible for a prize under the other drawings.

Assuming a total of n drawings of a same type, which gives a prize of αv, where v is the value (price) of the bond. The probability of the bond winning k times, with k = 0,1,..., n, is given by a binomial distribution of parameters n and p, where p represents the probability of winning one of the drawings. In this case, p is the ratio between the quantity of numbers drawn and the quantity of bonds available (one million). Thus, if r_i denotes the return of type i, the expected value of r_i can be calculated by:

$$E[r_i] = \frac{\sum_{k=0}^{n} kav\ P(being\ drawn\ k\ times)}{v} = \alpha \sum_{k=0}^{n} k\binom{n}{k} p^k (1-p)^{n-k} = \alpha np \qquad (1.1)$$

Under type I, there are drawings on the first four Saturdays of each month (n = 36 * 4 = 144) and the prize is 10 times the single payment (α=10). Based on the drawings of the federal lottery, 10 different lucky numbers are randomly selected in each drawing (p = 10/1,000,000). The value expected by r_1 can be calculated using the formula 1.1, which results in:

$$E[r_1] = 10 \cdot 144 \cdot 0.00001 = 1.44\% \qquad (1.2)$$

Under type II, there are monthly drawings on the first Saturday of each month (n = 36) and the prize is 20 times the single payment (α=20). Based on the federal lottery drawings, 15 different lucky numbers are selected in each drawing (p=15/1,000,000). In formula 1.1, the expected value of r2 is:

$$E[r_2] = 20 \cdot 36 \cdot 0.000015 = 1.08\% \qquad (1.3)$$

Type III features quarterly drawings (n = 12), and the prizes are equivalent to 200 times the single payment (α = 200). Two different lucky numbers are selected in each drawing (p=2/1,000,000). In equation 1.1, the expected value of r3 is:

$$E[r_3] = 200 \cdot 12 \cdot 0.000002 = 0.48\% \qquad (1.4)$$

Type IV drawings select only one number (p = 1/1,000,000), and the prize is equivalent to 1,000 times the single payment (α = 1,000). The drawings happen twice a year (n = 6). In formula 1.1, we have:

$$E[r_4] = 1{,}000 \cdot 6 \cdot 0.000001 = 0.60\% \qquad (1.5)$$

Finally, type V has only one drawing (n = 1) of six different lucky numbers (p = 6/1,000,000), and

the prize is equivalent to 2,000 the single payment (α = 2,000). The expected value of r_5, calculated under formula 1.1, is:

$$E[r_5] = 2{,}000 \cdot 1 \cdot 0.000006 = 1.20\% \qquad (1.6)$$

Therefore, the expected return for the drawings in this bond is given by the sum of the values in equations 1.2 to 1.6:

$$E[\sum_{i=1}^{5} r_i] = \sum_{i=1}^{5} E[r_i] = 4.80\% \qquad (1.7)$$

The Brazilian Tax Code imposes a 30-percent income tax rate on prizes obtained through capitalization bond drawings. Accordingly, the expected net amount is:

$$0.7 \cdot \sum_{i=1}^{5} E[r_i] = 0.7 \cdot 4.80\% = 3.36\% \qquad (1.8)$$

In comparison with an amount invested in a savings account, and disregarding inflation adjustment (TR) which is common to both investments, considering only the monthly capitalization of 0.5 percent over 36 months, final earnings net of taxes and fees would result in total interest of:

$$(1 + 0.5\%)^{36} = 19.67\% \qquad (1.9)$$

2.2. FINANCIAL EDUCATION AND SELECTING ALTERNATIVES

According to the expected utility theory (Neumann e Morgenstem, 1947), individuals select lotteries to maximize the expected value of the result. From this perspective, there is no reason for a rational being, even a risk-neutral one, trading a lottery that certainly pays nearly 20 percent (equation 1.9) for another, with a higher risk and an expected return of 3.36 percent (equation 1.8). How, then, can we explain the consumption of a product with a negative prize-risk ratio?

Ever since Allais (1952) demonstrated flaws in the assumption of a linear expected utility theory, many economists have investigated this matter. Lopes and Oden (1999) use theory SP/A to defend that risk choices are based on two criteria, a risk-return assessment (the SP criterion) and a comparison of probabilities, to achieve an aspiration level (the A criterion).

According to this approach, an individual could prefer foregoing a certain 20 percent he or she would earn in a savings accounts and buy this capitalization bond, if this individual's assessment of the probabilities enable him or her, in some way, to assume the chance of winning a prize above a given level. In other words, based on a personal aspiration and an assessment of the possibility of winning, an individual may behave like a "risk lover." The role of aspiration in selecting lotteries is assessed by experiments in which the distributions of probability of these lotteries are known by the respondents, numerically and/or graphically (Lopes, 2013; Lopes and Oden, 1999).

There seem to be no reasons to believe that the level of aspiration can satisfactorily explain the decision to choose the product described above. First, because the way prizes are presented does not allow an easy assessment of the distributions of probability by the investors; advanced statistical calculation knowledge would be necessary. This is illustrated by the contract that describes the drawing rules for type I bonds (the same product named above, *Ourocap Torcida do Brasil,* registered in SUSEP under no. 15414.900316/2014-12):

> TYPE I: WEEKLY DRAWINGS HELD ON THE FIRST FOUR (4) SATURDAYS OF EACH MONTH. THIS EVENT WILL OFFER TEN (10) PRIZES EQUIVALENT TO TEN (10) TIMES THE SINGLE PAYMENT TO BONDS WHOSE LUCKY NUMBERS PRINTED ON THE BONDS MATCHES THE FOLLOWING COMBINATIONS:
>
> - THE FIRST WINNING BOND WILL BE THAT WHOSE LUCKY NUMBER MATCHES THE NUMBER FORMED BY THE SECOND-TO-LAST ALGARISM OF THE FIRST PRIZE OF THE BRAZILIAN FEDERAL LOTTERY, FOLLOWED BY THE COLUMN COMPRISED OF THE LAST ALGARISM OF THE FIRST TO FIFTH PRIZES IN THE SAME DRAWING OF THE FEDERAL LOTTERY, READ VERTICALLY FROM TOP TO BOTTOM.
> - THE NINE (9) OTHER WINNING BONDS WILL BE THOSE WHOSE LUCKY NUMBERS MATCH THE NUMBERS FORMED BY ADDING ONE (1) UNIT TO THE FIRST ALGARISM OF THE NUMBER FORMED IN THE PRIOR STEP, AND SO ON.
> - ADDING ONE (1) UNIT TO THE ALGARISM NINE (9) OF THE HUNDRED THOUSAND POSITION OF THE NUMBERS FORMED IN THE PRIOR STEPS WILL RESULT IN ZERO (0).

Second, the availability of several federal lotteries with explicitly reasonable prices (between R$1 and R$5) with higher winnings than those offered by capitalization bonds should be analyzed as direct competitors in this choice. By combining an investment in a savings account and federal lotteries, an individual could reap the same benefits at lower costs and with fewer penalties (waiting periods, fines, etc.).

In other words, even if the level of aspiration has some influence on that choice, if the buyer cannot compare the chances of winning and the cost of the lottery (associated with the bond) with those of similar products, it would seem more reasonable that financial literacy is playing a more decisive role in this question. There would be two reasons behind this; the first is the way the product is structured and the second the way it is sold.

We should point out that when capitalization bonds adopt a monthly interest rate (0.5%) and an inflation-adjustment rate (TR) similar to that offered by savings accounts, this could bring confusion when the product is purchased. Internal documents of large banks used to train sales managers of capitalization bonds warn that it should never be said that these bonds are an investment or even similar to a savings account. Yet these same documents recommend that managers should always emphasize that the interest rate is the same offered by savings accounts and that clients will be able to have all their money back adjusted for inflation and still compete for prizes.

Sales of capitalization bonds between January 2000 and January 2006 by a major Brazilian retail bank show that about half of the bonds were redeemed by their buyers before maturity, according to Angst and de Abreu (2007). Since financial institutions offering capitalization bonds are entitled to apply penalties of up to 10 percent in case of accelerated redemption, coupled with the fact that the capitalization share is lower early in the plan because of the higher loading fee, buyers have substantial financial losses and are therefore displeased. These facts argue against the notion that capitalization bonds are a defensive financial instrument aimed at saving money (Portocarrero, 2008).

According to an OECD (2013) report, the way in which individuals choose a product can be

influenced by a wide range of factors, including the following: i) the speed in which they have to take the decision; ii) the availability of alternatives, to the extent that information and guidance are available; and iii) their prior experiences. For these reasons, we believe that the consumption of capitalization bonds can be used as a proxy to discriminate individuals with lower levels of financial literary in Brazil.

3. METHODOLOGY

3.1. DATA GATHERING AND VARIABLES

This study uses data from a survey carried out between August and December 2012 by Bankable Frontier Associates and the Bill & Melinda Gates Foundation called "National survey on financial inclusion and the use of banking correspondents in Brazil." Information was collected using a printed questionnaire, which required an interview of about one hour to be completed. Participation was voluntary. The full questionnaire is available at < *http://bankablefrontier.com/data-from-a-national-survey-on-financial-inclusion-and-the-use-of-banking-correspondents-in-brazil-now-publically-available/* >.

In Section 8 of this questionnaire, respondents were asked about how they used credit from different sources, including the informal market. To build our database, we considered respondents who in the prior 12 months did not use any type of credit or who got credit from at least one of the following sources: banks, moneylenders, or acquaintances, with or without interest charges.

The term acquaintances means people of the individual's circle, such as friends, family, or even neighbors. Thus, our sample has 2,023 credit observations, originating from 1,853 different individuals. Table 2 shows the share of statements involving the use of credit in relation to the segments surveyed. Money obtained from acquaintances or moneylenders was placed in the *Informal* category.

The mean age of the interviewees is 48, ranging from 17 to 94. Out of this total, 52 percent are men and 27 percent are retirees. Additionally, 92 percent of the respondents claimed they took household budget decisions. This high percentage is not surprising because one of the recommendations for interviewers was to visit the household up to three times to interview this particular individual. However, only 62 percent have a personal bank account (simple, current, or savings accounts).

Average reported monthly wage was R$912, which represents 1.47 monthly minimum wages in Brazil. Less than 6 percent of those interviewed had a college degree and only 20 percent graduated from middle (high) school. The average household has 3.4 individuals; there is an average of 0.9 individuals under 16 in each household. Brazil's North Region is home to 20 percent of the interviewees; the Northeast, 25 percent; the Center-West, 8 percent; the Southeast, 32 percent; and the South, 14 percent.

***Table 2:* Use of credit in the prior 12 months**

Credit	Amount	Share
Did not use	1,142	56.5%
Bank	614	30.4%
Informal	267	13.2%
Acquaintances – WITHOUT	183	9.0%
Acquaintances – WITH	64	3.2%
Moneylenders	20	1.0%
Total	2,023	100%

Did not use: No type of credit in the past 12 months. Bank: loans or financing from a bank in the prior 12 months (includes face-to-face loan offered through the bank). Acquaintances – WITHOUT: a loan from a friend, neighbor, or relative without interest in the prior 12 months. Acquaintances – WITH: a loan from a friend, neighbor, or relative with interest in the prior 12 months. Moneylenders: a loan from a moneylender in the prior 12 months. Informal: credit from acquaintances, with or without interest, or from moneylenders in the prior 12 months.

Regarding their financial behavior, about 42 percent of the respondents admitted they had already made one late payment, while 9 percent said they had a poor credit history. Nearly 20 percent of the interviewees said they held, at the time of the interview or before, capitalization bonds. Table 3 shows the percentage of consumption of capitalization bonds within the different credit segments. We see an increase in the percentage of the category of those claiming they had not used credit during the period for the bank credit category.

This increase might be explained by financial inclusion. Individuals with bank accounts tend to use more bank credit and buy capitalization bonds, which are mostly sold through bank branches (Angst and de Abreu, 2007). This argument is supported by the fact that only 48 percent of those not using credit held bank accounts, whereas 89 percent of those taking credit at a bank held bank accounts.

***Table 3:* Consumption of capitalization bonds**

Credit	Amount	Share
Did not use	138	12%
Bank	173	28%
Informal	101	38%

Reported having, at the time of the interview or before, a capitalization bond. Did not use: No type of credit in the past 12 months. Bank: loans or financing from a bank in the prior 12 months (includes face-to-face loan offered through the bank). Informal: credit from acquaintances, with or without interest, or from moneylenders in the prior 12 months.

The second variation we see in Table 3, from the bank credit segment to the informal credit segment, matches the hypothesis we would like to test in this study. Whether individuals with lower financial education levels (consumers of capitalization bonds) are more likely to use informal sources of credit. To confirm this hypothesis, we controlled co-variables that represent the financial and individual behavior, financial inclusion, credit demand and restriction, and social and demographic

variables. Table 4 describes the variables used in the model.

Table 4: Independent variables considered in the model

Variable	Description
Capitalization bond (D)	Do you have or did you have a capitalization bond?
Budget decision maker (D)	Do you make most family budget decisions?
Bank account (D)	Do you have any personal bank account (simple, current, or savings account)?
Late payment (D)	Have you ever made a late payment?
Poor credit history (D)	Do you have a poor credit history right now?
Age	Age of the respondent (in years)
Man (D)	Masculine gender?
Retiree (D)	Are you a retiree?
Income	Monthly income of the respondent (in reais)
Expenses	Monthly expenses (in reais). [a]
Household members	Number of residents in the household.
Under 16	Number of residents under 16 in the household.
National Region(D):	
NO	North
NE	Northeast
CO	Center-West
SE	Southeast
SU	South *(omitted)*.
Education (D): What was the highest school level you completed?	
Educ 0	Never went to school or never completed primary school.
Educ 1	Primary school
Educ 2	Middle (high) school
Educ 3	Higher education (*omitted*).

Notes: (D) indicates dummy variables with value of 1 in case yes and 0 in case no. 1 The Income variable considers earnings of the respondent from work, social security or pension fund, as well as other sources such as rent, the federal severance indemnity fund (FGTS), government scholarships, inheritances, donations, etc. The amount corresponds to the monthly average for the past 12 months. (a) The Expenses variable represents the average sum of expenses with utilities, condominium fees, rent, digital services packages, landline telephones, cell phones (prepaid and postpaid), subscription TV, internet, school tuitions, mortgage payments, consumer loan payments, and insurance payments.

3.2. SPECIFICATION OF THE MODEL

The observations were classified into three categories of interest: 0 = No credit, 1 = Bank credit, 2 = Informal credit. We used a multinomial logistic regression to analyze the likelihood of these three types. The multinomial logit is ideal for non-ordinal and polytomic category dependent variables. The values attributed to each category (0- No credit, 1- Bank credit, 2- Informal credit) are arbitrary, i.e., the model does not assume that 0 < 1 < 2. The probability of the y dependent variable assuming the value *i* is given by

$$Pr(y = i) = \frac{e^{X\beta_i}}{e^{X\beta_i} + \sum_{j \neq i} e^{X\beta_j}}.$$

So that vectors β_i are uniquely identified, we considered some of them nil, which them becomes the base category. The estimated coefficients represent changes in relation to this base category. Where y assumes three values, such as this in which i = 0,1, 2, and considering i = 0 as the base

category, the probabilities are given by:

$$Pr(y=0) = \frac{1}{1+e^{X\beta_1}+e^{X\beta_2}}, Pr(y=1) = \frac{e^{X\beta_1}}{1+e^{X\beta_1}+e^{X\beta_2}}, Pr(y=2) = \frac{e^{X\beta_2}}{1+e^{X\beta_1}+e^{X\beta_2}}.$$

4. FINDINGS

Table 5 shows the estimates for the multinomial logistic regression coefficients, in which the dependent variable (credit category) assumes three possibilities: 0- No credit, for the individuals who have not reported using any type of credit in the 12 months prior to the completing the questionnaire; 1- *Bank credit,* for those who reported using bank loans or financing in the 12 months prior to the questionnaire; and 2- Informal credit, for those who reported loans from acquaintances – with or without interest – or from moneylenders in the 12 months prior to the questionnaire.

In the first two columns of Table 5 we see the coefficients of the model with the *No credit* (0) category used as the base. The last column shows the coefficients of the same model, only changing the base category to *Bank credit* (1). As a result of the base 1 (Bank credit) category, the coefficients related to level 0 (No credit) were not reported, because they are precisely the same (in magnitude and significance) of the effects estimated in the first column, but with inverted signs.

On the demand side of the credit market, age is one of the most important factors, according to the life-cycle theory (Modigliani and Brumberg, 1954). As this theory suggests, people accumulate wealth early in their lives to ease on consumption and maintain their standard of living after retirement. Accordingly, young individuals tend to get into debt because of their expectations of increased income and consumption in the future. As age advances, income increases and they become less willing to get loans.

Consequently, the ratio between credit demand and age will have an inverted U shape. To capture this non-linear relation, we included the age quadratic and linear terms as independent variables. This estimates are consistent with the theory when we look at bank credit in comparison with those who have not gotten into debt. However, *Age and Age*^{2} cannot explain credit taking from informal sources.

Even though studies suggest gender dependence in choosing financial products (Fonseca *et al,* 2012; Lusardi and Mitchell, 2008; OECD, 2013), no significant effect was observed for the *Man* variable. The *Retiree* variable demonstrates the role of consigned credit in encouraging bank credit, to the extent that it reduces interest rates and credit restrictions because it allows payments to be deducted directly from the paycheck. This variable's coefficient in the third column suggests that consigned credit reduces the chances of a retiree in need of credit resorting to informal sources.

The family structure is an important predictor to explain credit taking from informal sources. Larger families are less likely to use informal credit than bank credit. However, when these families have children under 16 this situation is inverted and they become more vulnerable to the informal market. Perhaps this behavior can be explained by household dwellers having a larger (or smaller) share of the family budget. Residents of Brazil's North, Northeast, and Southeast regions are more

likely to resort to informal credit than those living in the South Region, who use more bank credit.

Table 5: **Multinomial logistic regression**

Base Category:	No Credit (0)	No Credit (0)	Bank Credit (1)
Dependent Variable:	Bank Credit (1)	Informal Credit (2)	Informal Credit (2)
Capitalization Bond	0.685***	1.459***	0.773***
Budget Decision Maker	0.394	-0.489*	-0.883***
Bank Account	1.651***	0.574***	-1.077***
Late Payment	0.485***	1.006***	0.521***
Poor Credit History	-0.038	0.428	0.466*
Age	0.085***	0.028	-0.057
Age²	-0.00094***	-0.00044	0.00050
Man	0.044	-0.082	-0.126
Retiree	0.788***	-0.179	-0.967***
Household Members	0.134**	-0.079	-0.214***
Under 16	-0.137	0.173	0.310**
NO	-1.115***	-0.096	1.020***
NE	-0.668***	0.649*	1.317***
CO	-0.593**	0.079	0.672
SE	-0.580***	0.660**	1 241***
Income	0.00014**	0.000079	-0.000059
Expenses	-0.0000013	-0.00019	-0.00019
Educ 0	-0.253	0.149	0.402
Educ 1	-0.315	0.0030	0.318
Educ 2	-0.061	0.233	0.293
Constant	-4.126***	-2.881***	1.245
N:	1,873		
Wald chi2(40):	418.80***		
Pseudo R2:	0.1704		

Multinomial logistic regression coefficients. Standard errors adjusted to 1.721 clusters of individuals. p-value: *<0.10, **<0.05, ***<0.01.

The expected effect of income on credit taking is, to some extent, ambiguous. Individuals with lower income need more loans than those earning more. However, creditors tend to favor borrowers who can better pay their debts. The positive and significant income coefficient for taking credit at banks in relation to those not taking credit can suggest that income is acting more as a credit restrictor in the market than as a demand leveler. This might make sense for lower-income individuals and is consistent with the mean reported salary, 1.47 minimum monthly wages.

Please note that the estimated model used only 1,873 observations. This was because of an expressive flaw in the Expenses variable. Since this variable was not significant, we repeated the estimation procedure of the model, removing it from the list of predictors. According to Lusardi and Mitchell (2011), education is far from being a good proxy for financial knowledge. Indeed, education dummies also failed to present significant effects and were removed from the next regression (Table 6). A minor improvement in terms of log-likelihood was obtained (Pseudo -R2).

In relation to the above variables, little change is seen in the effects of the remaining variables.

Only the income and age coefficients, which had not been significant before, for informal credit in relation to the bank categories became significant at 10 percent. Considering income as a proxy for credit restriction, the sign of this coefficient is in line with the literature. In regard to age, the coefficient signal suggests senior individuals are less likely to resort to the informal market than to banks.

Having a bank account is one of the most basic requirements for an individual to take part in the financial market and have access to a wide range of products and services (Banco Central do Brasil, 2011; Demirgüç-Kunt and Klapper, 2012). The Bank Account presented significant coefficients in the same magnitudes in both estimations (Tables 5 and 6). Individuals with bank accounts are more likely to incur debt, both from banks as well as from informal sources. But they are much less likely to obtain credit from the informal market than from banks. Individuals with a poor credit history are, as one would expect, more likely to resort to informal sources.

Table 6: **Multinomial logistic regression**

Base Category: Dependent Variable:	Non Credit (0) Bank Credit (1)	Non Credit (0) Informal Credit (2)	Bank Credit (1) Informal Credit (2)
Capitalization Bond	0.667***	1.302***	0.635***
Budget Decision Maker	0.306	-0.413	-0.719**
Bank Account	1 771***	0.644***	-1.128***
Late Payment	0.471***	1.000***	0.529***
Poor Credit History	-0.022	0.527**	0.548**
Age	0.080***	0.019	-0.061*
Age^2	-0.00094***	-0.00038	0.00055
Man	-0.016	-0.149	-0.133
Retiree	0.827***	-0.092	-0.919***
Household Members	0.139**	-0.020	-0.158**
Under 16	-0,140*	0.111	0,251**
NO	-1.084***	0.037	1.120***
NE	-0.725***	0.714**	1.439***
CO	-0.549**	0.287	0.836**
SE	-0.627***	0.635**	1.262***
Income	0.00017***	0.000068	-0.00011*
Constant	-4.087***	-2.794***	1.293
N:	2,021		
Wald chi2(40):	448.38***		
Pseudo R2:	0.1712		

Multinomial logistic regression coefficients. Standard errors adjusted to 1.851 clusters of individuals. p-value: *<0.10, **<0.05, ***<0.01.

We wrap up this discussion with the three variables that can bring the most information regarding the impact of financial education. These are, in addition, of course, to the main proxy mentioned above, the consumption of capitalization bonds, the Late Payment and Budget Decision Maker variables. We would expect that the individual in charge of the household budget have greater knowledge of finances and, probably, the one with the most access to and greatest affinity with financial products and services. We should point out that the individual most familiar with finances in the household does not necessarily have good financial education. At any rate, the coefficients point to this individual as the one least likely to use informal sources of credit.

Individuals who have paid their bills late are more susceptible to requiring loans from either source, but they are more likely to resort to the informal market than to banks. Since this is controled by the *Poor Credit History* variable, this result can be explained by a fragile financial behavior, in which an individual cannot properly size the volume of debt or the level of interest, jeopardizing the household's finances. In line with these findings are the effects of the consumption of capitalization bonds. To support this analysis, we computed the mean marginal effects on the probability of observing the results for a dependent variable (Table 7).

Table 7: **Marginal effects**

Dependent Variable:	No Credit (0)	Bank Credit (1)	Informal Credit (2)
Capitalization Bond	-0.183***	0.055**	0.129***
Budget Decision Maker	-0.0067	0.067*	-0.061**
Bank Account	-0.278***	0.268***	0.011
Late Payment	-0.129***	0.043**	0.086***
Poor Credit History	-0.035	-0.027	0.062**
Age	0.0028***	-0.0015	-0.0013*
Man	0.011	0.0031	-0.015
Retiree	-0.109***	0.151***	-0.042*
Household Members	-0.017*	0.024***	-0.0075
Under 16	0.011	-0.028**	0.017
NO	0.126***	-0.168***	0.042
NE	0.032	-0.145***	0.112***
CO	0.044	-0.098***	0.054
SE	0.032	-0.126***	0.094***
Income	-0.000027**	0.000027***	0.000000059
N:	2.021		

Mean marginal effects on the probability of observing a result in the dependent variable. p-value: *<0.10, **<0.05, ***<0.01.

We can see that individuals who buy capitalization bonds are, on average, 13 percent more likely to resort to the informal credit market. The other estimates are in line with prior discussions. We also calculated the probability of buyers and non-buyers of capitalization bonds using informal sources of credit, maintaining the other variables in their means. The result was 23% ± 5%, with 95% of confidence, for capitalization bond consumers, against 9.3%± 1.8%, also with 95% of confidence, for non-consumers. We can visualize this result in Figure 1.

Figure 1: **Probability of using informal credit sources**

Notes: Prediction of the probability of consumers (1) and non-consumers (0) of capitalization bonds using informal financing. The chart range shows a confidence interval of 95 percent.

5. CONCLUDING REMARKS

The standard literature on the informal credit market considers that information asymmetry is the main driver behind this activity. The idea is that informational asymmetry results in the requirement of collaterals, restricting credit and encouraging informality, which is at an advantage in terms of information and collection techniques. In this study, the authors emphasized the role financial education can perform in this process.

Using variables that represent credit demand and restrictions, we see that low financial literacy is responsible for increasing the probability of individuals using informal credit. For example, we find a greater effect on the tendency of individuals with low financial education to use informal credit sources than of individuals with a poor credit history.

Our findings are in line with those of OECD (2013), which say that individuals with lower levels of financial literacy are less aware of alternatives and more susceptible to misselling, suggesting that for these reasons they tend to rely more on friends and families for their loans. The weight of financial education as an important predictor of credit behavior (Cole et al., 2011; Lusardi and Tufano, 2009) is, once more, reinforced by our study. Additionally, it reinforces the importance of public policies designed to improve financial education of the population, which ultimately leads to wellbeing of society as a whole.

To identify individuals with little financial education, we used a typical Brazilian financial product, capitalization bonds, as a proxy. *Capitalization bonds* are mainly sold in bank branches, and managers at these branches in charge of advising clients on their investments undergo training and have goals

to promote sales of capitalization bonds.

The product is designed to appear, from different perspectives, as a sort of savings account, with the added benefit of offering prizes through drawings during the term of the bond. In practice, however, the product should not be considered an investment because it only has a return if the bond wins a prize. The product's contract does not describe the cost nor the chances of the buyer winning the prize, something that requires statistical and financial calculations. Moreover, a series of restrictions and penalties are imposed in case the buyer interrupts payment of accelerates redemption.

According to Willis (2008), for some consumers, financial education seems to increase confidence without improving ability, leading to worse decisions. The OECD (2013) defends that financial products should be designed to provide users with safe and effective solutions for their needs. Regulations should be the most transparent possible and consumer defense authorities should protect consumers from any unfair practices.

REFERENCES

Allais, M. (1952). *The foundations of a positive theory of choice involving risk and a criticism of the postulates and axioms of the American School.* Springer.

Angst, D. and de Abreu, J. A. P. (2007). capitalization bonds-effects of anticipated recoveries in profitability and loyalty of customer at a bank in Paraná. *Revista da FAE*, 10(2):99–113.

Atkinson, A., Messy, F.A. (2012). *Measuring financial literacy.* OECD Publishing.

Banco Central do Brasil (2011). Relatório de inclusão financeira – Number 2. https://www.bcb.gov.br/Nor/relincfin/RIF2011.pdf. Access: 7/7/2014.

Berger, A.N., Udell, G.F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22(613):673.

Bertrand, M., Morse, A. (2011). Information disclosure, cognitive biases, and payday borrowing. *The Journal of Finance,* 66(6):1865–1893.

Campbell, J.Y. (2006). Household Finance. *The Journal of Finance,* 61(4):1553-1604.

Carlin, B.I. and Robinson, D.T. (2012). What does financial literacy training teach us? *The Journal of Economic Education,* 43(3):235–247.

Cole, S., Sampson, T., Zia, B. (2011). Prices or knowledge? what drives demand for financial services in emerging markets? *The Journal of Finance,* 66(6):1933–1967.

Demirgüç-Kunt, A. and Klapper, L. F. (2012). Measuring financial inclusion: The global findex database. World Bank Policy Research Working Paper, (6025).

FenaCap (2013). Capitalização: o que você precisa saber. http://www.cnseg.org.br/fenacap/publicacoes/. Último acesso em 11/6/2015.

FenaCap (2015a). *A capitalização na agenda econômica e social brasileira*. http://www.cnseg.org.br/fenacap/publicacoes/. Access 12/13/2015.

FenaCap (2015b). *Título de capitalização: o que você precisa saber.* http://www.cnseg.org.br/fenacap/publicacoes/. Access 12/13/2015.

Fonseca, R., Mullen, K.J., Zamarro, G., Zissimopoulos, J. (2012). What explains the gender gap in financial literacy? the role of household decision making. *Journal of Consumer Affairs,* 46(1):90–106.

Gabaix, X., Laibson, D. (2006). Shrouded attributes, consumer myopia, and information suppression in competitive markets. *The Quarterly Journal of Economics,* 121, 505–540.

Hoff, K., Stiglitz, J.E. (1998). Moneylenders and bankers: price-increasing subsidies in a monopolistically competitive market. *Journal of Development Economics,* 55(2):485–518.

Hung, A., Parker, A. M., Yoong, J. (2009). *Defining and measuring financial literacy.* working paper WR-708, RAND corporation.

Huston, S. J. (2010). Measuring financial literacy. *Journal of Consumer Affairs,* 44(2):296–316.

La Porta, R., Lopez-de Silanes, F., Schleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world, *Journal of Finance,* 54(2), 471-517.

Lavoie, F. Pozzebon, M., Gonzalez, L. (2011). Challenges for Inclusive Finance Expansion: the Case of CrediAmigo, a Brazilian MFI. *Management International,* 15(3), 57-69.

Lopes, L.L. (2013). *Goals and the organization of choice under risk,* Working Paper. Available at: http://www.luc.edu/media/lucedu/quinlan-risk/pdfs/Lopes-Final.pdf

Lopes, L.L., Oden, G.C. (1999). The role of aspiration level in risky choice: A comparison of cumulative prospect theory and SP/A Theory. Journal of Mathematical Psychology, 43(2):286–313.

Lusardi, A. (2008). Financial literacy: *an essential tool for informed consumer choice?* Technical report, National Bureau of Economic Research.

Lusardi, A., Mitchell, O.S. (2008). *Planning and financial literacy: How do women fare?* Technical report, National Bureau of Economic Research.

Lusardi, A., Mitchell, O.S. (2013). *The economic importance of financial literacy: Theory and evidence.* Technical report, National Bureau of Economic Research.

Lusardi, A., Mitchell, O.S. (2009). How ordinary consumers make complex economic decisions:

Financial literacy and retirement readiness. Technical report, National Bureau of Economic Research.

Lusardi, A., Mitchell, O.S. (2011). Financial literacy around the world: an overview. *Journal of Pension Economics and Finance,* 10(04):497–508.

Lusardi, A., Tufano, P. (2009). *Debt literacy, financial experiences, and overindebtedness.* Technical report, National Bureau of Economic Research.

Madestam, A. (2014). Informal finance: A theory of money lenders. *Journal of Development Economics,* 107:157–174.

Melo, E.F.L., Franklin Jr, S.L., Neves, C.R. (2012). Mensuração do risco de sorteio em títulos de capitalização. *Brazilian Review of Finance,* 10(2):197–213.

Mendes-Da-Silva, W., Nakamura, W. T., and Moraes, D. C. d. (2012). Credit card risk behavior on college campuses: evidence from brazil. *Brazilian Administration Review,* 9(3):351–373.

Modigliani, F., Brumberg, R. (1954). Utility analysis and the consumption function: An interpretation of cross-section data. In The Colleted Papers of Franco Modigliani, Volume 6, 3-46, London : MIT Press.

Morduch, J. (1999). The microfinance promise. *Journal of Economic Literature*, 37(4):1569–1614.

Neumann, L. J. and Morgenstern, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behavior.* Princeton University Press Princeton, NJ.

OECD (2013). Organisation for economic co-operation and development. financial literacy and inclusion: Results of oecd/infe survey across countries and by gender. http://www.oecd.org/daf/fin/financialeducation/

Pagano, M. (2001). *Defusing Default: Incentives and Institutions.* Whashington D.C.: Johns Hopkins University Press.

Portocarrero, H. (2008). Títulos de capitalização e poupança financeira. *Revista Conjuntura Econômica,* 62(5):64–67.

Schiavini, J.M., Scherer, F.L., Coronel, D.A. (2012). Understanding guanxi and its influence on international relations. *Revista de Economia Contemporânea,* 16(2):316–332.

Schneider, F. and Enste, D. H. (2000). Shadow economies: Size, causes, and consequences. *Journal of Economic Literature,* 38:77–114.

Schneider, F., Buehn, A., and Montenegro, C. E. (2010). New estimates for the shadow economies all over the world. *International Economic Journal,* 24(4):443–461.

Sheng, H.H. (2008). Modelos de financiamento baseados em relações pessoais: experiência

de empreendedores chineses no brasil. *Revista de Administração Contemporânea,* 12(3):741–761.

Sheng, H.H., Mendes-Da-Silva, W. (2014). The big family: Informal financing of small-and medium-sized businesses by guanxi. *Thunderbird International Business Review,* 56(2).

Sindec (2015). Sistema nacional de informações de defesa do consumidor. http://www.mj.gov.br/SindecNacional/graficos/SelecionaGraficoForm.jsp?tp=sindec. Último acesso em 15/1/2015.

Susep (2015). Superintendência de seguros privados. http://www.susep.gov.br/. Último acesso em 1/6/2015.

Teranishi, J. (1994). Modernization of financial markets: An analysis of informal credit markets in prewar japan. *World Development*, 22(3):315–322.

Thaler, R.H., Tucker, W. (2013). Smarter Information, Smarter Consumers, *Harvard Business Review.*

Tosi, P. G., Faleiros, R. N., and Fontanari, R. (2011). Modalidades e hierarquias do crédito na cafeicultura paulista (1889-1930). *Revista Brasileira de Economia,* 65(4):401–412.

Tosi, P. G., Faleiros, R. N., and Teodoro, R. d. S. (2007). Crédito e pequena cafeicultura no oeste paulista: Franca/sp 1890-1914. *Revista Brasileira de Economia,* 61(3):405–426.

Turvey, C. G., Kong, R., and Huo, X. (2010). Borrowing amongst friends: the economics of informal credit in rural china. *China Agricultural Economic Review,* 2(2):133–147.

Willis, L. E. (2008). Against financial literacy education. *Iowa Law Review,* 94:08–10.

Yuan, Y. and Gao, P. (2012). Farmers' financial choices and informal credit markets in china. *China Agricultural Economic Review,* 4(2):216–232.

PERFIL DE LA TITULACIÓN EN ADMINISTRACIÓN:

UNA PROPUESTA PARA LA UNIVERSIDAD COLOMBIANA

Deivi Francisco Becerra Rodríguez; Jhon Antuny Pabón León; Magda Zarela Sepúlveda Angarita

RESUMEN

El relacionamiento entre la Universidad, el Estado y las Empresas, es un factor determinante en el desarrollo de los países y un elemento dinamizador consecuente con los retos internacionales orientados por la globalización de los procesos. El presente artículo, procura la revisión de las diferentes modalidades o alternativas estructurantes en el proceso de graduación, destacando la pertinencia y flexibilidad de los programas académicos con fundamento en el tránsito de los graduados al mercado laboral. Se comparó una muestra de universidades colombianas con programas de pregrado en Administración de Empresas y otros estudios que permitieron identificar un perfil de la titulación susceptible de ser homologado en otras instituciones, destacando el trabajo de grado como un momento de profundización, aplicación de conocimientos y habilidades para generar nuevo conocimiento que contribuye a otorgar soluciones posibles a diversas problemáticas relacionadas con el objeto de estudio o campo de acción de las ciencias administrativas.

Palabras clave: titulación, graduación, administración, universidad colombiana

ABSTRACT

The relationship between the University, the State and Enterprise Sector, is a determining factor in developing countries and a consequent dynamic element to international challenges facing the globalization process. This paper seeks review of the different modalities or structuring alternatives in the graduation process, highlighting the relevance and flexibility of academic programs on the basis of the transition of graduates to the labor market. This article aims to review of the different modalities or structuring alternatives in the graduation process, highlighting the relevance and flexibility of academic programs on the basis of the transition of graduates to the labor market. After carrying out a comparison with a sample of Colombian universities with undergraduate programs in Business Administration and other studies that identified a degree profile likely of being approved in other institutions, the findings highlight the degree work as a time of deepening application of knowledge and skills to generate new knowledge that contributes to provide possible solutions to various problems related to the object of study or scope of management sciences.

Keywords: degree, graduation, business administration, Colombian universities

INTRODUCCIÓN

El Sistema de Educación Superior en Colombia, es un patrimonio del país, dada su trascendencia para el progreso del mismo, la construcción de valores, generación de iniciativas y el desarrollo de capacidades para cumplir con los objetivos de una sociedad creciente y dinámica. Con la definición de normas para el sector y su evolución, se dio vía a grandes cambios en el Sistema de Educación Superior, los cuales han sido perfilados por los distintos gobiernos, proponiéndose en la actualidad, un país más educado como pilar de la paz para la consecución de las necesidades sociales (Londoño Orozco, 2014).

El ser humano y el desarrollo en todas sus dimensiones mediante el proceso formativo, son el eje principal de la educación superior; para Londoño (2001), el vínculo entre la educación superior y la historia de las sociedades, supera la mera formación académica y la profesionalización, siendo útil para responder a las necesidades propias de cada una de las etapas del desarrollo nacional. En consecuencia, el estudiante es un actor central en la construcción de propuestas de formación, que faciliten el logro de su proyecto de vida con un elevado impacto en el avance local, regional y nacional.

Cada Universidad debe considerar como suyos los retos y necesidades del sistema educativo, a fin de consolidar el quehacer académico que brinde garantías reales para el proceso formativo y permita tener resultados competitivos; además de ser instituciones que brinden al estudiante programas de formación acordes, estandarizados y vinculantes desde los procesos de inscripción hasta la titulación.

Precisamente, la titulación como resultado final del proceso formativo, es presentada como la garantía que certifica el cumplimiento de los requisitos por parte del estudiante, el cumplimiento de los objetivos educativos, la adquisición de conocimientos elementales y el desarrollo de capacidades que empleará en el ambiente laboral. Indistintamente de las opciones de educación superior, el título certifica un nivel óptimo por el cual el profesional ha de ser competente para asumir su vida productiva y contribuir en la dinámica del país.

De acuerdo con Misas Arango (2004), "las innovaciones producidas en el conocimiento y en las dinámicas del trabajo obligan a la educación superior a evaluar y reorientar sus estrategias" (p.13). Desde lo cual, se deben plantear opciones concretas de flexibilización que se adapten a las posibilidades y exigencias del mundo moderno, donde la educación tiene una papel preponderante.

Dicha importancia se manifiesta en la titulación, la cual está antecedida de unas etapas específicas, en las que los currículos de cada plan de estudios, juegan un papel fundamental, pues perfilan una evaluación final antes de la obtención del título, a través de unas opciones, modalidades o alternativas para su consecución. De tal forma, que cada etapa del proceso formativo, brindará al estudiante las herramientas para elegir una modalidad de trabajo de grado que le permita luego de su planteamiento, justificación y desarrollo, obtener finalmente el certificado académico que valide la finalización de su educación en pregrado.

El presente trabajo investigativo, procura la definición de las modalidades o alternativas que materializan los trabajos de grado, específicamente en una muestra de universidades colombianas

con programas de pregrado de administración de empresas; ejercicio académico, que permitió identificar un perfil de la titulación susceptible de ser congruente e incluyente en las universidades, destacando el trabajo de grado como un ejercicio de profundización -desarrollado por el estudiante para optar al título profesional- mediante la aplicación teórico-práctica de conocimientos y habilidades generadoras de nuevo conocimiento y contribuyendo al aporte de posibles soluciones a diversas problemáticas

Tomando como referencia el panorama general de la educación superior en Colombia, se da relevancia y pertinencia a lo propuesto, en procura de la identificación de los aspectos importantes para la funcionalidad de la titulación, en correspondencia con los retos nacionales en materia socioeconómica y en favorecimiento de modalidades de grado que manifiesten la flexibilidad curricular como enlace con los contextos internacionales de formación.

METODOLOGÍA

Este documento está articulado con el proyecto "sistema de gestión para la titulación en el programa administración de empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander"; investigación que tiene un enfoque cuantitativo con una muestra por disponibilidad de información. Esta investigación es de tipo descriptiva con un énfasis documental y su propósito fue analizar de forma característica y exploratoria los estudios de investigación asociados con la titulación en los Programas de pregrado de la Universidad colombiana.

El desarrollo de la investigación utilizó el análisis de contenido para la comparación de informes y documentos oficiales relacionados con la temática; ejecutándose el estudio de los mismos, clasificando y sistematizando los aspectos comunes que permitieron tomar lectura de las tendencias formativas como fundamento transversal a todos los procesos académicos, incluidas las alternativas que permitan acceder a la titulación.

JUSTIFICACIÓN

Según lo establecido por la ley de Educación Superior en Colombia, "los programas de pregrado preparan para el desempeño de ocupaciones, para el ejercicio de una profesión o disciplina determinada, de naturaleza tecnológica o científica o en el área de las humanidades, las artes y la filosofía" (Ley N° 30, 1992, p.2).

Es así, que el Trabajo de Grado según el citado documento debe tener un componente investigativo, que consiste en la formulación, planeación y en algunos casos, ejecución de un trabajo o proyecto en el que el estudiante pone en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso del programa académico. De esta manera, el trabajo de grado se convierte en una oportunidad para la fundamentación, aplicación y producción de conocimientos, que conjuguen las habilidades investigativas con los saberes y competencias adquiridas a través de su formación académica y profesional, y a partir de los cuales se planteen soluciones a los problemas de su contexto social y laboral.

Por lo tanto, la determinación del tema de este trabajo como un asunto problemático dentro de las alternativas viables para optar al título, se dictamina a partir de la revisión objetiva de los componentes organizacionales, académicos y las tendencias propias de estudios que han explorado la evolución, así como los retos de la educación superior.

LOS RESULTADOS

LA GRADUACIÓN EN LA RELACIÓN UNIVERSIDAD, ESTADO Y EMPRESAS

De acuerdo con el Observatorio Laboral para la Educación (2015), la titulación en economía, administración, contaduría y afines, constituyó el 32,5% del total de graduados para el año 2012 (ver tabla 1).

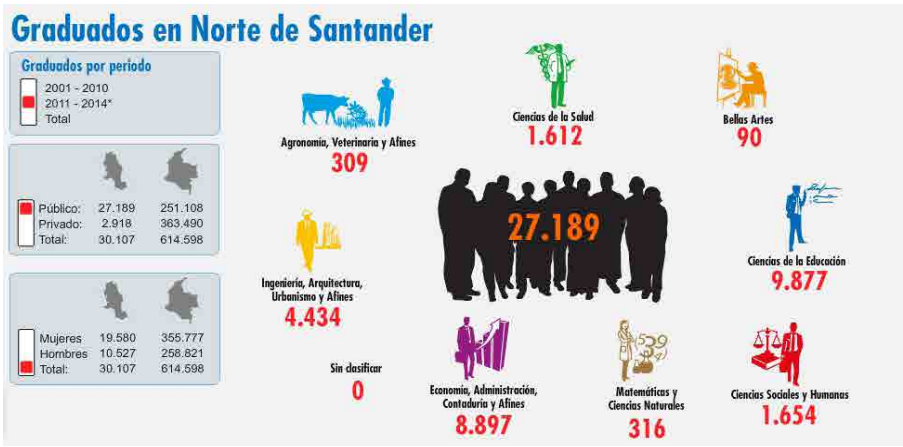
Tabla 1. Títulos otorgados de educación superior por área de conocimiento 2001 -2012

Área del conocimiento	2001	Participación (%)	2012	Participación (%)
Agronomía, veterinaria y afines	1.772	1,3%	7.688	2,5%
Bellas artes	3.867	2,8%	10.671	3,4%
Ciencias de la educación	25.234	18,2%	40.140	12,9%
Ciencias de la Salud	13.108	9,5%	24.271	7,8%
Ciencias sociales y humanas	18.666	13,5%	52.845	17,0%
Economía, administración, contaduría y afines	44.008	31,7%	100.867	32,5%
Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines.	30.759	22,2%	66.539	21,4%
Matemáticas y ciencias naturales	1.254	0,9%	4.855	1,6%
Sin clasificar	0	0,0%	2.353	0,8%
Total	138.668	100%	310.229	100%

Fuente: Observatorio Laboral para la Educación. Incluye graduados del SENA 2012, diciembre 2013.

En el departamento Norte de Santander, la titulación en economía, administración, contaduría y afines, constituyó el 33% del total de graduados en el periodo 2011 -2014

Figura 1. Graduados Norte de Santander 2011 – 2014.



Fuente: Observatorio Laboral para la Educación.

Los anteriores datos, destacan la importancia del tránsito que hacen los graduados al mercado laboral nacional, impactando los sectores económicos en diferentes etapas del progreso como país; observándose que el área de Economía, Administración, Contaduría y Afines presenta el mayor número de titulados en la educación superior en el periodo 2001 – 2014 en toda Colombia (Observatorio Laboral para la Educación,2015).

En este contexto, la graduación adquiere un carácter vinculante y se perfila como un proceso que se desarrolla como etapa final de la formación en pregrado, aduciendo relevancia académica y un rigor laboral justificable en el normal tránsito de los profesionales a las organizaciones y al desarrollo de sus proyectos dentro de la dinámica socioeconómica. El proceso de graduación y las alternativas para acceder al título, así como su temporalidad, es decir, la natural preocupación que surge una vez los egresados alcanzan el título; son factores que demandan condiciones estructurales y claras que permitan consolidar el vínculo de la Universidad, el Estado y las Empresas, como actores fundamentales para el desarrollo de las comunidades en el orden nacional e internacional.

La Unesco (1998), plantea sobre la educación superior que ésta "debe cambiar profundamente haciéndose orgánicamente flexible, diversificándose en sus instituciones, en sus estructuras, en sus estudios, sus modos y formas de organizar sus estudios." (pág. 4). La idea de la flexibilidad, conduce a la exploración de los procesos propios de las instituciones, lo que para el caso de las ciencias administrativas, supone con mayor énfasis comparar las universidades con organizaciones, que tienen una cultura en la que se establecen códigos de conducta, división del trabajo, relaciones y el reconocimiento de los actores que dinamizan el funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos (Díaz Villa, 2002). Así mismo, el progreso de cada universidad implica el reconocimiento de su historia y la que caracteriza la educación superior (Melo, Ramos, & Hernández, 2014), entendido esto desde la singularidad del contexto y las características de tipo organizacional que traducen la cohesión de los sistemas académicos expresados en las prácticas y vínculos entre los grupos de interés.

Para la Organización Internacional del Trabajo (1998), la inflexibilidad de los sistemas de producción y de los sistemas universitarios fue superada por modelos más flexibles de organización; esto es sustentado por Barrón Tirado (2000), quien afirma que las profesiones y el desempeño laboral integraron un nuevo modelo de formación, conducente a la llamada organización curricular flexible. En tal sentido, para Malagón Plata (2003), la pertinencia de la educación superior (factor clave en la temporalidad del título), tiene alta viabilidad a partir de una "mayor permeabilización del sistema universitario al sistema productivo y ello como resultado también de que ambos sistemas manejan un lenguaje común: flexibilidad, calidad, competitividad, resultados, productividad" (p. 3).

Estos fundamentos, promueven que para los efectos de la graduación como "puente" y etapa previa al inicio de la vida productiva de los futuros profesionales; el necesario relacionamiento de las empresas y las universidades para su desarrollo, en respeto de la autonomía de cada una. La flexibilidad y la pertinencia entonces, van más allá de una visión socioeconómica, sino que se arraiga en el proceso formativo y las estructuras curriculares de los programas académicos, desde lo cual se dé respuesta a las nuevas realidades en materia de educación y desarrollo de las sociedades.

Se configura a partir de estas precisiones, algunos aspectos que demarcan la titulación en los programas académicos (requisito para la graduación), como el escenario para el establecimiento de opciones y alternativas que procuren la interdisciplinariedad y la promoción del conocimiento, mediante el estudio teórico- práctico de los estudiantes en contextos empresariales y sociales, como soporte a la formación y sustento de lo que puede considerarse como el primer trabajo de rigor académico e investigativo.

LA TITULACIÓN EN LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS

Para el Consejo Nacional de Educación Superior (2014), en materia de graduación se perfilan algunos aspectos que permiten tomar lectura de la graduación en Colombia:

> La alta repitencia como consecuencia del bajo capital académico de ingreso, y las insuficientes iniciativas de nivelación y atención a necesidades específicas.
>
> Insuficiente acompañamiento académico y metodológico para cumplir con los requisitos de grado (tesis de grado, judicaturas, preparatorios, pasantías y prácticas).
>
> Las dificultades para cumplir con los requisitos de graduación, bien sea por poca flexibilidad en los mismos o por el elevado costo de los derechos de grado (p.96).

Las políticas nacionales pretenden lograr que la educación sea inclusiva, de tal forma que la población puede completar su formación mediante el acceso, la permanencia y graduación. Estos elementos son claves en la estructura de la educación superior en Colombia, teniendo en cuenta el contexto social, económico y cultural de los últimos años. Específicamente respecto a la graduación, aun siendo mayoritaria en pregrado (universitario) se perciben problemas que exigen a las Instituciones de educación superior, avanzar en procesos y actividades que propendan por la calidad educativa y la dinamización del sistema.

Las dificultades para cumplir con los requisitos de graduación, pone de manifiesto el trámite que constituye obtener el título en la última etapa de la formación. Bien sea por los requisitos interpuestos por la Institución de educación superior, o por las características socioeconómicas del estudiante; que pueden tener un atenuante por los grandes esfuerzos que le conlleva cumplir los requisitos para graduarse.

Efectivamente, dos de los tres problemas nodales de la graduación hacen referencia a los requisitos para obtener el título, dado que si bien el "título" está sujeto a la normatividad del Estado Colombiano, es potestad de las Universidades definir la manera en que el estudiante obtiene su diploma. Dicha autonomía de las Universidad en Colombia, es la base para el establecimiento de alternativas u opciones que faciliten y permitan la profundización de las competencias que el estudiante adquirió en la formación, a fin de generar mayores espacios de interacción con su entorno.

Estas alternativas, constituyen la manera más apropiada para evaluar los conocimientos y la pertinencia del programa en la proyección laboral del graduando; es decir, anteponer una opción como Trabajo de Grado, permite medir diferentes aspectos que se encuentran asociados a la última etapa de la formación, lo cual garantiza en gran medida la competitividad y excelente desempeño del estudiante y futuro profesional. Las opciones de Trabajo de Grado en Colombia, varían de acuerdo a las prioridades de las Instituciones de educación superior. En la tabla 2, se muestran las alternativas que algunas Universidades colombianas han formalizado para efectos de obtener el título profesional.

Tabla 2. Modalidades de Trabajo de Grado Universidades Colombianas.

Universidad/Programa	Descripción			
	Naturaleza	Jornada	Créditos	Alternativas Trabajo de Grado
Universidad Nacional de Colombia (Bogotá)	Pública	Diurno	164	*Trabajos investigativos. *Prácticas de extensión. *Actividades especiales. *Exámenes preparatorios. *Asignaturas de posgrado.
Universidad del Valle (Cali)	Pública	Diurno Nocturno	160	*Monografía. *Proyecto. *Pasantía. *Práctica. *Ensayo. *Traducción Crítica. *Otras aprobadas por el Consejo Académico.

Universidad Libre (Cúcuta)	Privada	Diurno	138	*Preparatorios. *Trabajo de Investigación (en tres temas posibles: Conceptualización del modelo de desarrollo binacional, innovación social-económico-cultural binacional, y economía regional, desarrollo industrial y competitividad).
Universidad La Gran Colombia (Bogotá)	Privada	Diurno	160	*Monografía de grado. *Seminario internacional. *Programa de postgrado en especialización. *Diplomado de profundización. *Pasantías nacionales. *Pasantías internacionales. *Pasantías de investigación.
Universidad de Pamplona (Pamplona)	Pública	Diurno Nocturno	164	*Investigación. *Pasantía de Investigación. *Docencia. *Práctica Empresarial. *Recital de Grado. *Realización de un Diplomado. *Práctica Integral.
Corporación Universitaria Minuto de Dios (Bogotá)	Privada	Diurno	147	*Trabajo de Grado. *Cursos de postgrado en UNIMINUTO o en instituciones con las cuales tenga convenio. *Programas de Educación Continuada. *Certificaciones. *Movilidad Internacional.

Universidad del Rosario (Bogotá)	Privada	Diurno	169	*Opción Asistente de Investigación. *Opción de Emprendimiento. *Estudio de Caso. *Seminario de profundización. *Opción de proyecto de aplicación práctica (PAP). *Misiones Empresariales.
Universidad de la Sabana (Bogotá)	Privada	Diurno	180	*Prácticas profesionales. *Pasantía. *Examen Preparatorio. *Trabajo de grado.
Universidad de la Salle (Bogotá)	Privada	Diurno Nocturno	-	*Trabajo de Grado. *Pasantía de Investigación. *Creación de Empresas. *Producción intelectual relevante. *Exámenes preparatorios.
Universidad del Norte (Barranquilla)	Privada	Diurno	170	*Monografía de grado. *Desarrollo de software. *Proyecto.
Universidad Tadeo Lozano (Bogotá)	Privada	Diurno	141	*Proyecto de grado. *Trabajos de formación para la investigación. *Prácticas laborales. *Pasantías. *Asignaturas de postgrado. *Cursos de profundización.
Universidad del Tolima (Ibagué)	Pública	Nocturno	157	*Trabajo de Grado. *Presentación del Servicio Social. *Profundización en un área. *Participación en grupos de Investigación. *Excelencia académica.

Universidad Santo Tomás (Bogotá)	Privada	Diurno Nocturno	145	*Proyecto de Grado. *Práctica profesional. *Semestre de un postgrado. *Curso de actualización y profundización.
Universidad Sergio Arboleda (Bogotá)	Privada	Diurno	150	*Semillero de Investigación. *Plan de negocios. *Young Executive Training Program- YETP. *Preparatorios Final de Carrera.

Fuente: Elaboración propia.

Fundamentalmente, estas modalidades deben estar sujetas a las tendencias y retos de la educación superior, requiriendo de una actualización equilibrada, a fin de lograr que el estudiante pueda tener una experiencia práctica sumamente funcional y pertinente con su formación.

LAS MODALIDADES DE GRADO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO DE LA GRADUACIÓN

El funcionamiento de las universidades como organizaciones que tienen un direccionamiento y se articulan mediante un sistema de gestión, les orienta hacia el establecimiento de sus procesos que a la vez agrupan las distintas tareas propias del quehacer académico.

De acuerdo con Ogalla (2010), quien referencia el modelo EFQM de Excelencia, desarrollado por la European Foundation for Quality Management, un Sistema de Gestión es el "esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos" (p. 3). Para los efectos del proyecto investigativo que ampara este trabajo, se adaptó el anterior concepto, entendiéndolo de acuerdo al propósito de la titulación, como el conjunto de actividades, comportamientos y herramientas que se emplea para garantizar que el Programa Administración de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander (utilizado como ejemplo de comparación para este caso) realiza todas las tareas necesarias para que el estudiante pueda alcanzar sus objetivos dentro de la obtención del título profesional. Esto significa, que la Universidad y el Programa, han de gestionar la titulación mediante la definición y seguimiento a diferentes opciones que permitan a los estudiantes graduarse.

De igual forma, la gestión de la titulación considera como todo sistema, la influencia de factores externos que para los efectos de esta investigación, fueron identificados a partir de la revisión documental que permitió entender los retos y posibilidades que las universidades y los programas académicos tienen frente a las aspiraciones de la sociedad. Se evidenció que la misión clásica de la universidad se ha diversificado y para los efectos de lo propuesto, resalta la titulación en el ámbito

académico de los pregrados, como el proceso que lleva al estudiante a la obtención del título profesional, mediante una modalidad específica que le permite desarrollar un trabajo de grado, afín con una de las tendencias de relacionamiento entre la Universidad y los actores externos, principalmente el Estado y las Empresas.

La estructuración interna del "Trabajo de Grado" como proceso, está presente en todas las Universidades del país por la naturaleza de éstas y la normatividad vigente en la escala nacional, configurándose a partir de los postulados institucionales manifestados tanto en el direccionamiento estratégico, como en los esfuerzos por lograr la calidad académica que hace parte de la política nacional de educación superior (Consejo Nacional de Acreditación, 2014).

Precisamente, la titulación que es el resultado final del proceso formativo, presentada como la garantía que certifica el cumplimiento de los requisitos por parte del estudiante, la adquisición de conocimientos elementales y el desarrollo de capacidades que empleará en el ambiente laboral; son una muestra fidedigna del quehacer académico, dado que indistintamente de las opciones de educación superior, el título certifica un nivel óptimo por el cual el profesional ha de ser competente para asumir su vida productiva y contribuir en la dinámica nacional con una perspectiva global.

El segundo documento, hace referencia a la Oficina de Cooperación Universitaria (2010), cuyo estudio de prospectiva "tendencias Universidad 2020", profundizó en el alcance y contenido de las transformaciones y, en consecuencia, acortar los plazos y favorecer el avance en la evolución del sistema universitario, partiendo de que la sociedad actual está experimentando cambios muy rápidos y profundos en todos los ámbitos; destacando las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) como protagonistas principales de estos acontecimientos. El estudio revela que las Universidades están trabajando para lograr que la incorporación de la tecnología a sus procesos investigativos, docentes y de gestión sea un hecho y para que las redes de conocimiento, de recursos de aprendizaje e investigación y los servicios telemáticos sean algo habitual y natural para los miembros de la Comunidad Universitaria.

De esta manera, se comparó los elementos esenciales del Programa Administración de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander, con fundamento en la formación empresarial que sustenta; versus los estudios del orden nacional y de América Latina, en contraste con las modalidades identificadas para tratar la información e identificar algunos puntos que son considerados como determinantes para ser adaptados y apropiados dentro de las modalidades para optar al título profesional enmarcado en un contexto local con enfoque global (ver tabla 3).

Tabla 3. Elementos esenciales y tendencias modalidades trabajo de grado.

Referencia	Elementos esenciales	Tendencias
Programa Administración de Empresas (2015).	La calidad académica. Emprendimiento. La investigación (la ciencia, la tecnología). Competitividad. Conocimiento del entorno. Compromiso social. Visión global. Liderazgo. Formación integral.	Aspectos asociados al proceso "trabajo de grado" en el sistema de gestión universitaria: Calidad, competitividad y formación integral. Aspectos asociados a la definición de unas modalidades de trabajo de grado: Internacionalización, investigación, emprendimiento y articulación con el siguiente nivel formativo y el medio.
Consejo Nacional de Educación Superior de Colombia (2014).	Acceso e inclusión. Calidad. Pertinencia. Investigación (la ciencia, la tecnología y la innovación). Regionalización. Internacionalización. Comunidad universitaria. Estructura. Gobernanza del sistema. Sostenibilidad.	
Oficina de Cooperación Universitaria (2010).	Política de calidad y financiamiento. Competitividad y sostenibilidad. Internacionalización. Movilidad de estudiantes y docentes. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Educación integral. Investigación. Tercera misión (innovación). Estructura administrativa. Liderazgo.	
Modalidades de Trabajo de Grado Universidades Colombianas.	Alternativas de trabajo de grado de acuerdo con el proyecto educativo institucional y los lineamientos de ley.	

Fuente: elaboración propia.

Teniendo claro que para el análisis se utilizó como ejemplo el Programa Administración de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander, se equipararon las áreas y/o variables, entendidas como los aspectos que determinarán las opciones de titulación, a partir de la información manifiesta luego de leer, seleccionar, y evaluación la información, para delimitar aquellos elementos que de acuerdo a los objetivos del Plan de Estudios, atendieran a las tendencias y parámetros específicos que optimizaran el proceso "Trabajo de grado", viabilizando su desarrollo en términos

de resultados de calidad.

Los aspectos determinantes de la titulación en el Programa Administración de Empresas, en razón al establecimiento de un proceso normado y documento, al igual que unas modalidades que permitan no solo cumplir con el requisito del Trabajo de Grado, sino que profundice en las competencias adquiridas durante el procesos formativo y genere aportes de valor agregado, son los siguientes:

INTERNACIONALIZACIÓN: La internacionalización académica, especialmente la de la educación superior es el proceso, entre otros, que las Instituciones de Educación Superior (IES) han adoptado para alcanzar una inserción adecuada en el mundo moderno del conocimiento. Este matiz vislumbra la internacionalización como una condición necesaria para cumplir con el papel y la misión que le corresponde a la educación superior de alcanzar la calidad y la pertinencia del proceso formativo, la investigación y el servicio a la sociedad (Guillermo Hoyos, 2013).

Las modalidades de Trabajo de Grado, deberán permitir la movilidad del estudiante para incorporarse mediante la extensión y/o proyección a su entorno global, donde consolide el proceso de formación y participe de la dinámica en la que el conocimiento vitaliza la práctica y genera un mayor desarrollo de competencias. Dicha internacionalización debe tratarse desde la dirección del programa, la investigación y la extensión.

INVESTIGACIÓN: La investigación, vista no solo como el desarrollo de proyectos para resolver problemas específicos, sino también para la generación de productos científicos, técnicos o profesionales innovadores, que permitan flexibilizar las áreas de actuación del programa. Las modalidades de Trabajo de Grado, deberán permitir que los estudiantes lleven a cabo trabajos prácticos en empresas y/o instituciones de servicio a la sociedad para poder obtener su título, llevando la investigación a las empresas o instituciones públicas y privadas.

EMPRENDIMIENTO: El emprendimiento y la innovación se han convertido en motores para la economía nacional. El primero asociado con la creación de empresas y el segundo aplicado a los procesos empresariales y tecnológicos que apalanquen la generación de empleo (Crissien Castillo, 2013). Por lo cual, en el contexto de la Universidad, el emprendimiento y la innovación debe pasar de un plano puntual a un trabajo sistemático que mejore los procesos y permita la competitividad (Espíritu Olmos & Sastre Castillo, 2007).

ARTICULACIÓN: Existe en el medio, coincidencia para afirmar que la "articulación" se ha querido entender como un proceso pedagógico y de gestión que busca favorecer el acceso, la permanencia y la movilidad de los estudiantes entre los distintos niveles y ofertas educativas, así como el reconocimiento de los aprendizajes obtenidos en distintos escenarios formativos. Por tanto, la articulación expresa la madurez de los programas de la Universidad, la flexibilidad de los currículos y el oportuno acceso para permitir la cualificación del estudiante al ritmo de la globaliza-

ción, formando profesionales altamente competentes en el corto plazo.

Dicho aspecto tiene un carácter institucional, pues se trata de normar su alcance. Sin embargo, las modalidades han de incluirlo puesto que permite ampliar las opciones y fundamentalmente mejorar el servicio a través de estrategias acordes con las tendencias vigentes. Así, se identificaron siete (7) modalidades de grado aplicables:

Tabla 4. Modalidades de Trabajo de Grado.

Modalidad de trabajo de grado	Descripción
Proyecto de Investigación	Trabajo teórico, experimental o documental que realiza el estudiante bajo la dirección de un docente, sobre un tema o problema delimitado y abordable desde las competencias adquiridas en el proceso de formación.
Pasantía Empresarial	Ejercicio mediante el cual el estudiante aplica sus competencias profesionales en la solución de un problema específico de una empresa u organización del país o del extranjero, mediante la permanencia en la misma.
Plan de Negocios	Ejercicio que permite al estudiante aplicar sus competencias profesionales en la elaboración de un proyecto de emprendimiento y en el desarrollo de las gestiones necesarias para la creación, registro y consolidación de una empresa.
Curso de Postgrado	Proceso mediante el cual un estudiante regular de pregrado, inicia su formación posgraduada a través de la matrícula y probación de los créditos correspondientes al primer semestre académica de un programa de posgrado.
Producción Científica.	Modalidad en la que un producto de conocimiento o un producto innovador, generado por el estudiante, en un área específica y relacionada con su campo disciplinar, son homologados como trabajo de grado.
Trabajo Dirigido	Modalidad en la que el estudiante desarrolla un proyecto acordado con su Director, para la solución de un problema o mejoramiento de una situación, previamente identificada y avalada por una organización.
Cursos de Profundización	Son cursos relacionados con la naturaleza del Programa Académico, adicionales a aquellos del Pensum, orientados a complementar académicamente la formación profesional del estudiante

Fuente: elaboración propria

En ese contexto, la Universidad debe considerar como suyos los retos y necesidades del sistema educativo nacional, a fin de consolidar el quehacer académico que brinde garantías reales para

el proceso formativo y permita tener resultados competitivos. Cada Institución, debe proyectarse potenciando una educación superior pertinente, propositiva, incluyente y de alta calidad, que sea accesible a todos los jóvenes y sostenible financieramente. Además, una institución que brinde al estudiante programas de formación acordes, estandarizada y cuyo desarrollo desde los procesos de inscripción hasta la titulación, estén correctamente estructurados y ejecutados.

Precisamente, la titulación que es el resultado final del proceso formativo, presentada como la garantía que certifica el cumplimiento de los requisitos por parte del estudiante, la adquisición de conocimientos elementales y el desarrollo de capacidades que empleará en el ambiente laboral; son una muestra fidedigna del quehacer académico, dado que indistintamente de las opciones de educación superior, el título certifica un nivel óptimo por el cual el profesional ha de ser competente para asumir su vida productiva y contribuir en la dinámica nacional con una perspectiva global.

CONCLUSIONES

En Colombia, la graduación es un proceso articulado que debe ser atendido desde la autonomía de cada universidad, particularmente al realizar el ejercicio regular de revisión la gestión académica y administrativa, para emprender acciones que faciliten la realización del Trabajo de Grado como un elemento esencial en la formación del estudiante y su tránsito a la vida laboral. Sin lugar a dudas, el Trabajo de Grado realizado de manera integral, abrirá espacios de vinculación entre la academia y los actores del entorno, en cuyo caso el estudiante y su director, brindarán resultados innovadores o de valor agregado que otorguen soluciones concretas a las necesidades sociales.

Cada una de las modalidades planteadas, constituye una apuesta académica para incorporar el Programa Académico en las tendencias que revela la comparación de estudios visionarios desde el orden nacional y aquellos que se proyectan en América Latina. De esta manera, se asegura en gran medida la articulación del direccionamiento estratégico de la Universidad con las perspectivas globales.

Efectivamente, la mejor manera de escalonar este proceso relacionado directamente en la malla curricular, se da en la gestión de administrativos, docentes y estudiantes; por cuanto la operacionalización de las alternativas de trabajo de grado y la graduación en sí misma, permitirá detectar oportunidades de mejora y asegurar una dinámica motivante que lleve a la obtención del título profesional.

La naturaleza de los programas de administración de empresas y su enfoque a la educación empresarial, son un pilar del quehacer académico y un factor vinculante para las universidad dentro de la dinámica del sector productivo, mediante el liderazgo de trabajos de grado que potencialicen el desarrollo innovador de propuestas académicas e investigativas de valor para las distintas organizaciones.

REFERENCIAS

Guillermo Hoyos, J. (2013). Problemas nodales de la Internacionalizacion de la Educacion Superior en Colombia, principios orientadores y lineamientos para la construccion de politica publica. ASCUN, Mesa de Internacionalizacion de la educacion superior.

Barrón Tirado, C. (2000). La educación basada en competencias en el marco de los procesos de globalización. Formación en competencias y certificación profesional, 17-44.

Crissien Castillo, J. (2013). Espíritu empresarial como estrategia de competitividad y desarrollo económico. Revista EAN, (57), 103-118.

Consejo Nacional de Acreditación. (2014). Rutas académicas e institucionales de la educación superior que referencian conceptual y metodológicamente la evaluación. En L. G. Isaza, Rutas académicas e institucionales de la educación superior que referencian conceptual y metodológicamente la evaluación. Bogotá.

Consejo Nacional de Educación Superior. (2014). Acuerdo por lo Superior 2034. Bogotá.

De Miguel, J., Caïs, J., & Vaquera, E. (2001). Excelencia: Calidad de las universidades españolas (Vol. 3). CIS.

Díaz Villa, M. (2002). Flexibilidad y educación superior en Colombia. ICFES.

Espíritu Olmos, R., & Sastre Castillo, M. (2007). La actitud emprendedora durante la vida académica de los estudiantes universitarios. Cuadernos de estudios empresariales, 17, 95-116.

Ley N° 30. (1992).Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior, Colombia, Bogotá.

Londoño Orozco, G. (2014). Algunos desafíos de la educación superior en torno al conflicto colombiano: Reflexiones a propósito de la relación entre educación y sociedad. Itinerario Educativo, 28(63), 197-214.

Londoño, G. (2001). Aproximaciones a la Historia de la Educación y la Pedagogía. Malagón Plata, L. (2003). La pertinencia de la educación superior. Elementos para su comprensión. Revista de la Educación Superior, 32(3), 127.

Melo, L., Ramos, J., & Hernández, P. (2014). La educación superior en Colombia: situación actual y análisis de eficiencia. Borradores de Economía, 808, 1-50.

Misas Arango, G. (2004). La educación superior en Colombia: análisis y estrategias para su desarrollo. Univ. Nacional de Colombia.

Observatorio Laboral para la Educación. (2015). Mapa de Caracterización de Graduados 2001 – 2014. Ministerio de Educación Colombia.

Oficina de cooperación Universitaria. (2010). Tendencias Universidad 2020, estudio de prospectiva. Madrid.

Ogalla Segura, F. (2010). Sistema de gestión: Una guía práctica. España: Sello Editorial Díaz de Santos. p. 3-6.

Organización Internacional del Trabajo (1998). Debate temático "Las exigencias del mundo del trabajo". Centro de Investigaciones sobre la Educación Superior y el Trabajo, Universidad de Kassel, Alemania.

UNESCO. (1998) Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. París, Francia.

Villegas, F. (2006). Análisis de los estudios de investigación en educación especial realizados en los programas graduados de educación de Universidad en Puerto Rico. Tesis de maestría de la universidad metropolitana, Puerto Rico.

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: *UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE TABATINGA - AMAZONAS - BRASIL*

Drucila Macario Figueredo; Adiny Heimy Muller Cordeiro; Ana Lucia Aparício da Silva; Isabel Cristina Figueiredo Quintero

RESUMO

Os processos organizacionais fluem de acordo com as ferramentas tecnológicas utilizadas e, já que estas são manuseadas por recursos humanos, exigem das organizações mudanças em sua forma de gerir seus recursos para obter vantagem competitiva. Neste contexto, a pesquisa em questão realizou um estudo sobre os processos organizacionais e a TI numa empresa de materiais de construção civil, localizada na cidade de Tabatinga-Amazonas-Brasil. A metodologia adotada baseou-se na pesquisa exploratória-descritiva, a fim de obter maior familiaridade com o problema, utilizaram-se fontes bibliográficas como base de sustentação ao assunto pesquisado e também possuiu uma natureza quali-quantitativa por traduzir em números as informações coletadas, com característica censitária, por abranger apenas os gestores da empresa, bem como o método da observação participante, no intuito de obter informações fidedignas. Chegou-se à conclusão de que os processos da empresa estão diretamente ligados ao uso de TI como vantagem competitiva que, por sua vez, está sendo gerenciada de forma eficaz.

Palavras-chave: Processos organizacionais; TI; Vantagem competitiva; Gestão.

ORGANIZATIONAL PROCESSES AND INFORMATION TECHNOLOGY:

A CASE STUDY IN A CIVIL CONSTRUCTION MATERIALS COMPANY IN TABATINGA CITY - AMAZON - BRAZIL

ABSTRACT

The organizational processes flow according to the technological tools used and require changes in the way organizations manage their resources to obtain competitive advantage. In this context, this research studied the organizational processes and the IT in a civil construction materials company, located in Tabatinga city, Amazonas, Brazil. The methodology used was based on a exploratory and descriptive research, in order to get more familiar with the problem, used bibliographical sources as base support, also has a qualitative and quantitative nature to translate into numbers the information collected, for covering only the company managers as well as the participant observation methodology, in order to obtain reliable information. In conclusion, the company's processes are directly linked to the use of IT as a competitive advantage that is being managed effectively.

Keywords: organizational processes; IT; Competitive advantage; Management.

Tradução: Professora Flávia Furtado. Centro de Idiomas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM/Campus Tabatinga.

INTRODUÇÃO

Os processos organizacionais fluem de acordo com as ferramentas tecnológicas utilizadas e, já que estas são manuseadas por recursos humanos, exigem das organizações mudanças em sua forma de gerir seus recursos para obter vantagem competitiva.

Para tanto, o sucesso por meio destas, precisam está de acordo com as estratégias das empresas, com qualidade dos produtos ou serviços, sendo fundamentais para um excelente atendimento dos clientes e desenvolvimento dos processos. Para tal, os processos devem funcionar com clareza e eficiência para um melhor resultado das atividades rotineiras. Assim, a eficácia da gestão deve está atrelada aos planejamentos da organização, para que a fluidez da informação seja percebida, tanto para o meio interno como para o externo.

Diante dessa perspectiva, compreender os processos organizacionais e TI nas empresas torna-se essencial para que estas façam suas estratégias de negócios e visem conhecer a potencialidade de Tecnologia da Informação é utilizá-la a seu favor com mais seguridade e sobressair aos concorrentes. A pesquisa foi realizada em uma empresa de material de construção civil na cidade de Tabatinga, Am no Brasil, que atua tanto no atacado como no varejo, e teve como objetivo geral identificar, analisar e avaliar os processos organizacionais e a TI e se a mesma é utilizada como ferramenta para extrair informação no processo de gestão da empresa e usa-las como vantagem competitiva no ramo em que atua.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 PROCESSO ORGANIZACIONAL

Sabe-se que a concorrência está cada vez mais acirrada, privilegiando as empresas dinâmicas, em detrimento daquelas menos ágeis. Para poder competir num mercado cada vez mais disputado, as empresas precisam obter o melhor desempenho possível em seus negócios. Este desempenho é alcançado através de seus processos organizacionais. (PAMPONET, 2009, p. 8).

Segundo Castro (2014, p. 4), o desempenho organizacional deve ser avaliado pela eficácia na realização dos objetivos e pela eficiência na utilização dos recursos. Nenhum sistema de controle consegue abordar, de forma integrada, todas as atividades e operações de uma organização. Dessa forma, os administradores usam diferentes instrumentos e métodos de controle para lidar com as diversas atividades e elementos da organização.

Para Vinki (2009, p. 1), existem dois tipos de gestão de processos organizacionais:

> O primeiro é a gestão de processos organizacionais com ênfase funcional é mais tradicional e ainda é adotada pela maioria das empresas. Nela, predominam as relações de subordinação e os processos de trabalho são fragmentados. E o segundo é a gestão de processos organizacionais de forma integrada, as relações são mais dinâmicas, o trabalho em equipe é valorizado

> e os funcionários acabam de certa forma, se tornando polivalentes, não se limitando apenas a suas atividades principais.

Segundo Martins et al (2003, p.7), em muitos casos, as organizações possuem dentro de si o material humano e tecnológico necessário para ajustar-se ao novo cenário da "Era do Conhecimento", faltando apenas o estabelecimento de uma política sólida para a gestão da TI.

E de acordo com Silva (2009, p. 6), quanto maior a participação e aceitabilidade dos integrantes do processo, mais efetivo o levantamento dos requisitos funcionais, reduzindo assim as reações negativas ao Sistema.

1.1.2 SISTEMA ORGANIZACIONAL E O GESTOR

> Os Administradores devem analisar o sistema organizacional que correspondem os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos que são responsáveis pela manutenção do funcionamento do sistema, no sentido de cumprir a missão, a visão e os valores da empresa. São eles que estabelecem os objetivos da organização e as preparam para as mudanças procurando adaptá-las a um ambiente cada vez mais dinâmico e imprevisível. (CASTRO, 2014, p. 2).

Segundo Silva (2009, p. 2) "os gestores nem sempre conseguem encarar a competitividade como parte do processo e quando se dá conta está lutando com dificuldade para manter uma estrutura que não tem mais resultados positivos".

De acordo com Martins et al (2003, p. 3), a TI pode ser definida como a "Preparação, coleta, transmissão, recepção, recuperação, armazenamento, acesso, apresentação e transformação de informações em todas as suas formas (texto, gráficos, voz, vídeo e imagem) para suprir os processos de negócios das organizações".

Por sua vez, Castro (2014, p. 6), afirma que, os gestores contemporâneos tem uma função importante, identificar a tecnologia adequada e rentável para o seu segmento de mercado, para que esta atenda as reais necessidades da empresa, sabendo que irá influenciar toda a cultura e estrutura organizacional.

As mudanças que ocorrem nas empresas por meio dos recursos tecnológicos requer que seus gestores demonstrem ou busquem habilidades para acompanhar tais mudanças, aperfeiçoando seu papel por meio de suas decisões. Suas habilidades técnicas em relação à tecnologia tornam-se um dos fatores para o gerenciamento dos processos. No entanto, o gestor deve ter um contato e uma comunicação com as pessoas que conhecem os objetivos da empresa.

Assim, cabe ao gestor a responsabilidade para fluir tal informação de forma a beneficiar as estratégias da empresa, desenvolvendo métodos para envolver todos os departamentos, bem como os colaboradores que são elementos fundamentais na obtenção de conteúdos explícito das informações.

1.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - TI

Para que a TI seja um elemento diferencial competitivo para a organização, a mesma deve ser encarada como um investimento, e não como um "centro de custo". (MARTINS et al., 2003 p. 58). A busca pela agilidade das informações exige que as empresas adotem recursos tecnológicos, bem como transformam tais recursos numa potência para gerar lucros por meio das informações adquiridas mediante a utilização de tais ferramentas em todo o seu potencial. No entanto, são as pessoas que manuseiam estes recursos tecnológicos que devem ter a maior atenção por parte das empresas, pois são elas que obtêm as informações e transformam em estratégia.

> As empresas são vistas como sistemas abertos, em que determinados inputs são introduzidos e processados, gerando certos outputs. Assim, o processo administrativo mais amplo envolve processos menores que interagem entre si e operacionalizam as entradas, transformando-as em saídas. Com efeito, a empresa se vale de recursos materiais, humanos e tecnológicos, cujo processamento resulta em bens ou serviços a serem fornecidos ao mercado. (SACILLOTI, 2011, p. 23).

Neste sentido, Maximiano (2010, p. 460), afirma que "a tecnologia da informação criou novas oportunidades e desafios para todos os tipos de organizações. Possibilidade de comunicações instantânea cobrindo todo o globo, processando grandes quantidades de informação e automatização do processo decisório". Para tanto, as empresas estão inserida em um mercado que exige cada dia uma operacionalização e processamento dos seus recursos com eficiência.

1.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

No processo das atividades de uma organização são gerados diversos tipos de informações, algumas vezes essenciais para uma tomada de decisão. Para isso o SI trouxe para as organizações grandes ferramentas para extrair, filtrar, organizar, controlar e usar as informações de acordo com suas estratégias de negócios. Segundo Mattos (2010, p. 06), "Sistema de Informação é um sistema especializado no processamento e na comunicação de dados (máquinas) ou de informações (organismos vivos)".

> De fato, quando os computadores começaram a ser usados, cada departamento tinha seu próprio arquivo, alguns em papel. Se um executivo quisesse saber, por exemplo, quantas unidades haviam sido vendidas em determinado dia, talvez obtivesse três dados diferentes: um vindo do estoque, outro da contabilidade e um terceiro das vendas. Ficaria confuso e teria de esperar, talvez até a semana seguinte, quando os dados estariam atualizados. Mas sempre com a possibilidade de haver algum erro ou defasagem em alguns desses arquivos. (MATTOS, 2010, p. 49).

Assim, para a informação ser usufruída com sucesso, a alta administração precisa está em sintonia com seus gerentes e colaboradores. Do contrário, fica inviável a utilização do potencial dos sistemas de informação que a empresa possui ou pretende investir. Sendo necessário que todos tenham conhecimento em relação ao SI, pois essas ferramentas mudam constantemente.

> A área de Sistemas de Informação (SI) é formada por: dados; redes; hardware; software e pessoas, sendo uma das mais dinâmicas e que sofre mudanças mais velozes, porque está diretamente ligada à rápida evolução das tecnologias da informação, as quais estão entre as ferramentas mais importantes para que a empresa atinja seus objetivos. (O'BRIEN, 2003 apud SACILLOTI 2011, p. 23).

1.4 GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A informação usada como vantagens competitivas nos processos organizacionais dentro das empresas, faz desta, uma potencia frente aos seus concorrentes. Pois o processo desenvolvido por cada setor está vinculado na competitividade, sem esta condição a governança não teria valor para as empresas. No entanto, o foco nos resultados retirados por meio dos recursos tecnológicos são essenciais para o sucesso da governança planejada.

Segundo Rezende e Abreu (2010, p. 75), "à medida que se sedimenta uma informação, qualquer atividade pode ser elaborada com um custo menor, com menos recursos, em reduzido tempo e com um resultado melhor".

E de acordo com Sacilloti (2011, p. 20), além de valorizar a informação, o investimento em TI é uma arma poderosa de vantagem competitiva sobre os concorrentes. Com a criação de indicadores, é possível avaliar a eficiência de produtos ou serviço. E tal prática se tornou uma preocupação constante para organizações, uma vez que o foco é a satisfação do cliente.

1.5 A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Com a utilização dos recursos de TI nas organizações, bem como nos seus departamentos de forma específica, motivam a sinergia entre todos os processos, garantindo perspectivas dos gerentes e da alta administração para um resultado positivo.

> A TI pode ser usada para programar estratégias de competitividade. Muitas empresas estão utilizando as tecnologias da internet como base para as estratégias. Estratégias básicas no uso empresarial da TI: reduzir custos, diferenciar, inovar, promover conhecimento e desenvolver alianças. (O'BRIEN e MARAKAS, 2007 apud SACILLOTI, 2011, p. 22).

Segundo Rezende e Abreu (2010, p. 54), a Tecnologia da Informação não deve ser trabalhada e estudada de forma isolada. Sempre é necessário envolver e discutir as questões conceituais dos negócios e das atividades empresariais, que não podem ser organizadas e resolvidas simplesmente com os computadores e seus recursos de software, por mais tecnologia que detenham. Neste caso, o recurso humano deve esta preparada para adequar-se as mudanças do século XXI. Oliveira e Bertucci (2003, p. 77) afirmam que:

> O uso da informação também está ligado ao comportamento informacional dos usuários e executivos, suas expectativas e habilidades. Os seus atributos pessoais, associados à cultura organizacional, justificam os diversos comportamentos informacionais, com os quais novas práticas e novos recursos tecnológicos têm que se relacionar.

2 METODOLOGIA

> O método científico caracteriza o estudo cientifico. Ou seja, se não houver utilização do método científico, a monografia ou artigo não será considerado científico. A seção do método utilizado na investigação é, portanto, a parte mais importante do trabalho, pois é por meio dessas informações que outro cientista poderá ou não reproduzi-lo ou contesta-lo. Se o trabalho não puder ser avaliado ou replicado, não é considerado pesquisa científica, [...]. (ACEVEDO; NOHARA 2007, p. 45).

A pesquisa em questão consistiu em exploratória, descritiva, e quali-quantitativa. De acordo com Köche (2009, p. 126), "na pesquisa exploratória não se trabalha com a relação entre variáveis, mas com o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa e qualitativa". E Marconi e Lakatos (2010, p. 171), é descritiva, pois o que se pretende é a descrição de características já conhecidas, e que compõem e constituem situações factuais e representações do universo pesquisado, [...]. E em relação à pesquisa quali-quantitativa, Figueiredo e Souza (2008, p. 100), diz que:

> Há metodologias que admitem a integração dos métodos qualitativos e quantitativos. A necessidade de trabalhar com dados estatísticos e informações não mensuráveis dependem da questão-problema levantada. Na verdade, não existem regras rígidas, o mais importante é que haja flexibilidade nos procedimentos metodológicos, desde que, sejam adequados ao objeto que se pretende conhecer e ao problema que se quer responder.

O presente estudo utilizou como instrumento de investigação para coleta de dados a pesquisa de campo e de forma censitária para a necessária aproximação com a realidade. Nesta pesquisa utilizou-se o questionário misto para entrevistar os sócios e gerentes, sendo mais apropriado ao perfil da organização.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 189) "a pesquisa de campo está voltado para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades, instituições e outros campos, visando à compreensão de vários aspectos da sociedade". E ainda segundo Marconi e Lakatos (2006), a amostra censitária caracteriza-

-se por abranger todos os componentes da população a ser pesquisado. E uma vez realizada as entrevistas, foram quantificados os participantes da pesquisa, buscando identificar o tempo de serviço e escolaridade dos mesmos.

2.1 INOVAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DA EMPRESA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Para conhecer os processos organizacionais da empresa, foi utilizado na pesquisa o método da observação participante que para Marconi e Lakatos (2009, p. 196),

> A observação participante "Consiste na participação real do pesquisar com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste", e ainda nesse pensamento das autoras a forma da observação participante foi a artificial onde o observador integra-se ao objeto de estudo a fim de obter informações.

Assim, foi possível a identificação das ferramentas de TI que dão suporte à empresa pesquisada. A mesma possui seis setores e todos utilizam os software e hardware de acordo com a necessidade, pois a dinâmica da empresa exige tecnologias digitais que suportam grande demanda de informações em seus processos, como descrita a seguir:

- O Sistema de Stock e Inventario - Planejamento de Recursos Empresariais (ISIS-ERP) foi implantado no ano de 2010. Tal sistema possui um software com plataformas para o setor de Venda e de Estoque, sendo manuseado pelos vendedores, atendente de caixa, gerente comercial e gerente de logística. O Sistema serve para obter as informações dos produtos disponíveis para venda, bem como seus respectivos preços e quantidade disponível em estoque;

- O Sistema Emissor Fiscal (E-FISCAL) foi implantado no ano de 2011, após exigência dos órgãos reguladores para uma melhor fiscalização por parte do governo, sendo acessado via certificado digital. O sistema possibilita gerar, consultar e transmitir tributos para os órgãos regulamentadores e autarquias do estado como: a Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA) e Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ) por meio do documento auxiliar de nota fiscal eletrônica (DANFE);

- O Sistema de Gestão Empresarial Mastermaq, foi implantado no ano de 2008, e é utilizado no setor de Recursos Humanos, Contabilidade e Fiscal, este possui plataformas fundamentais para obter informações em tempo real.

- E por fim, o Sistema Bancário, utilizado por meio de uma chave eletrônica recomendado para trabalhar online com o banco na qual a empresa é cliente desde o ano de 2013. Com o sistema é possível realizar toda a movimentação financeira da empresa, desde os pagamentos e transferências bancárias, bem como para o controle das finanças.

Com tais Sistemas de Informação utilizada pela empresa, foi possível identificar e entender o

papel de cada sistema nos processos decisorios e rotineiro da mesma. Segundo Montezano (2009, p. 29), "qualquer que seja o processo dentro de uma empresa, esse somente será viabilizado se sustentado por informações fidedignas. Para isso, é preciso que haja profissionais capazes de filtrar, estruturar, interpretar e fornecer informações".

E de acordo com Alves (2013, p. 19), "os gestores da era digital têm uma função importantíssima, a de identificar a tecnologia adequada para que esta atenda as reais necessidades de suas empresas, sabendo que irá mudar toda a cultura organizacional, incluindo a qualificação profissional de seus funcionários e colaboradores".

Todos os processos existentes em qualquer empresa, independente de porte e segmento de mercado, podem ser categorizados como organizacionais uma vez que estes viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca do seu desempenho geral. (PAMPONET, 2009, p. 10).

3 ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 PERFIL DOS GESTORES E COLABORADORES DA EMPRESA

As Características dos entrevistados são essenciais para uma melhor discussão dos resultados da pesquisa.

Tempo de serviço	Quantidade	Percentual
Entre 1 a 3 anos	*5*	*36%*
Entre 5 a 8 anos	*4*	*29%*
Há 10 anos	*2*	*14%*
Acima de 12 anos	*3*	*21%*
Total	**14**	**100%**

Tabela 1: Tempo de serviço dos entrevistados
Fonte: Autores (2016).

Constatou-se que a maioria dos entrevistados com 36% afirmaram que trabalham entre 01 a 03 anos, e 29% trabalham entre 05 a 08 anos e os demais há mais de 10 anos na empresa. Tal característica revelou que os recursos de Tecnologia da Informação estão sendo manuseados por funcionários, em sua maioria com menos de cinco anos de serviço na empresa. A pesquisa também buscou identificar a escolaridade dos entrevistados, conforme a Tabela 2.

Escolaridade	Quantidade	Percentual
Ensino fundamental completo	*1*	*7%*
Ensino médio completo	*8*	*57%*
Superior incompleto	*2*	*14%*
Superior completo	*3*	*22%*
Total	**14**	**100%**

Tabela 2: Escolaridade dos entrevistados
Fonte: Autores (2016).

Pôde-se constatar que a maioria 57% dos respondentes possui o ensino médio completo, enquanto que 22% possui superior completo, seguido de 14% superior incompleto e 7% fundamental completo. O resultado mostra que todos possuem um conhecimento equilibrado, sendo favorável aos resultados da pesquisa. Segundo Passos (2012, p. 34), "as organizações na atualidade têm valorizado cada vez mais a qualificação de seus funcionários, tendo em vista que este aspecto contribui para torná-las mais competitivas no mercado".

3.2 NIVEL DE CONHECIMENTO DO PROCESSO ORGANIZACIONAL TECNOLÓGICO DA EMPRESA

Na empresa pesquisada pode-se observar que os processos organizacionais são executados com sucesso, por meio do uso das ferramentas tecnológicas que a empresa possui, o que permite tomada de decisões seguras.

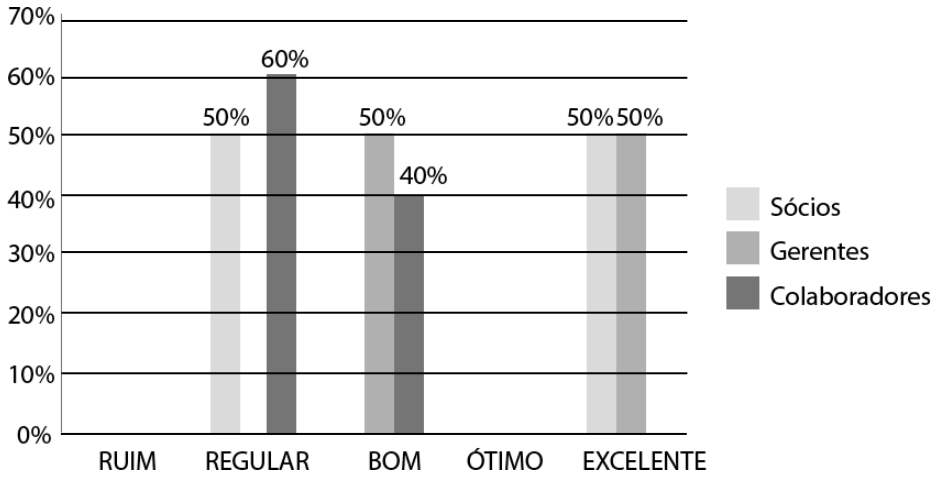


Figura 1: Nível de conhecimento do Processo Organizacional Tecnológico da empresa.
Fonte: Autores (2016).

De acordo com a figura 1, os sócios disseram que possui um conhecimento entre regular e excelente, ambos com 50%; os gerentes com 50% tem conhecimento entre bom e excelente; os colaboradores com um nível de 40% bom e 60% regular.

Com as informações obtidas, observa-se que todos os entrevistados possuem conhecimento equilibrado, uma vez que os processos são realizados com o suporte do uso da TI e estão no cotidiano da vida das pessoas.

Segundo Montezano (2009, p. 29), "qualquer que seja o processo dentro de uma empresa, esse somente será viabilizado se sustentado por informações fidedignas. Para isso, é preciso que haja profissionais capazes de filtrar, estruturar, interpretar e fornecer informações".

Lima (2011, p. 04) corroba que o administrador precisa conhecer seu ambiente de trabalho, seu mercado e seus clientes, criando comportamentos alternativos. Essa visão das transformações e movimentos no meio ambiente é que poderá nortear as decisões estratégicas na empresa, e a habilidade para lidar com a tecnologia e seus efeitos colaterais é crucial para o sucesso empresarial.

É fato que as informações são de grande importância para as organizações, a dificuldade está em administrá-la e determinar seu valor no tempo. Essa subjetividade na determinação do valor ocorre porque o mesmo é atribuído a partir dos resultados alcançados com as informações obtidas. (SILVA, 2009, p. 4).

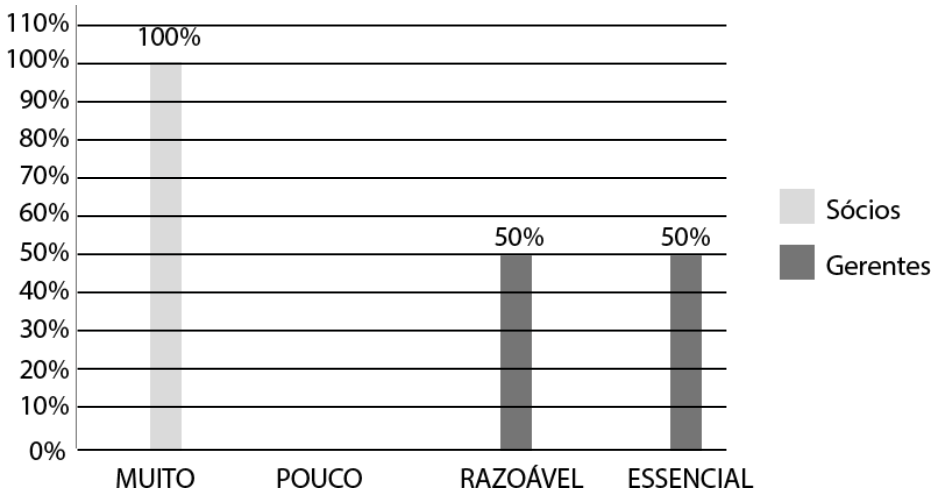


Figura 2: Importância da TI nos processos organizacionais da empresa.
Fonte: Autores (2016).

O resultado mostra que 100% da alta direção confirmam que a TI é muito importante na hora de decidir o rumo de seus negócios, enquanto que os gerentes ficaram entre regular e essencial com 50% respectivamente. Com a opção razoável de um dos gerentes nota-se que tal ferramenta pode não está sendo utilizada com todo o seu potencial para extrair informações fidedignas.

Podemos observar que de modo geral a TI tem importância significativa para os processos da empresa. Para Santos (2007, p. 23), [...] a TI deve ser uma ferramenta para ancorar os processos a serem criados ou modificados, logo havendo a necessidade de uma atenção focada a priori no processo e depois sim na escolha das tecnologias à viabilizar este processo, pois somente desta forma a TI poderá ser utilizada de forma adequada e trará resultados significativos na melhoria do gerenciamento dos processos e consequentemente índices de lucratividade maiores para a organização.

3.2.1 RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DE TI NOS PROCESSOS DA EMPRESA.

Finalizando a discussão, foi perguntado aos sócios e gerentes quais as principais melhorias promovidas com a implantação da TI nos processos rotineiros da empresa. As respostas foram pertinentes à pesquisa em questão:

> "A Tecnologia da Informação promoveu a melhoria em todos os processos da empresa, principalmente o processo no setor de vendas". (SÓCIO 1);
>
> "Após a implantação da TI na empresa todos os setores tiveram seus processos melhorados e de forma ágil. O setor de Recursos Humanos destacou-se com o Sistema Mastermaq facilitando a admissão e demissão de pessoal". (SÓCIO 2);
>
> "Quando não havia computador tudo era feito a mão. Depois que a empresa iniciou a implantação de TI umas das principais melhorias foi agilidade no atendimento ao cliente e facilidade

no cadastramento de Mercadoria." (GERENTE 1);

"Quando não tinha computador memorizava a maioria das marcas dos produtos e seus valores. A principal melhoria que ela promoveu foi na obtenção de informações rápidas dos produtos". (GERENTE 2).

De acordo com as respostas observasse que tanto os administradores como os gestores estão satisfeitos com as melhorias que os recursos baseados em TI proporcionam a empresa. Segundo Rezende e Abreu (2010, p. 36), "a importancia de organizar a empresa está calcada principalmente em sua moderidade, racionalização de pr ocessos, competência de atuação, bem como em sua perenidade, competitividade e inteligencia empresarial".

De acordo com Rocha (2010, p. 05), "o desempenho das organizações é alavancado tornando quase obrigatória a adoção dessas sofisticadas tecnologias, sob pena de obsolescência operacional e mercadológica ou de continuidade da incerteza na tomada de decisão".

CONCLUSÃO

Constatou-se por meio desta pesquisa, que os processos organizacionais e TI se fazem presentes na empresa em estudo. Tais processos são essenciais para o desempenho da empresa, bem como o uso de TI que dão suporte imprescindível para obtenção de informações e usa-la para tomada de decisão. A pesquisa revelou que os Sistemas de Informação foram implantados conforme exigência de mercado e necessidade da empresa, desenvolvendo papéis fundamentais na obtenção de informação e resultados para os gestores. Pois a mesma participa de pregão e licitação, um dos motivos para investimentos em TI.

Com relação à percepção dos entrevistados, quanto ao uso de TI nos processos da empresa, os gestores têm a percepção da importância destes recursos para a obtenção de informações rápidas no desempenho das atividades, bem como essencial nos processos administrativos e operacionais.

Observou-se também que a gestão dos processos organizacionais tecnológicos é um diferencial frente aos concorrentes, pois a mesma utiliza tais ferramentas tecnológicas para adquirir informações e usa como vantagem competitiva. De forma explícita, ficou comprovado que o uso de TI nos processos organizacionais da empesa facilita o fluxo das informações, conforme percepção dos entrevistados. Pois a empresa utiliza a TI em todos os seus processos, o que permite maior acerto na tomada de decisão com informações confiáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Juliana Jordan. **Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ALVES, Christiane Amanda Lima. **A Importância da Tecnologia de Informação nas empresas.** Belém/PA, 2013. 21 f. Artigo apresentado ao curso de Administração das Faculdades Integradas Ipiranga como requisito parcial para a obtenção do título de Administradora de Empresa. Disponível em: < www.ipirangaeducacional.com.br/.../ipiranga_educacional759a50189d5>. Acesso em: 10 abr. 2015.

CASTRO, Fernanda. **A importância da tecnologia da informação associada à gestão empresarial.** 2014. Disponível em: <http://www.aprimorar.com/a-importancia-da-tecnologia-da-informacao--associada-a-gestao-empresarial>. Acesso em: 19 ago. 2016.

CARMO, Romeu Mendes. **Gestão da Tecnologia da Informação.** 2011. Disponível em: < http://www.guiarh.com.br/p62.htm>. Acesso em: 10 abr. 2015

FIGUEIREDO, Antônio Macena; SOUZA, Soraia Riva Goudinho. **Como Elaborar Projetos, Monografias, Dissertações e Teses.** 2.ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

FIGUEIREDO, Iria Luppi. **Tipos de Sistemas de Informação na empresa.** 2014. Disponível em: <http://www.oficinadanet.com.br/artigo/738/tipos_de_sistemas_de_informacao_na_e mpresa>. Acesso em: 04 jun. 2015.

GIAMPAOLI, Ricardo Zoldan. **Contribuição do modelo COBIT na governança corporativa e na governança de tecnologia da informação: desafios, problemas e benefícios de especialistas e CIO's.** Porto Alegre. 2010. 124 f.: Il. Diss. (Mestrado em Administração de Negócios)-Fac. de Administração, PUCRS. Publicado em v. 22, n. 2, 2011. Disponível em: < http://revistaseletronicas.pucrs.br/teo/ojs/index.php/face/article/view/9828>. Acesso em: 25 abr. 2015.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** 28. ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2009.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria .**Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, G. B; LEAL, R. T; BORGES, F. N; SILVA, V. S. **A Tecnologia da Informação no Processo Organizacional** – UAB. 2003. Disponível em: <http://uab.ifsul.edu.br/tsiad/conteudo/modulo5/gne/biblioteca/a_tecnologia_da_infor macao_no_processo_organizacional.pdf. Acesso em: 25 ago. 2016.

MATTOS, Antônio Carlos M. **Sistema de Informação: uma visão executiva.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração. Da revolução urbana à revolução digital.** 6 ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MONTEZANO, Nuriane Santos. SOUZA, Rosalia Beber de. **A importância da Gestão da Informação para as empresas e a atuação do Secretário Executivo – uma Revisão Bibliográfica.** 32 pág. Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue). Viçosa: UFV/DLA, 2009. Disponível em: <http://www.secretariadoexecutivo.ufv.br/docs/Nuriane.pdf>. Acesso em: 03 maio 2015.

OLIVEIRA, Marlene; BERTUCCI, Maria da Graça Eulálio de Souza. **A Pequena e Média Empresa e a Gestão da Informação.** Escola de Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. Publicado pela Inf. & Soc.: Est., João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 65-87, jul./dez. 2003. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/91>. Acesso em: 18.01.2015.

PASSOS, Francisca Elisandra Fortaleza. **A Influência dos benefícios oferecidos pelo Banco do Brasil na satisfação e motivação dos colaboradores: estudo de caso na agência de Fronteiras--PI** / 2012. (Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI. 2012). Disponível em: <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/MONOGRAFIA%20FRANCI SCA%20ELISANDRA%20FORTALEZA%20PASSOS%2012.pdf>. Acesso em: 23 out. 2015.

PAMPONET, Arnaud Velloso. **Como entender os processos organizacionais.** 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-entender-os-processos-organizacionais/30037/>. Acesso em: 31 ago. 2016.

REZENDE, Denis Alcides. ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

ROCHA, Ricardo Vanderlei da. **O papel da tecnologia da informação no contexto da gestão do conhecimento: um estudo de caso aplicado numa empresa varejista.** MBA em Administração da Tecnologia da Informação. Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Porto Alegre. 2010. Disponível em: <projeto.unisinos.br/gp_gestaoconhecimento/sites/.../TCC_Ricardo_VF.pd...>. Acesso em: 04 mar. 2015.

SACILOTTI, Adaní Cusin. **A importância da Tecnologia da Informação nas Micro e Pequenas Empresas: um estudo exploratório na Região de Jundiaí.** 2011 (Dissertação apresentada a Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP - Programa de Mestrado em Administração Campo Limpo Paulista – SP, 2011). Disponível em: <www.faccamp.br/madm/Documentos/producao.../dissertacao.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2015.

SANTOS, Rodrigo Gonçalves dos. **Modelo Sistêmico e Integrado de Gestão de Processos: Uma Solução Tecnológica para Suporte à Administração de Processos de Compra e Consumo da Unioeste de Foz do Iguaçu.** (Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-

-Graduação em Gestão das Organizações do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu, 2007. Disponível em: < www.foz.unioeste.br/~geos/monografias/rodrigo.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2015.

SILVA, Patrícia Rodrigues. **Tecnologia da Informação e sua utilização no Processo Decisório.** 2009. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 6, n.2, - p. 36-44, jul./dez. 2009. Disponível em: <www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/download/109/64>. Acesso em: 06 set. 2016.

VINKI. **Gestão de Processos Organizacionais.** 2011. Disponível em: <http://www.venki.com.br/blog/gestao-de-processos-organizacionais/>. Acesso em: 25 ago 2016.

ENFOQUES EPISTEMOLÓGICOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Eliecer Mayorca Capataz*; Amalfi Padilla Castilla[1]***

RESUMEN

En el mundo académico aún existe una contradicción de tipo metodológico sobre la forma como se aborda el objeto de estudio y su fundamentación epistemológica, ello ha traído como consecuencia, inconsistencia a la hora de abordar un problema de investigación desde el punto de vista del método y de la gestión. Desde esta perspectiva se pretende con este escrito realizar una reflexión teórico epistemológico desde la gestión de las organizaciones donde al momento de establecer la relación sujeto objeto y contexto, el medio de abordaje conlleve a tener un fundamento basado en un enfoque teórico y metodológico que direccione el accionar en el mundo de las organizaciones.

Palabras Claves: Enfoque Epistemológico, Objeto de Estudio, Gestión e Investigación.

ABSTRACT

In the academic world there is still a contradiction methodological on how the object of study and its epistemological foundation is addressed, this has resulted, inconsistency when addressing a research problem from the point of view of the method and management. From this perspective it is intended with this paper make an epistemological theoretical reflection from the management of organizations where when establishing the relationship between subject and object and context, the means of approach may lead to have a foundation based on a theoretical and methodological approach that addresses the action in the world of organizations.

Keywords: Epistemological Approach, Object Study, Management and Research.

*Administrador de Empresas, Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia, estudiante doctorado en Ciencias Sociales mención Gerencia - Universidad de Zulia, Maracaibo Venezuela. Email: eliecermayor@hotmail.com

[1]Trabajadora social, Doctora en Ciencias de la Educación, Énfasis Administración Universitaria RudeColombia, Post-doctorado en Gerencia y Políticas Públicas, Universidad de Zulia, Venezuela, Docente Investigador. Facultad de Ciencias, Económicas, Universidad de Cartagena. Email: apadillac1@unicartagena.edu.co

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se pretende dar a conocer la necesidad de abordar el análisis del conocimiento desarrollado desde y sobre la gestión de las organizaciones y de las empresas en particular, formando un campo de conocimiento reciente en razón a que, sus orígenes se remontan a principios del siglo XX, especialmente con la *administración científica*. Este cuerpo de conocimiento en gestión, es un producto teórico-práctico intangible y variable, que fluye a través de las relaciones sociales, articula algunas concepciones y técnicas como el conocimiento organizacional, aprendizaje organizacional y gestión por competencia, lo que permite a las personas apropiarse de una serie de categorías administrativas sociales y de gestión, que pueden ser considerado como un instrumento pertinente para el desarrollo y la gestión humana.

Este conocimiento ha sido objeto de investigaciones, enseñanzas y también de cuestionamientos sobre el carácter científico de la ciencia del management. Por otro lado, la relación de la dirección de empresas resalta que han sido diversos los intentos de convertir dicho campo de conocimiento en una disciplina científica, con diferentes perspectivas epistemológicas. Lo que permite visualizar él que, y el cómo inciden los productos de las ciencias sociales sobre los desarrollos epistemológicos y viceversa, en todo en lo referente a condiciones de cientificidad que dan legitimidad, confiabilidad y validez al conocimiento que se elabora.

De acuerdo a Aramburu (2000:12,13), esta situación ha llevado a quienes han pretendido constituir una ciencia de la gestión, a enfrentar la dificultad de definir los fundamentos cognitivos, teóricos y epistemológicos. Y quienes han iniciado la tarea, lo han hecho desde una diversidad de enfoques. Ahora bien, si el campo de conocimiento de la gestión es o no un campo científico es una realidad que no está definitivamente resuelta en la actualidad y tampoco es la finalidad en este proceso de investigación.

Por lo tanto, la cuestión de si, efectivamente puede hablarse de una ciencia de la gestión o del *management*, queda abierta y es una necesidad de la comunidad académica en general establecer parámetros científicos que converjan en identidades epistemológica (Roig Ibáñez, 2006:66) para abordar el objeto de estudio y conlleve a la utilización del método científico a fin de permitir darle validez y confiabilidad al diseño metodológico y a los resultados mismos del proceso de investigación.

De tal manera que, en el marco de las teorías, técnicas y métodos de la investigación social, se espera que este trabajo permita una reflexión de manera permanente no solo en lo que aquí se plantea desde la gestión y la dirección, sino desde las Ciencias Sociales, Naturales y Exactas, así como los diferentes enfoques epistemológicos necesario en los espacios de desarrollo científico de las ciencias sociales, en las cuales se encuentra las ciencias administrativas y/o de la organización en general.

CAMBIOS EN LOS FUNDAMENTOS DE LA CIENCIA

Dentro del campo de la filosofía de la ciencia, los estudios epistemológicos se han convertido

con un amplio alcance en el centro de esperanza, en razón a los aportes que ellos están produciendo en los diferentes escenarios del mundo intelectual, al ser destacada como la disciplina centrada en la naturaleza y los fundamentos del conocimiento científico (Martínez, 2009:21,22), logrando despejar el horizonte nublado y borroso que nos rodea en las dificultades de los análisis epistemológicos y enfoques metodológicos de las ciencias sociales.

Desde la perspectiva de las ciencias sociales (Kaufmann, 1986:6), en razón a la extraordinaria riqueza de problemas que se cruzan y se enredan entre sí, es posible encontrar múltiples caminos en donde el investigador se pierden en el infinito, en los estudios similares de la lógica, la matemática y la física teórica por lo general, se encuentra un número limitado aun cuando se puede seguir a recorridos cortos.

Para Martínez, (1993:21,22,23) las ciencias sociales y humanas, sobre todo en los aspectos relacionados con el hombre su desarrollo, educación, los aspectos psicológicos, sociológicos, culturales, éticos y espirituales, a partir de 1959 en adelante, han replanteado en forma crítica las bases epistemológicas de los métodos y de la ciencia en todos sus modos y fases, apareciendo distintos enfoques epistemológicos orientados a responder de manera particular en muchos de los ambientes investigativos y académicos, a la desorientación epistemológica y a la necesidad urgente de ordenamiento sistemático de los problemas acerca de los métodos de investigación en ciencias sociales.

Desde la perspectiva de la filosofía analítica de las ciencias, y desde el punto de vista de la fundamentación y justificación del conocimiento, el campo de la epistemología de la ciencia hasta mediado del siglo XX, era dominado por la lógica positivista. De tal manera que la catalogación de una determinada disciplina de conocimiento como científica o no científica se realizaba de acuerdo a la concepción de la ciencia propia del positivismo.

Agusto Comte, es considerado el principal precursor e inspirador del avance de la ciencia positivista (Lenk, 1988:7,9), desde la primera mitad del siglo XIX, el cual a partir de la crisis de los fundamentos de la lógica, la matemática y la física, después que los empiristas ingleses Kant y los neokantianos, habían intentado desarrollar una fundamentación de la ciencia a partir de las bases filosóficas y también una fundamentación de la filosofía que conjugado con los principios de la ciencia natural (matemática) que posteriormente son revitalizado y re-contextualizado por los filósofos, matemáticos, físico y otras líneas de pensamiento quienes a través de la migración Europea hacia los Estados Unidos llegan y adoptan los principios fundamentales del pensamiento positivista, desarrollando el denominado positivismo o empirismo lógico.

El círculo de Viena nace por iniciativa de Moritz Schlick (1882-1936) quien, tras recibir una cátedra de filosofía en la Universidad de Viena en 1922, inauguró una famosa serie de reuniones semanales, a las que asistían personas procedentes de diversas disciplinas, como la filosofía, la matemática o las ciencias naturales y sociales para intercambiar opiniones sobre los rasgos definitivos de la actividad filosófica y científica. "Entre los filósofos que formaron parte del Círculo destacan además del propio Schlick, Rudolf Carnap, Herbert Feigl y Otto Neurath" (Garrido & Álvaro, 2007) con una gran influencia de Karl Popper y Ludwing Wittgenstein. Con la constitución de este grupo se fortalece la psicología como disciplina, y su influencia sirvió para reforzar la hegemonía del conductismo, buscando volver a la psicología una ciencia unificada mediante un método y un lenguaje

común al de las ciencias naturales.

EL POSITIVISMO LÓGICO

"El positivismo lógico, conocido también como empirismo lógico, es la corriente surgida a fines del decenio de 1920, y cuyos principales representantes se agruparon en el llamado Círculo de Viena: Frank, Kauffman, Gödel y otros. Su posición básica se funda en el neopositivismo de Mach, Pearson y de algunos empiristas ingleses, como Hume, y posteriormente, recibieron la influencia de Wittgenstein" (Briones, 2002)

El núcleo del positivismo lógico está constituido por un empirismo total, apoyado en los recursos de la lógica moderna, una alta valoración de la ciencia, un rechazo también total a la metafísica y al propósito de unificar el lenguaje de las diferentes ciencias con un denominador común en el lenguaje de la física (fisicalismo).

Para esta escuela, una proposición sólo tiene sentido si se apoya en un modo efectivo de verificación. Las proposiciones que no se apoyan en un modo de verificación por la experiencia, de manera sensible, no pueden ser verdaderas ni falsas. Por lo tanto, solo las proposiciones empíricas son auténticas proposiciones. Como los enunciados de la metafísica, los cuales no pueden ser probados por la experiencia, ya que resultan ser proposiciones sin sentido, sin significado, dificultando su proceso metodológico y de aplicabilidad del método científico.

EL POSITIVISMO

El positivismo es la escuela filosófica según la cual todo conocimiento para ser genuino, debe basarse en la experiencia sensible. Es decir, el progreso del conocimiento sólo es posible con la observación y el experimento y, según esta exigencia se debe utilizar el método de las ciencias naturales. La pretensión de algunos filósofos de buscar conocimientos por medio de especulaciones metafísicas son intentos perdidos.

Por ello, la filosofía debería tener como única tarea, la de hacer comprensibles los métodos de las ciencias naturales y desarrollar, además, las concepciones generales que se derivan de los resultados de las diferentes ciencias particulares. Según Francis Bacon padre de esta corriente los filósofos no deben buscar más allá de los límites de la naturaleza, lo que representa que el desarrollo del conocimiento se gesta en la naturaleza y por tanto es donde se produce la ciencia.

Esta revolución inquietante de la ciencia (Kraft, 1977:12,13) condujo a reforzar el desarrollo de la investigación básica y de la epistemología moderna especialmente, a través de los trabajos del Circulo de Viena, como se había mencionado que alrededor de Schlick, logra reunir un circulo no sólo de alumnos, sino también filósofos puros y matemáticos con interés en la filosofía (Carnap, Neurath, Kraft, Kaufmann entre otros) y de la Escuela de los teóricos de la demostración (Hilbert y otros), logrando un florecimiento técnico de la ciencia que permitió plantear y también solucionar exigencias desconocidas con respecto a la formalización, precisión y coherencia.

La introducción de estos criterios más severos en la teoría de la ciencia, le permitió a la lógica, la epistemología y a la filosofía científica adquirir un grado de exactitud superior al de todas las demás ciencias. (Lenk, 1988:10). Desde esta perspectiva, Ramírez (2004:160) considera que la epistemología contemporánea se consolida al inicio del siglo XX, con la formación del Círculo de Viena, que personificó un primer desarrollo unitario de la disciplina entorno a la categoría lógica como análisis filosófico de la ciencia.

Es a partir de década de 1960, en donde aquel primer consenso se vio de alguna manera agotado tanto por sus propios problemas como por la crítica a la que se sometió la emergente filosofía generada principalmente por Hanson y Kuhn, se constituyó en un nuevo consenso, menos nítido que el primero, pero de consecuencias más profundas y complejas, al agregar a la lógica un análisis histórico y contextual de la ciencia.

Esta situación ha llevado a los estudiosos a plantear que la epistemología, no sólo ha ampliado su perspectiva, sino que se ha transformado radicalmente pasando de la unidad a la dispersión. Por ello, no es sustentada hoy por ningún consenso, sino más bien consiste en una red heterogénea de temas, problemas, enfoques, métodos, autores que conviven sin que exista hegemonía por parte de algunos de ellos, realidad que lejos de ser una decadencia, es de fuerza y liberalización (Lenk, 1988, Ramírez, 2004).

Es decir, la clasificación de las distintas disciplinas científicas que Comte realiza en su famosa obra de Filosofía Positiva, se mantiene hasta la segunda mitad del siglo XX, momentos en que debido a la explosión del conocimiento, caracterizado por una diferenciación progresiva del saber surgen nuevas novedades epistemológicas, derivadas de la necesidad interna de la ciencia en evolución que supone una revisión constante de sus principios, instrumentos de conocimientos (Piaget, 1979, Simón, 1968)) y es alimentado por los logros teóricos de la revolución científica moderna, y de manera especial por la aplicación técnica en el siglo XIX (Bunge, 1981:34) desarrollado bajo una perspectiva epistemológica no positivista.

La limitación de la epistemología fundada en el positivismo para orientar el desarrollo de las nuevas disciplinas de conocimiento surgidas en el siglo XX, promueve el cuestionamiento propio del concepto de ciencia y abre paso a la perspectiva constructivista, que de acuerdo a Le Moigne (1990:92,93) da pie a la creación de un edificio epistemológico coherente como el positivista y por lo tanto, susceptible de elevarse a tal categoría, el cual se inicia con la obra de Jean Piaget (1970:18) con la epistemología genética, la epistemología de la complejidad (Morin1977:86); la epistemología de la concepción de Simón (1969, 1979); la epistemología del constructivismo social (Berger y Luhman, 1966).

RELACIÓN ENTRE ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO:
EL POSITIVISMO VERSOS EL CONSTRUCTIVISMO PARA LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Los enfoques epistemológicos representan para el conocimiento la fundamentación del pensamiento racional, que desde el positivismo o pensamiento racional o positivo es una corriente de pensamiento que, en sus fundamentos, pretende ser la doctrina unificadora de las formas de

pensar, la única proveedora de métodos para pensar y expresar lo pensado a través de métodos y metodologías coherentes que determinan la validez de la práctica y la hermenéutica.

En consecuencia, se constituye en el paradigma del saber hegemónico por encima de todas las formas interpretativas y expresivas del mundo, a tal punto que es considerado por sus seguidores, como una respuesta del conocimiento para guiar el actuar en diversos seres humanos. Según Mardones (1991:19,20) presenta los siguientes rasgos característicos:

> - El monismo metodológico. Es válido como auténtica explicación científica, aquello que aplique el método positivo (unidad de método) y acepte la homogeneidad doctrinal.
>
> - El modelo o canon de las ciencias naturales exactas. El método positivo es el ideal y desde un punto de vista metodológico, evidencia "el grado de desarrollo y perfección de todas las demás ciencias".
>
> - La explicación causal. Se busca la causa que explique el efecto, es decir, "las leyes generales hipotéticas de la naturaleza que subsuman los casos o hechos individuales" con fines predictivos. La física-matemática es el "ideal regulador de toda explicación científica"
>
> - El interés dominador del conocimiento positivista. Se hace énfasis en los fenómenos con el fin de controlar y dominar la naturaleza

En este inventario de características se observa que la epistemología positivista acepta como único conocimiento valido el conocimiento científico, verificable, mensurable organizado sistemático inclusive falible, en el cual se enmarca la cientificidad de la ciencia administrativa, pero a su vez no acepta, no conjuga la pertinencia de otras perspectivas, otras metodologías; ello conlleva a la manipulación y el control de la realidad.

Desde esta perspectiva es pertinente la posición de Viloria (2001:63,71), al señalar que la forma de investigar y/o abordar una problemática desde el enfoque positivista "obtuvo y aún obtiene, resultados satisfactorios para algunos investigadores, pero en el caso particular de las ciencias sociales, como es la administración, donde delimitar fronteras entre objeto-sujeto-contexto se convierte en dificultades de tipo racional frente a la validez y confiabilidad del proceso investigativo.

Es posible que algunos estudiosos consideren la imposibilidad de este método porque se piensa en la perdida de vigencia, se confluye en una excesiva cuantificación y determinismo a la hora de analizar resultados. Pero en el contexto de la administración nos atrevemos a decir que el enfoque cuantitativo hace alianza teórica y metodológica con el enfoque cualitativo dándole pertinencia al desarrollo y posicionamiento del trabajo científico e investigativo de la administración y sus procesos administrativos y de gestión.

En relación con el enfoque constructivista y con referencia a la administración (Carretero, 2011:22), puede decirse que se desarrolla en la segunda mitad del siglo XX como alternativa a la crisis del marco epistemológico positivista, derivada del cuestionamiento a la noción de ciencia positivista. Una de las obras que se considera constituye el inicio de la controversia en la concepción de la ciencia es la Estructura de las Revoluciones Científicas de Thomas Kung (1962:117,128), en

donde presume un punto de inflexión en la visión de la ciencia imperante que marca el inicio de una nueva etapa en la filosofía de la ciencia del siglo XX.

El constructivismo se fundamenta en la idea según la cual el individuo no es un mero producto del ambiente, ni un simple resultado de disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como efecto tanto de los aspectos cognitivos y sociales del comportamiento como de los afectivos. En consecuencia, según la posición constructivista el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano a partir de un sentimiento innato, tienden a construir el sentido de su existencia, de modo, que la realidad depende de la propia experiencia del sujeto que la crea o construye en el mundo de la vida.

Para el constructivismo, no existe una verdad única, objetiva, sino diferentes verdades, y el aprendizaje como parte de este proceso, consiste en construir conocimiento a partir de la integración de información y experiencia, dando las pautas para la existencia de múltiples universos creados por las personas de manera individual y colectiva, de acuerdo a sus visiones, experiencias, y que la ciencia debe tener como referente para descubrir y construir nuevos conocimientos.

Ahora bien, al ser el individuo parte de este enfoque, resulta ser una construcción propia que se va produciendo, incorpora la relación sujeto objeto de investigación, se plantea en términos de interacción, haciendo del proceso de adquisición de conocimiento un producto social, activo condicionado por el contexto que requiere de quien aprende, tomar los elementos cognitivos, de comunicación, de lenguaje, de razonamiento entre otros, para integrarlos, adaptarlos y cotejarlo, a partir de su propia experiencia (López y Leal, 2002:262).

Desde esta perspectiva Moreno (1993:12), afirma que lanzase a investigar hoy en ciencias sociales y administrativas, después de que en la década de los sesenta se han replanteado en forma crítica todas las bases epistemológicas de los métodos y de la ciencias misma, hace ineludible la reflexión en torno a los fundamentos teóricos y metodológicos que le han permitido a las ciencias administrativas, elaborar el discurso que ha de soportar todo el trabajo que el investigador se dispone efectuar, teniendo como centro de acción y objeto de estudio no solo la administración sino el desarrollo social y político del recurso humano que es el ente donde se gestiona el desarrollo y gestión organizacional.

ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

La reflexión epistemológica es consustancial a la investigación y se impone a todo trabajo de ciencias sociales que pretenda efectuar una investigación rigurosa, a fin de asegurar la validez y legitimidad. Por ello, el análisis epistemológico tiene que ser orientado metodológicamente y realizado en una estrecha vinculación con el objeto a investigar; es decir, con las teorías científicos sociales y la discusión de las concepciones socio-filosóficas fundamentales (Lenk, 1988:34). Por ello, una actividad recurrente del investigador prudente debe ser el revisar y analizar la firmeza, la solidez de los supuestos que acepta y el nivel de credibilidad y validez de sus postulados y axiomas básicos, para evitar construir sobre la arena (Martínez, 2009:22) Por otro lado, la crisis de los paradigmas científicos iniciados a mediados del siglo XX, debido al modo de conocer, en nuestros días ha estallado de manera incontenible e inocultable que hoy ningún pensador, medianamente

responsable puede seguir transitando, con la tranquilidad y seguridad de otros tiempos los caminos trillados. Es decir, se está ante una crisis de los fundamentos del conocimiento científico, filosófico, y en general ante una crisis de los fundamentos del pensamiento (Martínez, 2009:24), el cual genera incertidumbre en las cosas fundamentales que afectan al ser humano, en momento que la explosión y el volumen de conocimientos parecieron no tener límites, y la ciencia ha puesto en duda el logo científico tradicional.

En efecto, esta crisis epistemológica que se agrava al final del siglo XX, e inicios del siglo XXI, implica la inexistencia de un marco epistemológico único para situar las diferentes disciplinas de conocimiento y definir la naturaleza científica o no científica de las mismas, situación está, que afecta sin duda el ámbito de conocimiento en gestión, en razón a que sus fundamentos epistemológicos por su juventud no están en la actualidad definitivamente establecidos. Esta situación, lleva al investigador a preguntarse sobre la naturaleza del conocimiento producido, cómo interpretar la realidad y sobre el enfoque epistemológico adecuado, que se le da al objeto de investigación.

En este sentido, para responder al posicionamiento del enfoque epistemológico necesario, se dispone del paradigma positivista y el constructivista que, según Kuhn (1970), constituyen el marco de referencia dentro de los cuales se pueden inscribir los investigadores y, además, reconocidos como soporte en las ciencias de la organización. El paradigma positivista, ampliamente presentado como el dominante en las ciencias de la organización, defiende explicar la realidad basándose en la creencia que existe en la esencia propia del objeto de conocimiento. En este proceso se destaca el aporte de Taylor (1911) y sus seguidores de construir bajo el movimiento de la Administración Científica, unos principios universales de gestión.

El investigador que se apropia del paradigma constructivista, defendida como alternativa a lo positivista, intenta comprender la realidad y construirla por su proyecto de conocimiento, que puede ser desarrollado en la mente del sujeto. Se destaca el trabajo Hebert Simón (1969, 1891, 1996), reconocido como uno de los fundadores de las ciencias cognitivas y explícitamente de la existencia de una ciencia de la gestión, que se incluye dentro de la Ciencia de Diseño o Ciencias de lo Artificial.

Este enfoque en función del proyecto de conocimiento, da pie a la construcción de nuevas realidades, que unido a los esfuerzos de Allen Newell, plantean la posibilidad de crear máquinas que pudieran pensar, como un intento de copiar el funcionamiento del cerebro humano, incluyendo la Ingeniería, la Gestión, la Arquitectura, la Medicina, que se caracterizan por lo contingente de su quehacer y sin duda uno de los más importantes frutos de la etapa cibernética.

De esta manera, los cambios abordados y considerados relevantes en las explicaciones epistemológicas de la ciencia, en su análisis han permitido que el camino para precisar el enfoque epistemológico de este trabajo, se enmarque dentro de la perspectiva **constructivista.** El constructivismo en razón a su origen y por sus antecedentes filosóficos y científicos examinados, es perspectiva abierta, con adeptos de las más diversas disciplinas científicas propias del interés de cada uno y a un sinnúmero de autores que le da un carácter multidisciplinario y de gran aplicabilidad a la administración.

De hecho, el constructivismo ha realizado aportes muy valiosos en los diferentes campos de la sociedad, por ello, debe señalarse que la importancia y trascendencia de la posición epistemológi-

ca en la construcción de conocimiento obedece al restablecimiento de la unidad entre conocimiento y experiencia afirmando que el conocimiento surge de la construcción que el sujeto hace de la experiencia al enfrentar la problemática.

También es de destacar en esta línea el constructivismo más radical (Luckmann), al afirmar que la realidad social se construye a partir de la unidad primordial en qué se fundamentan los sistemas sociales: la comunicación, que, a nuestro juicio, constituye la relevancia de las cuestiones epistemológicas para las relaciones humanas, y hace que el fenómeno interactivo este anclado en el proceso de conocer. Es decir, el constructivismo manifiesta su interés por aspectos epistemológicos, en cuanto procura identificar los límites de lo que se puede conocer.

En el dominio sociocultural, que es nuestro campo de interés y preocupación en las organizaciones, por su entorno, la epistemología equivale a observar como construyen los sujetos sus hábitos de cognición; es decir, a la manera en que las personas o sistemas de personas conocen cosas, y la manera en que ellos piensan que conocen cosas Morín, 2004:13. Por ello, se considera un amplio espacio al desarrollo de las ciencias cognitivas en el entorno relacional y conversacional de las organizaciones, en donde se especifica el dominio de acción existencial en que se da el proceso organizacional. Esto hace concebir al constructivismo, como una perspectiva adecuada para observar y entender a las organizaciones como espacio de construcción fértil, social y construcción de cultura.

Para el construccionismo social, el conocimiento es entendido como proceso relacional, en donde las ideas, conceptos, recuerdos surgen en el intercambio social y se expresan en el lenguaje y el dialogo Gergen (2007:25). Esto hace que todo conocimiento, tanto en el mundo como en uno mismo, evolucione en los espacios interpersonales a través de la participación en juegos sociales y la continua conversación con el mundo de las relaciones íntimas, que facilita al individuo desarrollar un sentido de identidad. En este sentido, las familias, las comunidades y las organizaciones deben ser abordadas con un diseño social flexible compuesta por personas que comparten significados y experiencia.

CONSIDERACIONES FINALES

En el siglo actual, cuando se ha transitado la primera década y más de la mitad de la segunda, investigadores y académicos, afirman que no hay un marco único para situar las diferentes disciplinas del conocimiento ni se han establecidos los fundamentos epistemológicos de la gestión de las organizaciones por su juventud y en razón que la epistemología también ha ampliado su perspectiva.

Esto les permite a las ciencias sociales disponer de una extraordinaria riqueza de problemas que le facilitan al investigador encontrar múltiples caminos, pero también actualizar las bases epistemológicas para responder por un lado a las críticas y por otro al ordenamiento de los problemas de investigación.

El ordenamiento producto de la dispersión epistemológica, abrió paso a la orientación de nuevas disciplinas del conocimiento como es la perspectiva constructivista que incorpora la relación sujeto objeto y hace la adquisición del conocimiento un proceso social.

Por ello, las organizaciones que operan en esta época considerada posmodernas, son comprendidas como una construcción social que se caracterizan por tener alto grado de flexibilidad, para adaptarse, renovarse y revigorizarse continuamente, por medio de las relaciones sociales y las de la organización que la sustentan son socio-constructivista.

BIBLIOGRAFÍA

BERGER, P y Luckmann, T (1966). The social construction of reality: a treatise on the sociology of knolowge. Doubleday

BUNGE, Mario (1981). La ciencia y su método y su filosofía. Fundación Promotora de Cultura. Colombia p, 34.

CARRETERO, Mario (2011). Constructivismo y educación. Editorial Paidós, Buenos Aires Argentina p, 22.

GERGEN K (1994). Realidades y relaciones Barcelona editorial Paidós, p 169

GERGEN K (2007). Construccionismo social Aportes para el debate y la crítica. Compilación de Estrada Ángela y Diazgranados, Silvia. Universidad de los Andes facultad de Ciencias sociales. Bogotá Colombia, p, 25.

HANS, Lenk (1988). Entre la epistemología y la ciencia social. Editorial Alfa Barcelona España. P, 9,10.

HEISENBERG, W (1990). La partie et le tout, en Le monde de la physique atomique, Albín Michel, Paris 1990.

INNERARITY; D (2011). La democracia del conocimiento. Editorial Paidós. Barcelona España p, 11.

KAUFMANN, F (1986). Metodologías de las ciencias sociales. Fondo de cultura económica, México D F p, 6.

KRAFT, V (1977). El circulo de Viena. Editorial Taurus, Madrid España p, 12,13.

KUHN, T (1975). La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de cultura económica, México D F, versión en español, p, 117, 128.

LE MOIGNE, J (1990). Epistemologies contructivistes et Sciences de L;organization. En Martinet, A. Epistemologies et Sciences de gestión. Económica p, 92,93.

LENK, Hans (1988). Entre la epistemología y la ciencia social. Editorial Alfa, S A. Estudios Ale-

manes, Barcelona España p, 7, 9, 10,11.

LÓPEZ, C y Leal, I (2002). Como aprender en la sociedad del conocimiento. Edición Gestión 2000. Barcelona España, p, 262.

LUKÁCS, G (1970). Historia y conciencia de clases. Editorial ciencias sociales, la Habana Cuba Mardones, J. (1991). Filosofía de las ciencias humanas y sociales. Barcelona, Anthropos. P 19.

MARDONES, J (1991). Filosofía de las ciencias humanas y sociales. Editorial Antropos, Barcelona España p, 19,20.

MARTÍNEZ, Miguèlez, M (2009). La nueva ciencia, su desafío, lógica y método. Editorial trilla México, p, 21, 22.

MARTÍNEZ; M (1993). El paradigma emergente, hacia una nueva teoría de la racionalidad científica. Editorial Gedisa Barcelona España p, 21, 22,23.

MARX, C (2004). Critica a la filosofía del derecho Hegel. Ediciones el Signo, Buenos Aires Argentina Tomo 1.

MEJÍA, Navarrete, J (2002). Problemas metodológicos de las ciencias sociales en el Perú. Fondo editorial de la Facultad de Ciencias Económicas y sociales UNAMSP.

MORENO, Olmedo A (1993). El aro y la trama. Episteme, modernidad y pueble. Centro de investigaciones populares (CIP) Caracas Venezuela, p 12

MORÍN, E (1977), el método. Le Seuil.

MORÍN, E (1982). Para salir del siglo XX. Editorial Kairos, Barcelona España.

MORIN, E (2004). La epistemología de la complejidad. Gazeta de Antropología, N° 20. Disponible en: http://www.ugr.es/~pwlac/G20_02Edgar_Morin.html; consultado 20/09/2016.

PIAGET, J (1979). La naturaleza y métodos de la epistemología. Editorial Paidós S, A. Buenos Aires Argentina p, 18.

RAMÍREZ, A (2004). Transformación de la epistemología contemporánea. De la unidad a la dispersión. Editorial Universitaria el saber y la cultura. España p, 160.

ROIG, I (2006). La educación ante un nuevo orden mundial. Ediciones Díaz Santos, Madrid España. Pag.65,66

SIMON, H (1969). The Sciencies, of the artificial. Mit Press. Las ediciones posteriores de este libro datan de: 1981 (2° edición) y 1996 (3° edición).

TAYLOR, F (1911). The principles of scientific management. Harper & Row.

ARTÍCULOS DE REVISTA CONSULTADOS:

LOPEZ, Silva (2013). Realidades, construcciones y dilemas. Una revisión filosófica al construccionismo social. Cinta de Moebio, núm. 46, 2012, UNIVERSIDAD DE CHILE SANTIAGO DE CHILE PP. 9-25.

VILORIA, Norka. Epistemología de las Ciencias Contables. Actualidad Contable FACES. Año 4 No. 4, enero-junio 2001. Mérida. Venezuela. P 63 71

TESIS DE GRADO CONSULTADAS

ARAMBURU, N (2000). Un estudio del aprendizaje organizacional desde la perspectiva del cambio. Facultad de ciencias económicas y empresariales Universidad de Deusto. San Sebastián España p, 12, 13.

SISTO, Campos V (s/r). Teorías organizacionales postmodernas y la gestación del sujeto postmoderno. Tesis doctoral no publicada. Departamento de Psicología de la Salut i de Psicología Social, Universitat Autónoma de Barcelona España pag17

NUEVO FORMATO COMERCIAL QUE AFECTA AL MERCADO OBJETIVO DE GRANDES SUPERFICIES Y TIENDAS DE BARRIO:

TIENDAS ARA EN CARTAGENA DE INDIAS

Emperatriz Londoño

RESUMEN

La competencia por el mercado de productos de gran consumo en Cartagena de Indias-en los últimos veinte años-, se ha focalizado en dos formatos extremos: grandes supermercados y mipymes de comercio o tiendas de barrio, en donde contrario a lo expuesto en las teorías que intentan explicar la evolución de la venta al detalle, son los pequeños comercios los fuertes competidores de los grandes supermercados.

A la luz de la teoría crisol de fusión o dialéctica de Gist: tesis-antitesis-síntesis y el principio de la polarización (Dressman, 1968 y Schary 1970) se observa en primera instancia el surgimiento y crecimiento de superetes locales y en segunda, el ingreso de tiendas ARA como nuevo formato comercial competitivo.

En el presente trabajo se analiza este nuevo formato y su efecto en supermercados y tiendas de barrio mirado desde la migración de compradores de productos de gran consumo hacia sus puntos de venta. Para los efectos se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra intencionada de 260 personas, distribuidas en el área de influencia de cada una de las 13 tiendas ARA actuales que interceptan con el área de influencia de los supermercados y las tiendas de barrio. Paralelo a ello se complementó con observación in-situ y entrevistas no estructuradas a tenderos y administradores de supermercados. Se llevó a cabo un análisis uni, bi y multivariado con utilización del software Dyane 4. Se trabajó con una escala de Likert con valoración de 5 puntos cuya validez se probó con el coeficiente Apha de Cronbach (0,82). Dentro de los resultados se resalta los bajos precios en productos básicos de la canasta familiar y su ubicación estratégica con amplia y rápida cobertura.

Palabras clave: formato comercial, grandes superficies, mercado objetivo, tiendas de barrio.

INTRODUCCIÓN

La competencia en los últimos años en el mercado de productos de gran consuno básicamente ha tendido a polarizarse entre los muy grandes y los muy pequeños toda vez que estos gradualmente estos le han ido ganando mercado a los poderosos supermercados, alcanzando el 53 por ciento del mercado colombiano en el país[1].

Mientras que en las grandes cadenas de supermercados con su estrategia multiformato se pretende llegar a los distintos estratos socioeconómicos de la población con la apertura de establecimientos medianos y pequeños en los barrios, en la tiendas se observa que unas evolucionan hacia el autoservicio y otras mejoran sin perder su esencia como tienda de mostrador conservando y o ampliando su mercado objetivo.

Paralelo a lo anterior, en Cartagena, por una parte hacen presencia y se desarrollan los superetes de capital local o nacional que aportan una tercera opción y por otra las tiendas ARA de reciente ingreso y crecimiento acelerado, permiten evidenciar lo planteado por la teoría *crisol de fusión* o dialéctica de Gist: *tesis-antitesis-síntesis* y el principio de la polarización (Dressman, 1968 y Schary 1970.

REFERENTES TEÓRICOS

La evolución experimentada por la distribución comercial en los últimos años, ha planteado importantes discusiones y análisis sobre cuál va a ser su comportamiento en el futuro (Santesmases, 1999), ya que por naturaleza anotaba Zapata (1993), es un sector dinámico y de cambios acelerados en cuanto a: posicionamiento en el mercado, direccionamiento de la comercialización, compensación de los directivos, presentación de los almacenes (alteraciones en temporadas) y cambios cortoplacistas en precios, mensajes publicitarios y niveles de inventarios entre otros.

Acorde con lo anterior, como lo expresa Lewinson (1999), las ventas y las organizaciones al detalle se adaptan constantemente como respuesta a las numerosas tendencias ambientales y al comportamiento siempre dinámico de los consumidores, mediante el desarrollo de estrategias de comercialización y métodos de operación innovadores para hacer frente a nuevos desafíos competitivos y a las expectativas en evolución de la clientela.

La adaptación en mención implica transformarse en respuesta al cambiante entorno y al aumento de la competencia. Distintos teóricos e investigadores han planteado diferentes teorías explicativas a la evolución de la venta al detalle, las cuales Brown (1987) ubica en tres grandes grupos y que a su vez se pueden combinar:

TEORÍA MEDIOAMBIENTAL O DEL ENTORNO

Plantea que los cambios en el retail son una función de los cambios operacionales de las instituciones: Proceso ecológico (Markin y Duncan 1981) y Otras (Blizzard 1976, Dressman 1968, Stevens

[1] Las tiendas siguen 'mandando en el comercio'. Portafolio Financas. Mano 25 de 2015.

1975, Wandinambiaratchi 1972).

TEORÍAS CÍCLICAS

Sugiere que el cambio en las instituciones tiene lugar en forma rítmica y se caracteriza por la repetición del ciclo con el surgimiento de formatos innovadores: Teoría de la rueda (McNair 1958, Hollander 1960), Teoría del ciclo de vida (Davidson, Bates y Bass 1976), Teoría del acordeón (Hollander 1966), Principio de la polarización (Dressman 1968 y Schary 1970).

TEORÍA DEL CONFLICTO

Focaliza su atención en los aspectos interinstitucionales, en el sentido de que el surgimiento de unas instituciones genera desaparición de otras. Presenta además las combinaciones *Ciclo - ambiente, Ciclo - conflicto, Ambiente - conflicto y Ambiente - ciclo-conflicto.*

> Teoría dialéctica o crisol de fusión (Gist, 1968) y la dinámica del proceso dialéctico (Marronick y Walter, 1974).

TEORÍAS COMBINADAS

Combinaciones ciclo-entorno: Teoría de la rueda revisada, (Deiderick y Dodge), Combinaciones ciclo-conflicto: Paradigma de las Tres ruedas (Izraeli 1973), Combinaciones entorno-conflicto: Propuestas de Regan (1964) y Guiltinam (1974), Combinaciones ambiente – ciclo –conflicto: Agergaard, Olsen y Allpass (1970).

Para efectos del presente trabajo han sido tomadas como referentes, el principio de la polarización (Dressman, 1968 y Schary 1970) dentro de las teorías cíclicas, la teoría del conflicto o Teoría dialéctica o crisol de fusión (Gist, 1968) y la dinámica del proceso dialéctico (Marronick y Walker, 1974).

PRINCIPIO DE LA POLARIDAD O POLARIZACIÓN

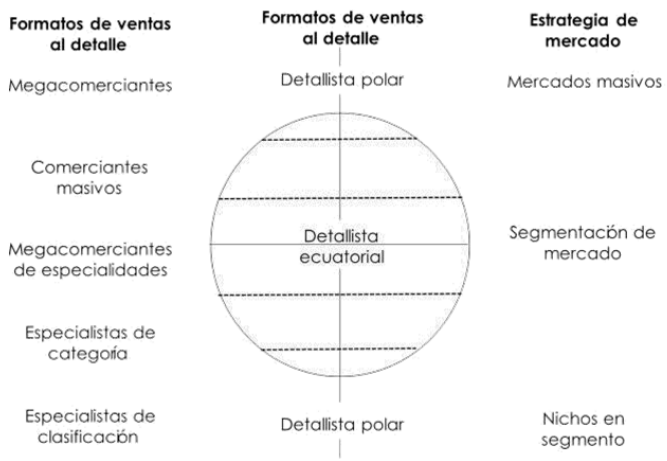
Este principio sostiene que en el tiempo las instituciones detallistas más grandes son contrapuestas por un renacimiento del sector de la tienda pequeña (tiendas de conveniencia).

Las tiendas de conveniencia se caracterizan por un amplio pero limitado surtido de productos de compra rápida, lo que permite a los compradores un fácil acceso y ahorro de tiempo; para quienes su capacidad de pago no alcanza para órdenes de compra grandes, reciben beneficio de la oferta de alimentos a granel. Según este principio, aunque existe la contraposición entre las tiendas grandes y

pequeñas, para las primeras, las segundas no son competencia, sino más bien son complementarias.

En el fenómeno de las ventas polares acorde con lo planteado por Lewinson (1999), las organizaciones tienden a evolucionar alrededor del formato de tiendas de especialidades que se muestra como el polo sur, o de formatos que emplean técnicas de comercialización masiva dentro de una tienda con grandes instalaciones, que se muestra como el polo norte. (Figuras 1).

Figura 1
Polarización en las ventas al detalle



Fuente: Lewinson Dale M (1999; 651). Ventas al detalle, Sexta edición. Ed. Mc. Graw Hill.

El comerciante general que ocupa el terreno intermedio suele tener un crecimiento lento, y en algunos casos una menor participación en el mercado. La polarización continuará siendo una importante estrategia de posicionamiento en tanto aquellos comerciantes al detalle luchen para servir a los mercados apropiados.

Para los grandes detallistas, la polarización significa implementación de programas de comercialización y prácticas organizacionales efectivas para servir a los mercados masivos; para el especialista en categorías y clasificación, exige el desarrollo de una mezcla de mercancía muy enfocada, capaz de alcanzar nichos del mercado de segmentos de forma estricta.

Las ventas ecuatoriales representan la posición intermedia competitiva entre los extremos polares; implica una combinación de los dos formatos polares (es decir la comercialización masiva de especialidades) diseñada para enfocarse en segmentos del mercado definidos con mayor amplitud.

Los detallistas polares continuarán refinando, reestructurando y explotando conceptos de comercialización de especialidades y masiva; en general, se anticipa que los nuevos formatos son extensiones de los formatos polares existentes. Los servicios al cliente, el tamaño, la ubicación y atmósfera de la tienda, la selección y presentación de productos, son sólo unas cuantas de las dimensiones adicionales consideradas por algunos expertos como herramientas que permitirán extender la polarización y establecer una posición competitiva en el mercado de más fácil defensa.

La forma en que el mundo de las ventas al detalle se relaciona con el continuo de los formatos detallistas, permite observar que en el polo norte, los detallistas dominantes son los hipermercados

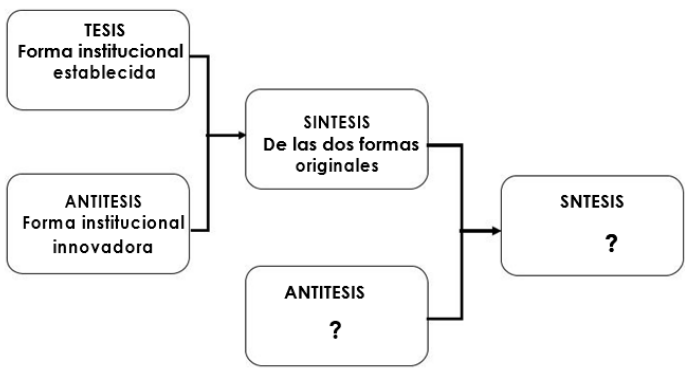
y supercentros, junto con las tiendas de descuento y los almacenes. La polarización en el sur, va desde el especialista de una sola línea al nicho de enfoque muy limitado y los superespecialistas

TEORÍA DIALÉCTICA O CRISOL DE FUSIÓN (GIST, 1968)

El proceso dialéctico, es una teoría de crisol de fusión de cambios organizacionales de las ventas al detalle, en donde dos formas competitivas sustancialmente diferentes se funden en una nueva organización detallista o emerge una nueva, que es una síntesis de las dos formas originales. Implica una tesis (la forma institucional establecida), una antítesis (la forma institucional innovadora) y una síntesis (la nueva forma que reúne las otras dos). Es decir, la reacción de la institución en peligro y la reacción del retador se combinan para condicionar la estructura institucional post- conflicto (Brown (1987).

Oren (1989), por su parte anota que una explicación alternativa del proceso dialéctico, se evidencia cuando dos instituciones de venta al por menor están en conflicto, una nueva institución de venta al por menor (Síntesis) es creada, con mejores características que el minorista existente y su competidor. La nueva institución de venta al por menor se convertirá en una institución de venta al por menor tradicional (Tesis 2) en la próxima evolución. Las fases de Tesis1 versus. Antítesis1 y Síntesis 1 / Tesis 2 versus Antítesis 2 son repetitivos en el tiempo. Cuando una institución tipo de la de venta al por menor avanza paso a paso, en el tiempo, el tipo de la institución pasa por etapas de reconocimiento del problema, puesta en práctica de las soluciones, y surgimiento de un nuevo tipo de la institución de venta al por menor. (Figura 2).

Figura 2 Proceso dialéctico de Gist



Fuente: Brown Stephen (1987), Institutional Change Retailing: A Riview and Synthesis, *European Journal of Marketing*. Vol 21, Nº 6, página 18 MCB University Press.

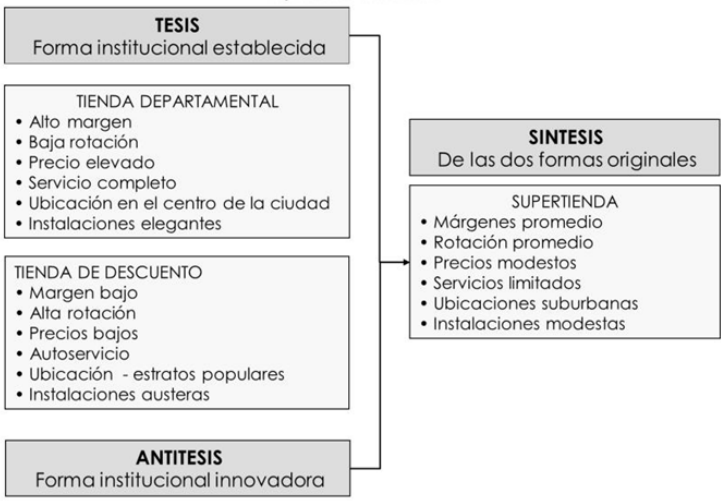
En términos de organizaciones detallistas, el modelo dialéctico implica que los detallistas se adapten mutuamente frente a la competencia de opuestos. De esta manera, cuando se ven amenazados por un competidor que cuenta con una ventaja diferencial, una organización establecida, adoptará las tácticas y estrategias en dirección de esa ventaja, con lo que invalida algo de la atrac-

ción del innovador. Mientras tanto el innovador no permanece sin cambio. Más bien, como observa McNair y May (1978), el innovador con el tiempo, tiende a mejorar o modificar de alguna manera los productos y organizaciones. Al hacerlo, se mueve en dirección de la organización invalidada.

Como resultado de la adopción mutua, los dos detallistas gradualmente se acercan en términos de ofertas, instalaciones, servicios complementarios y precios. Por tanto ya no se pueden diferenciar entre sí o son muy similares, y constituyen una nueva organización detallista llamada la síntesis. Entonces esta nueva organización, se vuelve vulnerable a la "invalidación" por nuevos competidores cuando el proceso dialéctico comienza de nuevo (Lewinson, 1999).

Maronick y Walker (1974) afirman que no toda las instituciones de venta al por menor reaccionan frente a un nuevo minorista con mejores características ya que la evolución de cada negocio al detalle depende de las intenciones que cada uno tenga de evolucionar a un nuevo tipo de detallista cuando ocurre el conflicto. Plantean que la dinámica del proceso dialéctico es la siguiente (Figura 3).

Figura 3
El proceso dialéctico



Fuente: Lewinson, Dale M (1999: 641). Ventas al detalle, Sextaedición, Ed. Mc. Graw Hill.

OBJETIVO

Analizar el ingreso de las tiendas ARA al mercado de productos de gran consumo en Cartagena y su efecto en supermercados y tiendas de barrio mirado desde la migración de compradores hacia sus puntos de venta.

METODOLOGIA

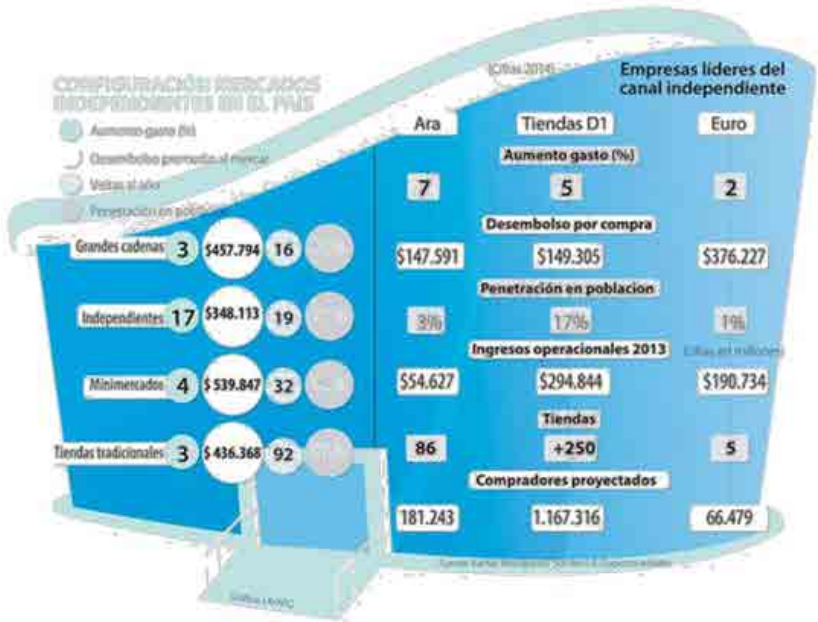
El trabajo corresponde a una investigación descriptiva de corte cualicuantitativo en la cual se utilizó el método transversal de encuestas a compradores de productos en las tiendas ARA. Como etapa previa fueron llevados a cabo cuatro focus group con amas de casa que se abastecen en supermercados y/o tiendas de barrio. Se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra intencionada de 260 personas, distribuidas en el área de influencia de cada una de las 13 tiendas ARA actuales que interceptan con el área de influencia de los supermercados y las tiendas de barrio. Paralelo a ello se complementó con observación in-situ y entrevistas no estructuradas a tenderos y administradores de supermercados. Se llevó a cabo un análisis uni, bi y multivariado con utilización del software Dyane 4. Se trabajó con una escala de Likert con valoración de 5 puntos cuya validez se probó con el coeficiente Apha de Cronbach (0,82).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tiendas ARA, es una cadena portuguesa de supermercados que incursiona en Colombia en 2013 y entra a formar parte de los denominados canales independientes o almacenes medianos como Tiendas D1 y los supermercados Euro. La cadena de establecimientos Ara que da al servicio el primer establecimiento en el eje cafetero en 2013, hoy posee 94 tiendas en el interior del país y 42 en la Costa Caribe de las cuales 13 se encuentran en Cartagena.

De acuerdo con la configuración de mercados independientes en el país, divulgado en Economía y negocios del diario la República (Figura 4), su posición en el mercado del retail a nivel nacional se encuentra en muy buena posición, con una penetración en la población (76%), un desembolso promedio al mercar ($348.113), visitas al año por encima de la mostrada por las grandes cadena (19) y aumento del gasto (17%).

Figura 4. Configuración de mercados independientes

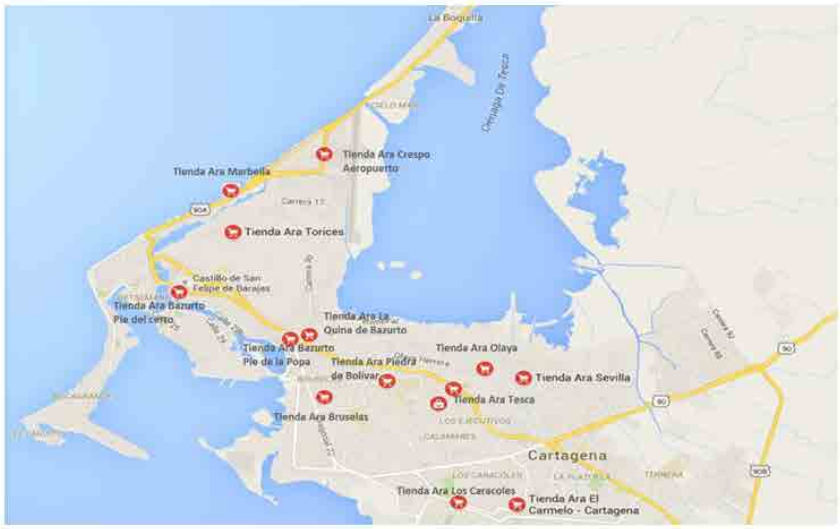


Fuente: La república Economía y negocios, enero 9 de 2015

Al mirar la misma configuración de las Tiendas Ara frente a las tiendas D1 y Euro, los indicadores muestran una buena posición la cual es relevante si se toma en cuenta su reciente incursión en el mercado: el aumento por encima del mismo en sus homólogas (7%); desembolso por compra similar al de tiendas D1. Los ingresos operacionales son apenas explicables por el número de establecimientos que se maneja con excepción de supermercados Euro.

Estas tiendas ingresan a Cartagena en 2015 con estrategia de rápida cobertura y descuento duro[2]; así en menos de 2 años ha abierto 13 puntos de venta (figura 5) estratégicamente ubicados en toda la ciudad tanto en el área de influencia de los supermercados como en sectores donde existe predominio de las tiendas de barrio.

Figura 5. Distribución de las tiendas Ara en Cartagena



Fuente: Adaptación del mapa de Tiendas Ara en página web. Elaboración propia

Las tiendas Ara ubicadas en Cartagena poseen las siguientes características (cuadro 1)

Cuadro 1. Características de las tiendas Ara en Cartagena

Referentes al almacén ▪ Establecimientos que no superan los 500 mt² ▪ Simplificación de la tienda en cuanto a decoración, mobiliario y publicidad. ▪ Ubicación en puntos de alta circulación en barrios no populares ▪ Proximidad: ubicación estratégica en barrios populares ▪ Surtido limitado. Bajo número de referencias con alta rotación. ▪ A lo sumo 4 cajas registradoras	▪ Alto número de productos de marcas propias cuyos proveedores son colombianos.De las marcas líderes se oferta el producto que de acuerdo con el proveedor es la que más se vende. ▪ Pago únicamente en efectivo ▪ Bajos precios y promociones significativas. Su promesa reza "Alegría al mejor precio" ▪ Buen servicio ▪ Calidez y atención por parte de los empleados
En relación con los proveedores: ▪ Cumplimiento en el pago a proveedores ▪ Los descuentos y promociones provenientes del proveedor generalmente son en especie	▪ El proveedor empaca y embala de acuerdo con las necesidades de ARA ya que se busca que la exhibición se haga en los mismos empaques o embalajes. ▪ Garantía de no devoluciones
Otras características ▪ Los establecimientos corresponden construcciones básicas o casas que han remodelado. ▪ Solamente existen dos establecimientos que operan en locales comerciales.	▪ No adquieren propiedades. Esto significa que las casas son tomadas en arriendo así como los lotes donde se hace la construcción. ▪ En los barrios populares la presencia del establecimiento en combinación con los reflectores externos y la vigilancia privada mejora la seguridad.

[2] De acuerdo con la teoría cuando en el establecimiento hay a lo sumo cuatro cajas registradores se denomina descuento blando.

LOS SUPERMERCADOS

Los jefes de supermercado de las grandes superficies –entrevistados- consideran que aunque es prematuro hacer aseveraciones de cómo afectan las tiendas Ara a los supermercados por cuanto éstas se encuentran en la primera fase de la *etapa de introducción del ciclo de vida del establecimiento minorista,* a nivel nacional se observa el impacto que han tenido junto con sus homólogas D1 y supermercados Euro.

Manifiestan que la estrategia multiformato de las grandes cadenas de supermercados unida a la calidad y variedad de productos y referencias ofertadas, les permite ser competitivos y satisfacer los diferentes mercados objetivos a los cuales ellas apuntan en la ciudad. Sin embargo consideran que la competencia frontal en el *área de influencia compartida* puede presentarse con los supermercados de formato pequeño que se han dado al servicio en los diferentes barrios de la ciudad y solamente en aquellos productos de consumo diario.

LAS TIENDAS DE BARRIO

Los tenderos que se encuentran en el área de influencia de las tiendas Ara en zonas donde no hay supermercados cercanos -de acuerdo con las entrevistas realizadas-, consideran que hay un impacto principalmente en las tiendas muy pequeñas ya que se hace difícil competir con los precios y en especial los de promoción. La consecuencia es que parte de los clientes se retiren o compren menos productos de los acostumbrados lo cual se refleja en las ventas y por ende en la rentabilidad.

No obstante lo anotado y sobre la base del conocimiento de sus clientes, los pequeños comerciantes consideran dicho retiro como transitorio por cuanto hay un movimiento fuerte en el que se conjuga la novedad de contar en el barrio con un establecimiento de este tipo con la oportunidad de aprovechar los precios aunque haya necesidad de replantear otros gastos. De otra parte se encuentran las condiciones socioeconómicas de los compradores de estratos bajos que en su mayoría hacen lo que se denomina el diario en donde el menudeo y los productos en pequeñas presentaciones de las marcas líderes son los demandados y solo son ofertados en la tienda de barrio pues han sido diseñados por los proveedores para este canal.

Los beneficios que aporta la tienda tales como el crédito, el dinero virtual, el menudeo, los nexos de amistad y confianza con el comerciante, el reconocimiento a la persona, el trato personalizado, el horario de atención, el poder socializar en el establecimiento y la no rigurosidad en la presentación personal solamente se encuentran en la tienda de barrio. En consecuencia los tenderos opinan que la mayor parte de su clientela continúa con ellos pero que igualmente deben mejorar sus establecimientos en beneficio de la protección de su mercado. Anotan además que la variación en las ventas la han sentido principalmente los días de pago de la quincena de los trabajadores.

LOS COMPRADORES

Las fuentes de abastecimiento de los hogares de la base de la pirámide en Cartagena, han estado focalizadas principalmente en el mercado de Bazurto, las tiendas de barrio, pequeños autoservicios y vendedores callejeros.

A partir de la década oo los movimientos comerciales en el mercado de productos de gran consumo por una se presentan con la apertura de nuevos puntos de grandes supermercados tanto dentro de los nuevos centros comerciales como en algunos puntos clave de la ciudad; por otra, emergen los denominados superetes y supermercados de capital local y nacional que se colocan en las vías de mayor circulación en algunos barrios, brindando con ello otra opción para el comprador. Paralelo a ello las grandes cadenas de supermercados desarrollan la estrategia de acercar su marca a la población con los formatos express (Olímpica y Éxito – Éxito Express y Surtimax) y recientemente la alianza estratégica con las tiendas de barrio.

No obstante lo anotado la cobertura es baja; este factor ha sido aprovechado por la cadena de tiendas Ara que busca ganar mercado con la estrategia de una rápida cobertura con la presencia de sus establecimientos ubicados sitios competitivos, de alta circulación tanto en vías principales como en barrios donde para las personas ir al supermercado se encuentra asociada con la compra quincenal.

MIGRACIÓN

En los hogares se ha generado el hábito de hacer la compra mayor en los supermercados cuando se recibe el pago de la quincena; dicha compra puede ser en un supermercado definido o en varios toda vez que las personas buscan las mejores promociones en ellos. En las tiendas de barrio la compra es diaria.

En este sentido, en la tabla 1 se observa que los principales supermercados en donde las personas compraban antes de conocer las tiendas Ara (de acuerdo con el peso dentro del total de respuestas), son en su orden Olímpica (119), Éxito (82) y Megatiendas (78) como lo afirma el 45,77%, 31,54% y 30% respectivamente y las tiendas de barrio (61), afirmado por el 23,64% de las personas.

Tabla 1. Sitio de compra antes de conocer las Tiendas ARA

Código	¿En qué establecimiento compraba antes de conocer las Tiendas ARA? Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frecuencias	% s/ muestra
1	Olímpica	119	33,52	45,77
2	Megatiendas	78	21,97	30,00
3	Exito	82	23,10	31,54
4	Surtimax	15	4,23	5,77
5	Tienda de barrio	61	17,18	23,46
	Total frecuencias Total muestra	355 260	100,00	136,54

Al mirar este comportamiento en función del tiempo que las personas llevan comprando en las tiendas Ara, bien sea porque lo hacen desde que abrieron (46,15%) o desde hace cuatro o cinco meses (53,85%), puede observarse cómo ellas han migrado de los supermercados anotados y las tiendas de barrio hacia las tiendas Ara. Tabla 2.

Tabla 2. Migración de compradores en supermercados hacia las tiendas Ara

¿En qué establecimiento (s) compraba antes de conocer las Tiendas ARA? (respuestas múltiples)		Total muestra		¿Desde cuándo compra usted den las Tiendas ARA?			
				Desde que abrieron (46,5%)		Desde hace 4 o 5 meses (53,85%)	
Código	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Olímpica	119	45,77	47	39,17	72	51,43
2	Megatiendas	78	30,00	46	38,33	32	22,86
3	Exito	82	31,54	36	30,00	46	32,86
4	Surtimax	15	5,77	5	4,17	10	7,14
5	Tienda de barrio	61	23,46	44	36,67	17	12,14
	TOTAL	355	(260)	178	(120)	177	(140)

Fuente: encuestas.

Con excepción de Surtimax, desde que abrieron Ara, lo ha hecho el 30% y algo más de las personas y al contrastarlo con quienes han migrado en los últimos 5 meses se encuentra que el más afectado ha sido Olímpica (51,43%), seguido de Éxito (32,86%) y Megatiendas (22,86%); y solamente el 12% se han ido de las tiendas.

MOTIVOS DE COMPRA

Los principales motivos de acuerdo con el peso dentro del total de respuestas corresponden a las promociones (29,89%) y la cercanía al sitio de vivienda (29,46%), como lo afirman el 53,46% y52,69% de las personas respectivamente. Le siguen la buena atención (18,06%). El peso en la variedad de productos (11,40%) así como en lo referente al precio (10,11%) es bajo lo cual se explica por el limitado número de referencias que maneja el formato y la existencia de productos con precios similares en otros supermercados.

Tabla 3. Motivos de compra en Ara

Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frecuencias	% s/ muestra
1	Promociones	139	29,89	53,46
2	Cercanía	137	29,46	52,69
3	Buena Atención	84	18,06	32,31
4	Variedad en los productos	53	11,40	20,38
5	Bajos precios	47	10,11	18,08
6	Otro	5	1,08	1,92
	Total frecuencias Total muestra	465 260	100,00	178,85

Fuente: encuestas.

PERCEPCIÓN DE LOS COMPRADORES:

TIENDAS ARA FRENTE A LOS GRANDES SUPERMERCADOS Y LAS TIENDAS DE BARRIO

Los compradores de productos de gran consumo optan por un proveedor dependiendo de sus características socioeconómicas. Sin embargo, para el presente trabajo se ha tomado como variable criterio la cantidad de productos que las personas compran toda vez así como hay quienes compran todos los productos de la canasta familiar, otros compran la mayoría o solamente algunos. En la tabla 4 puede observarse que los compradores cualquiera que sea la cantidad de productos que adquieren en las tiendas Ara se valora muy bien la variedad y calidad de los productos, la seguridad dentro del establecimiento la música coincidental y la localización y exhibición de los productos que no afecta la circulación de personas y carritos. Se valora por debajo de cuatro la similitud de precios y el tiempo para pagar en comparación con los supermercados.

Tabla 4. Percepción los compradores en función de la cantidad de productos comprados

Nº Var.	Denominación	Total muestra	En las Tiendas ARA usted compra: Algunos Productos	Casi todos productos	Todos los productos	F de Snedecor
14	La calidad de los productos es como la de los que venden en los grandes supermercados	4,3346 n = 260	4,2418 n = 182	4,6000 n = 25	4,5283 n = 53	F(3,256) = 2,0030 p = 0,1140
15	No encuentro diferencia entre la variedad de los productos que venden en Ara y los que venden en los grandes supermercados	4,1500 n = 260	4,0659 n = 182	3,8000 n = 25	4,6038 n = 53	F(3,256) = 5,7655 p = 0,0008
16	Los productos de la marca propia de la Tienda ARA son tan confiables como los de los grandes supermercados	4,3846 n = 260	4,3956 n = 182	4,0000 n = 25	4,5283 n = 53	F(3,256) = 1,8783 p = 0,1337
17	Los precios de los productos en las tiendas Ara son similares a los de los grandes supermercados.	3,3192 n = 260	3,4505 n = 182	3,2000 n = 25	2,9245 n = 53	F(3,256) = 1,8751 p = 0,1342
18	En las tiendas Ara me demoro menos tiempo para pagar que en el supermercado	3,3000 n = 260	3,3352 n = 182	2,4000 n = 25	3,6038 n = 53	F(3,256) = 4,0746 p = 0,0075
19	Dentro de las Tiendas ARA me siento seguro como en los grandes supermercados	4,5538 n = 260	4,3901 n = 182	5,0000 n = 25	4,9057 n = 53	F(3,256) = 11,1325 p = 0,0000
20	La música dentro de las Tiendas ARA me permite comprar con tranquilidad como en los grandes supermercados	4,0962 n = 260	3,8736 n = 182	4,8000 n = 25	4,5283 n = 53	F(3,256) = 17,6504 p = 0,0000
21	La localización y exhibición de los productos en las Tiendas ARA no afecta la circulación de las personas y los carritos como en los grandes supermercados	4,1962 n = 260	4,2473 n = 182	3,8000 n = 25	4,2075 n = 53	F(3,256) = 1,4208 p = 0,2371
22	En la tienda Ara donde compro son tan amables como en la tienda de barrio.	4,4231 n = 260	4,4725 n = 182	4,8000 n = 25	4,0755 n = 53	F(3,256) = 3,7439 p = 0,0117
23	La tienda Ara me queda tan cerca como la tienda de barrio	4,1731 n = 260	4,0165 n = 182	4,2000 n = 25	4,6981 n = 53	F(3,256) = 5,4282 p = 0,0012
24	El crédito que me dan en la tienda de barrio no lo encuentro en Ara	4,2769 n = 260	4,2143 n = 182	4,2000 n = 25	4,5283 n = 53	F(3,256) = 2,3057 p = 0,0772
25	Las tiendas Ara estarían mejor si vendieran las presentaciones pequeñas que se vende en las tiendas de barrio.	4,4000 n = 260	4,2802 n = 182	5,0000 n = 25	4,5283 n = 53	F(3,256) = 6,4989 p = 0,0003
26	A las tiendas Ara voy varias veces a comprar en el día y me siento bien al hacerlo	4,4038 n = 260	4,3626 n = 182	4,6000 n = 25	4,4528 n = 53	F(3,256) = 0,5544 p = 0,6456
27	El tiempo que me demoro para pagar en las tiendas es similar al que me demoro en la tienda de barrio	3,3038 n = 260	3,2143 n = 182	3,2000 n = 25	3,6604 n = 53	F(3,256) = 1,5756 p = 0,1957
28	En Ara me venden la cantidad de producto que necesito como en la tienda.	1,6231 n = 260	1,6374 n = 182	1,2000 n = 25	1,7736 n = 53	F(3,256) = 2,5745 p = 0,0545

Fuente: encuestas.

La aplicación de la prueba F de Snedecor cuyo nivel de significancia se encuentra por debajo del 5% indica que la percepción que las personas tienen de *la variedad de los productos, tiempo para pagar la seguridad dentro del establecimiento y la música coincidental,* depende de la cantidad de productos que adquieren los compradores.

En el caso de la percepción frente a las tiendas de barrio, son muy bien valorados *la amabilidad y respeto de los empleados, cercanía, frecuencia de compra,* la aplicación de la prueba F de Snedecor de acuerdo con el nivel de significancia por debajo del 5% muestra que la percepción respecto a *amabilidad y respeto de los empleados, cercanía* depende de la cantidad de productos comprados.

En cuanto a lo que ofrece la tienda y no se encuentra en Ara *crédito, pequeñas presentaciones, demora para pagar y adaptación de la compra.* Las diferencias significativas acorde con la prueba F de Snedecor se encuentran en la *percepción del crédito y las presentaciones pequeñas.*

CONCLUSIONES

El mercado de productos de gran consumo en Cartagena en el marco del principio de la polarización se encuentra disputado por los grandes supermercados en un polo y las tiendas de barrio en el otro; y de acuerdo con la dialéctica de Gist del choque tesis (tienda de barrio como forma institucional establecida) con *antítesis* (grandes supermercados como forma institucional innovadora), surge la síntesis de las dos formas originales Tiendas Ara que ofrece al comprador parte de las características tanto de la tienda de barrio como de los grandes supermercados.

La percepción que los compradores tienen de este formato es favorable lo cual se refleja en la migración aunque no total dado que la oferta comercial es limitada y no puede dar a su cliente los beneficios de crédito, adaptación de la compra y el menudeo y otros aspectos que este sí encuentra en la tienda de barrio.

BIBLIOGRAFIA

Agergaard, E., Olsen, P. A., & Allpass, J (1970): "The Interaction Between Retailing and the Urban Center Structure: A Theory of Spiral Movement". Environment and Planning, N°2, pág. 55-71

Blizzard, R.T. (1976): "The Competitive Evolution of Selected Retail Institutions in The United Sta--tes and Australia: a Culture Ecological Analysis". Disertación Tesis Doctoral, University of Colorado.

Brown, Stephen (1987): "An Integrated Aproach to Retail Change: The Multipolarisation Model", The Services Industrial Journal, págs, 7, 2.

Dreesemann, A. C. R. (1968): "Patterns of Evolution In Retailing", Journal of Retailing, 44, págs. 64-81.

Gist, Ronald R. (1968): "Retailing: Concepts and decisions". New York: John Wiley and Sons, págs. 109 - 110.

Davidson, William R. Bates, Albert D. y Bass, Stephen J (1976): "The Rethail Life Cycle", Harvard Business Review, 54, 6, noviembre-diciembre, págs. 88-96.

Guiltinan, Joseph P. (1974): "Planned and Evolutionary Changes In Distribution Channels". Journal of Retailing, Vol. 50, N°2, págs. 79-91, 103

Hollander, Stanley C. (1960): "The Wheel of Retailing", Journal of Marketing, Vol.24, july, págs. 37-42.

Izraeli, D. (1973): "The Three Wheels of Retailing: a Theoretical Note", Journal of Marketing, Vol. 7, Nº 1, primavera, pág. 70-74Lewinson M., Dale (1999): "Ventas al Detalle", 6ª edición, Ed. Prentince Hall.

Maronick, Thomas J., and Walker, Bruce. J. (1974): "The Dialectic Evolution of Retailing". En B. Greenburg (Ed.), Southern Marketing Association. Atlanta: Georgia Sate University, Procee-dings: Shoutern Marketing Association, Ed. Burnet Greenburg (1974), pág. 147, en Lewinson M., Dale (1999): "Ventas al Detalle". 6ª Edición. Ed. Prentice Hall.

McNair, Malcolm P. (1958): "Significant Trends and Developments in the Post War Periods", En Smith, A. B. (Ed.), Competitive Distribution in a Free High Level Economy and its Impact for the Univer-sity, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, págs. 1-25, 125,

Markin, R. J. y Duncan, C. P. (1981): "The Transformation of Retailing Institutions: Beyond The Wheel of Retailing Life Cycle Theories", Journal of Macromarketing, Vol. 1, primavera, págs, 58-66

Oren, Chaim (1989): "The Dialectic of the Retail Evolution". Journal of Direct Marketing, Vol. 3 N° 1, págs. 15-29.

Regan, W. J. (1964): "The Stages of Retail Development". In R. Cox, W. Alderson & S. J. Shapiro (Eds.), Theory in Marketing. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Santesmases M., Miguel (2008): "Marketing Conceptos y Estrategias", 4ª Edición, Ediciones Pirámide, Madrid.

-------- (2009): "Dyane. Diseño y análisis de encuestas 4". Edición, Ediciones Pirámide, Madrid.

Schary, Philip B. (1970): "Changing Aspects of Channel Structure in America", British Journal of Marketing, Vol. 5, Autumm, págs. 133-145

Stevens, Robert E. (1975): "Retail Innovations: a Technological Model of Change In Retailing", Marketing Business Review, Vol. 19, invierno, págs. 164-168

Wandinambiaratchi, G. H. (1972): "Theories of Retail Developments", Social and Economic Studies, Volumen 21, pág. 341-403

GUÍA GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES

Enrique Alfonso Ochoa de Arcos

RESUMEN

El propósito de la presente ponencia es afianzar las bases económico-administrativas y gerenciales que permitan la elaboración de una guía metodológica para las PYMES, y contribuya con la evolución no solamente de estas organizaciones, sino también de la sociedad y el estado, a través de una estrategia de desarrollo empresarial.

El enfoque teórico se afianza en la teoría microeconómica y la administración estratégica, siempre orientada en la utilización de herramientas gerenciales, que han de ser puestas en práctica en cada una de las fases de vida de este tipo de unidades productivas, temática que se trata plenamente en el desarrollo de la iniciativa. En lo que respecta a la metodología, la ponencia se afianza en la investigación acción–participación, sin desconocer los elementos referenciales y analíticos que permitan el mejor enfoque gerencial para una PYME.

Palabras claves: Administración estratégica, desarrollo, gerencia, investigación, microeconomía, PYMES.

MANAGEMENT GUIDE FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF PYMES

ABSTRACT

The purpose of this paper is to strengthen the economic and administrative and managerial bases that permit the production of a methodological guide for SMEs, and contribute to the development not only of these organizations, but also of society and the state, through a business development strategy.

The theoretical approach is anchored in the microeconomic theory and strategic management, always focused on the use of management tools, which are to be implemented in each of the life stages of such production units subject that is fully in developing the initiative. In terms of methodology, the paper is secured participation in action-research, while recognizing the reference and analytical elements that allow the best management approach for an PYMES.

Keywords: Strategic management, development, management, research, micro and PYMES.

ENRIQUE ALFONSO OCHOA DE ARCOS
Economista Universidad Tecnológica de Bolívar Especialista en Educación UNAD (Universidad Nacional Autónoma y a Distancia)
Especialista en Logística Empresarial ENAP (Escuela Naval Almirante Padilla) Magíster en Administración, Universidad del Valle
Formación profesional en competencias laborales (SENA)
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones empresariales como las plantas, los animales y las personas nacen, crecen, se reproducen y mueren, y en tal sentido haciendo un paralelo entre los procesos naturales y la iniciativa del hombre dentro del ejercicio empresarial, se puede entonces resumir la situación en una conclusión definitiva, que en el presente artículo se ha definido como: Guía Gerencial para las PYMES, a través de las fases de vida de las empresas. El estado del arte actual de la temática, no muestra guías empresariales afianzadas en un análisis económico administrativo, por lo cual se pretende hacer un aporte que contribuya a causar transformación y cambio en las PYMES, de tal forma que se convierta en una bitácora definitiva para la evolución y desarrollo de estas unidades productivas.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Afianzando teorías y concepciones a través de la experiencia en el entorno empresarial, se percibe que el factor común entre las diferentes organizaciones se centra en tres fases que es importante analizar y sobre las cuales es posible identificar los diferentes momentos que de una forma u otra reflejan el estado de afianzamiento, proyección y decadencia en las organizaciones y que seguidamente se mencionan:

Figura 1. Fases de vida de una empresa

Tomando como referencia la Figura 1, se percibe que el contexto de la ponencia identifica tres fases de la dinámica económica en el que se ve circunscrito el negocio, las cuales hacen parte del proceso evolutivo que es normal de presentarse en cualquier iniciativa empresarial y que a continuación se explican de forma general:

FASE 1

En la fase1, como apenas es normal se pretende encontrar los espacios de participación que permitan la dinámica de la Tasa Interna de Retorno conocida como recuperación de capital, que llega a su punto óptimo cuando se genera un punto de equilibrio, y refleja que los ingresos son equiparados con los egresos.

FASE 2

Superada la primera fase, se identifica en el ambiente que los ingresos han superado a los egresos y en tal sentido aparecieron los beneficios, situación que pone de manifiesto la puesta en

práctica de estrategias gerenciales que permitan posicionamiento, crecimiento y desarrollo, constituyéndose así la segunda fase, que se ha denominado "Crecimiento de utilidades".

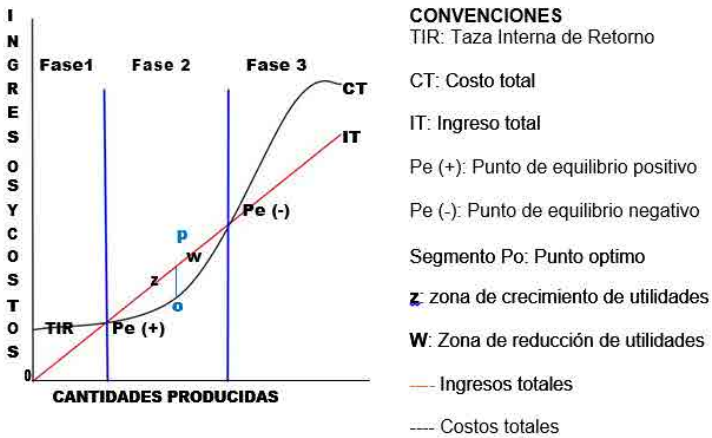
FASE 3

Como apenas es natural, durante la segunda fase se llega a un punto óptimo durante un tiempo determinado, que es seguida por un proceso de decadencia en el cual las utilidades se reducen considerablemente, mientras que los costos fijos se mantienen estables y por tanto la organización empieza a perder participación en el mercado, lo cual coincide con la desactualización del talento humano, la rutinización de los procesos administrativos y la obsolescencia de la infraestructura productiva, mientras que la competencia gana espacio en tecnología, innovación y desarrollo.

Posteriormente, siempre que no se presenten estrategias gerenciales que permitan un proceso de reorganización drástico, la empresa toma la tendencia del elefante blanco, en donde sigue en el mercado, pero la relación costo-beneficio es cada vez más precaria y en ocasiones no se tienen las estrategias requeridas para reiniciar un proceso que contribuya a la recuperación de los escenarios de participación en el mercado perdidos. Lo planteado anteriormente, se ha podido percibir en el desarrollo empresarial del país, en donde organizaciones de todos los sectores, con capital público, privado e incluso mixto, han iniciado actividades, vivido cuartos de hora y posteriormente declinan e incluso muchas veces desapareciendo del panorama, situación que además ha sucedido a nivel local, regional e incluso nacional.

Para efectos de vislumbrar mejor la situación previamente planteada, es preciso analizar e interpretar la figura 2, en donde se evidencia con claridad el proceso de nacimiento, crecimiento y desarrollo de una organización, demarcado de manera clara por la proyección que toman las curvas de ingreso total VS costo total, situación que permite identificar el inicio y el final de cada una de las fases de vida de las unidades de negocio.

Figura 2. Análisis de proyección de los ingresos y costos totales en las PYMES



Explicados los conceptos generales alrededor de la iniciativa, es posible profundizar teniendo presente los elementos plasmados en la Figura 2 y el proceso de surgimiento en iniciativa empre-

sarial o rediseño de la misma, contenidos en la figura 3.

Figura 3

Como se observa en la figura 3, en un primer momento surge una idea de negocio o iniciativa empresarial producto del emprendimiento y la creatividad, y por lo regular es la respuesta a una necesidad imperante en la dinámica del proceso de la vida, en el mejor sentido de generar organizaciones empresariales que sean capaces de producir todos aquellos bienes y servicios que son requeridos para satisfacer las necesidades de una sociedad, dentro de un mercado de oferta y demanda y por supuesto, en una sociedad de consumo. En su defecto, la iniciativa empresarial es resultado de la revaluación de una concepción inicial como consecuencia del declive de una organización, tal y como se presentó en la figura 1.

Como apenas es natural se requieren una serie de estudios que factibilicen y viabilicen el proyecto, y con este, por supuesto aparecen los análisis de mercado, financieros, técnicos, y jurídicos entre los más representativos.

Siempre que todos los estudios sean superados, surge la organización que ha de enfrentar todo un gran proceso en cuanto al posicionamiento y proyección en un mercado altamente competitivo, el cual es apenas normal en tiempos de globalización, en donde no interesa quien ni donde se produzca, sino cual es el precio y las condiciones de calidad que permitan satisfacer a plenitud las necesidades y expectativas del cliente. Es cuando se inicia el proceso productivo, que surge de acuerdo con el presente documento, en lo que se ha denominado **fase 1** de la vida empresarial.

Se aprecia en esta fase (figura 2), que la organización empieza a partir de cero, con unos costos fijos que además de compromisos son un reto, y los cuales han de ser superados hasta que se llegue a una situación en la cual los costos y los ingresos generen lo que la actividad económica y financiera denomina como **punto de equilibrio (Pe+);** es decir en donde los costos totales y los ingresos totales sean iguales. Esta fase primaria dentro del proceso empresarial también la hemos denominado **TIR (tasa interna de retorno)** que es la relación existente entre la recuperación de capital y el tiempo, de tal forma que se logre hacer efectiva la inversión o también en donde la relación costo beneficio sea positiva.

Como apenas es normal, este proceso es bastante complejo, por cuanto se trata de hacer la recuperación de la inversión y por lo tanto es un espacio neurálgico en el sentido de existir un alto nivel de incertidumbre. Es entonces donde se requiere de la pericia del administrador y/o empresario, para lograr superar los niveles de riesgo, haciendo uso de herramientas estratégicas como por ejemplo: mercadeo, análisis de costos, estrategias de compra, alianzas estratégicas con proveedores, y en términos generales apenas imprescindible un plan de acción orientado hacia el posicionamiento en donde la administración gerencial debe actuar con altos márgenes de probabilidad de éxito.

La fase 2 inicia exactamente donde se supera el **primer punto de equilibrio**, que en el presente escrito, se ha denominado **positivo**, en el sentido de venir de pérdidas a ganancias. **(Pe+); (Observar figura).** Como se aprecia en toda esta fase los ingresos totales están por encima de los costos totales, lo cual se traduce como un escenario apropiado para la generación de estrategias de proyección y crecimiento, puesto que se ha comprobado que la organización empresarial no solamente se posicionó, sino que inició su etapa de utilidades. Es entonces necesario utilizar herramientas como la calidad total, el benchmarking, justo a tiempo, y otros argumentos administrativos que contribuyan además del desarrollo, a la evolución del proyecto.

Obsérvese en la gráfica que la fase de utilidades tiene tres grandes momentos: el primero en donde se incrementan las utilidades, enseguida un punto óptimo y posteriormente, la reducción de utilidades, situaciones que se expresan a continuación:

La primera va desde (Pe+) punto de equilibrio positivo, hasta (P-o) punto óptimo; triangulo identificado con la letra (**z**) en el cual existe un relativo incremento de be-neficios. Como se había planteado es una situación desde todo punto de vista re-presentativa, en la cual con toda seguridad existe optimismo, surge la creatividad, las ganas de seguir adelante haciendo uso del emprendimiento, la creatividad, la innovación tecnológica, y muy seguramente una revisión y reestructuración de suel-dos y entre otras cosas mucha expectativa en un clima laboral que ha sabido probar que están fundamentados para grandes cosas.

Posteriormente el segmento (P-o) en el cual la organización obtiene su mejor rela-ción costo beneficio dentro de la dinámica productiva; se puede apreciar en el gra-fico que es el segmento en donde existe el mayor distanciamiento entre ingresos y costos, situación que si bien es cierto es desde todo punto de vista benéfica, tam-bién es factible considerar en este gran momento, la implementación de estrategias que permitan el mantenerse en estas circunstancias. La meta alcanzada tiende a prospectar una serie de retos y grandes iniciativas porque no es fácil ser el primero sino sostenerse en dicha situación, por lo cual los directivos de la organización em-presarial deben demostrarse a sí mismos, a la clientela y a la sociedad en general que las competencias existentes en la estructura empresarial están a la altura de las circunstancias y la prueba fehaciente es que existe capacidad de sostenerse en dicho nivel.

De manera consecutiva, surge dentro de la fase 2 la zona donde empiezan a redu-cirse las utilidades identificado en el grafico desde (P-o), hasta (pe-),o la letra (**w**), zona en la cual aparecen algunos elementos que entraron en plena fase de obso-lescencia como por ejemplo: la infraestructura productiva, maquinaria, procesos ad-ministrativos, e incluso personal, quienes en su pensar se

consideran veteranos, desconociendo que nuevas tecnologías, nuevos sistemas, nuevos procesos, e in-cluso innovadoras estrategias están actuando en el mercado, y por la carencia de la implementación de un sistema de benchmarking, no se está actuando de acuerdo a los requerimientos y desafíos de la modernidad. Es en este momento en donde el administrador y/o empresario deben tomar decisiones que conduzcan a la supera-ción de un proceso recesivo que en el peor de los casos nos transfiere a la fase 3 o fase de crisis, en donde los costos nuevamente superan a los ingresos, lo cual es financieramente visto, como una situación compleja, en el orden de haberse redu-cido o desaparecido los beneficios; presentándose un panorama que desde todo punto de vista debe ser analizado con veracidad y optimismo.

Haciendo uso de la gráfica, e identificando la fase 3 nuevamente aparece la función de producción con características negativas, exigiendo la presencia del cuerpo administrativo, por razones que son neurálgicas en cuanto a la necesidad imperante, que existe, de hacer una reestructuración profunda en todos los estamentos de la organización, de tal manera que se le encuentre una salida objetiva y congruente a una situación problema que esta evidenciada por la carencia de utilidades.

En sus mejores momentos los teóricos de la reingeniería se manifestarían haciendo uso de su herramienta gerencial para tratar de hacer una transformación que condujera a un reencuentro entre los buenos momentos y las razones de beneficio, sin embargo en tiempos presentes, parece ser que lo más representativo entre lo administrativo y lo jurídico, un estudio detallado de la ley 550 con la clara intención de ser aplicada en la organización empresarial como espacio de vida que conlleve a una solución que sea benéfica para los trabajadores, los inversionistas, el estado y la sociedad en general.

PLANIFICACIÓN PARA LA CREACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

Con el ánimo de profundizar dentro del análisis de las fases de vida de la empresa, se presenta a continuación una ilustración aproximada sobre las estrategias que han de utilizarse en cada una de las fases, las cuales se irán desarrollando en la medida en que avance el proceso de investigación.

FASE #1: TASA INTERNA DE RETORNO

Tasa interna de retorno (TIR)
Estrategia de mercadeo
Estrategia de salario (contratos)
Estrategia de lanzamiento
Estrategia de posicionamiento
Estrategia de producción
Estrategia de distribución
Estrategia financiera
Estrategias de ventas
Estrategias de créditos
Estrategias de sistemas de pagos
Objetivo principal: "Mercado Agresivo"

FASE #2 CRECIMIENTO DE UTILIDADES

Análisis del punto de equilibrio positivo
Estrategia de crecimiento
Análisis de relación de costo/ beneficio
Estrategias de integración de empresarial
Estrategias con proveedores
Estrategias con distribuidores
Estrategias de manejo y control financiero
Estrategias de innovación
Estrategias por salario (incentivos)
Volumen óptimo de calidad
Causas que mantienen un aumento de gastos fijos
Gastos variables
Ingreso marginal
Costo marginal
Ley de rendimientos decrecientes o no proporcionales
Ley de rendimientos crecientes
Punto máximo de utilidad
Objetivo principal: "Posicionamiento y control de calidad" - "Afianzamiento"

FASE #3: REDUCCIÓN DE UTILIDADES

Disminución de las actividades
Estrategias de reducción de costos
Direccionamiento de nuevos mercados
Reducción de personal
Reestructuración de productos o servicios
Estrategias de publicidad
Ley 2495 de agosto de 2003
Ley 50, reestructuración de las empresas
Ley 550
Cierre parcial
Cierre definitivo
Reingeniería
Objetivo principal: "Reestructuración y reingeniería" "Asistencia jurídica"

SITUACIÓN DE REESTRUCTURACIÓN DEFINITIVA

Idea y maduración
Estudio de factibilidad
Estudio financiero
Estudio técnico
Estudio jurídico (registro cámara de comercio)
Cronograma de actividades

Organigrama
Identidades de perfiles
Selección y reclutamiento de personal
Manual de procesos
Manual de funciones
Inducción
Entrenamiento
Capacitación
Direccionamiento organizacional - ambiente organizacional
Clima laboral empoderamiento

GUÍA PARA LA REESTRUCTURACIÓN O UNA NUEVA INICIATIVA:

IDENTIFICACIÓN

Nombre de la empresa
Misión
Visión
Objetivos
Metas
Matriz axiológica, principios y valores
Política de Calidad

EMPLEOS QUE SE PRETENDEN GENERAR

Número de personas con el carácter de empleo directo e indirecto.
Principales característica del empleo generado por el proyecto.

JUSTIFICACIÓN

Antecedentes.
Necesidades que se pretende satisfacer con el proyecto.

ESTUDIO DE MERCADO

Características de los clientes
Características de los materiales primas
Características del producto o servicio que se va a ofrecer
Posibles competidores
Posibles proveedores
Pronostico de ventas en unidades y en pesos

Tabla 1. Pronostico de ventas

N°	Productos o servicio	Precio de venta	Cantidad mensual a vender												Total unidades anuales	Valor total $
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Totales																

7. PRESUPUESTO DE COSTO (MATERIA PRIMA O INSUMO)

Tabla 2. Presupuesto de costo

N°	Productos o servicio	Precio de venta	Cantidad mensual a vender												Total unidad anuales	Valor total $
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Totales																

8. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Mercado meta a Atender

Promoción a utilizar

Condiciones de ventas de Compra

Canales de comercialización

Costo de comercialización

Presupuesto de gastos de mercado

Tabla 3. Estrategias de comercialización

N	Meses / Conceptos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Total														

RELACIÓN DEL PROYECTO CON EL CONTEXTO

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Objetivo general

Objetivos específicos

FACTIBILIDAD TÉCNICA DE LA EMPRESA

Localización de la empresa y sus características

Tamaño de la empresa

Distribución de las instalaciones

Organización jurídica y estructural administrativa

DESARROLLO TECNOLÓGICO

Etapas principales del proceso de producción del producto o del servicio

Número de empleados necesarios

Tabla 4. Empleados necesarios

Recursos Humanos Necesarios	Cantidad	Valor	Funciones que debe realizar en el desarrollo del cargo

Numero de máquinas y equipos a utilizar

Tabla 5. Maquinaria a utilizar

Actividad fijo necesario	Cantidad	Necesidades que se pretende satisfacer con ese activo	Valor$

ESTUDIO ECONÓMICO

Total inventario fija.

Tabla 6. Activos de la empresa

Activos fijo necesario	cantidad	Valor$
TOTAL INVESIORN FIJA		

Depreciación anual. Aplicar formula

Depreciación anual =

Capital de trabajo requerido

Gastos fijos mensuales. Elaborar relación

Sueldos---------- $

Servicios públicos---------- $

Papelería---------- $

Transporte---------- $

Aseo---------- $

Vigilancia---------- $

Gastos varios---------- $

Otros gastos---------- $

TOTAL GASTOS FIJOS MENSUALES---------- $_____

Costos variables mensuales

Tabla 7. Análisis de costos variables

CONCEPTOS		TOTAL COSTOS VARIABLES
Costos Directos	Materiales prima o mercancías	
	Mano de obra directa	
	Otros costos directos	
Costos Indirectos	Empaques	
	Suministros	
	Otros costos indirectos	
Total costos variables mensuales		

Costos de capacitación mensuales

Tabla 8. Costos de capacitaciones

N°	Nombre de la capacitación	Duración horas	Numero de beneficios	Costos$
COSTO TOTAL DE LA CAPACITACION				

Total capital de trabajo requerido

Total capital de trabajo requerido = a + b + c

Costo total de la inversión necesaria para crear la empresa.

Tabla 9. Inversión requerida

N°		DESCRIPCION	COSTO TOTAL
1	**INVERSION FIJA**		
2	**CAPITAL DE TRABAJO**		
TOTAL INVERSION REQUERIDA			

RENTABILIDAD DEL PROYECTO

Proyección de Ingresos y Egresos

Tabla 10. Proyección de ingresos y egresos

N°	Meses Conceptos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totales
1	[redacted]													
2	Presupuesto en pesos													
3	Presupuesto en costo													
4	Margen Bruto(1- 2)													
5	Presupuesto en gastos de mercadeo													
6	Contribución de mercadeo (3-4)													
7	Gastos fijos mensuales													
8	Utilidad esperada (5-6)													

Análisis del punto de Equilibrio. Elaborar grafica

Punto de Equilibrio = %

Balance general del proyecto

Estado de ganancias y pérdidas proyectado

Evaluación económica

Evaluación social

Cronograma de actividad a desarrollar para implementar y ejecutar el proyecto

Tabla 11. Cronograma de actividades

N°	Objetivos	Metas	Actividad	Responsables	Tiempos	Costos

METODOLOGÍA

Se presentará el proyecto de manera oral en la plenaria del auditorio.

CONCLUSIÓN

Con base en lo anteriormente planteado, el autor del proyecto tiene en el corto plazo el firme propósito de continuar con esta iniciativa hasta convertirla en la guía administrativa que el gerente y/o funcionario de las PYMES requiere para alcanzar superiores niveles de competitividad en su gestión.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

FLOREZ, Julio. Como crear y dirigir la nueva empresa. Ecoe Ediciones. 2003.

HALLORAN, James W. Curso Mc Graw Hill de creación de empresas en 36 horas. Editorial Mc Graw Hill. 1996.

HILL, Charles. JONES, Gareth. Administración estratégica. Un enfoque integrado. Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición 1996.

KUSHELL, Jennifer. Solo para emprendedores. Editorial Norma. 2001

MANKIW, Gregory. Principios de Economía. Editorial Mc Graw Hill. 1998

RODRIGUEZ, Mauricio. Brújulas empresariales. Editorial Portafolio. 2004.

HAEUSSLER-Badillo, C. (2009, 15 de febrero). Se perdió una llave de oportunidad. Negocios: Una publicación de El Nuevo Día, p. 3.

DARNAY, A. J. & Magee, M. D. (Eds.). (2007). Encyclopedia of small business (3rd ed., Vol. 1-2). Detroit: Thomson Gale. Burstiner, I. (1997). The small business

HANDBOOK : a comprehensive guide to starting and running your own business. New York, N.Y.: Simon & Schulster.

O "POTENCIAL ON-LINE" DAS ESCOLAS DE NEGÓCIOS - *O IMPACTO DOS INDICADORES DAS ESCOLAS DE NEGOCIO LATINO-AMERICANAS SOBRE AS PESQUISAS NO GOOGLE*

Geraldo Leopoldo Silva de Torrecillas; Thiago Perez Bernardes de Moraes

RESUMO

As escolas de negócio se fortalecem e ampliam de escopo de forma constante, tanto quantidade como em qualidade. Neste interim, QS Global 200 Business Schools Report se mostra como uma importante métrica, para a compreensão do potencial das maiores escolas de negocio do mundo. Neste sentido, o objetivo deste trabalho é aferir de que forma os indicadores deste ranking impactam no interesse dos internautas do mundo nas melhores escolas de negocio da América Latina. Nossos resultados mostram que: (I) México e Chile dentro da nossa amostra dominam 78,5% do interesse registrado pelos internautas e 79,5% do volume de países atingidos; (II) 34,6 do volume de países atingidos no Google guarda relação com a variável independente "anos de atuação da escola de negócios". Sugere-se que em estudos futuros a metodologia aqui aplicada seja usada para o "mapeamento" do impacto que as escolas de negocio nas demais regiões do planeta exercem no universo *on-line*.

Palavras-Chave: Escolas de Negocio, América Latina, Google, Administração.

ABSTRACT

Business schools are rooting and growing both in quantity and in quality. Meanwhile the QS Global 200 Business Schools Report shown as an important metric for understanding the potential of the largest business schools in the world. In this sense, the aim of this work is to assess how this ranking impact indicators in the interests of Internet users in the world in the best business schools of Latin America. Our results show that: (I) Mexico and Chile within our sample dominate 78.5% of interest registered by internet users and 79.5% of countries affected; (II) 34.6% of countries hit on Google related to the independent variable guard "years of business school". We recommend that in future studies methodology is replicated to the study of the impact that business schools from other regions of the planet exert in the universe online.

Key words: Schools of Business, Latin America, Google, administration.

INTRODUÇÃO

Desde o primórdio da humanidade, a administração tem sido fundamental para a coordenação dos esforços individuais em prol de benefícios coletivos. Em sentido lato, administração pode ser entendida como o processo de planejar, dirigir, organizar e ou controlar o emprego de recursos organizacionais a fim de lograr algum objetivo de forma mais assertiva, ou seja, com maior eficiência e eficácia (CHIVENATO, 2007). Uma das figuras mais importantes da administração do século XX fora Frederick Winslow Taylor, o patriarca por assim dizer, da disciplina acadêmica administração.

De forma explicita ou implícita, o chamado modelo de escola de negócios, ganhou respeitabilidade e aprovação para além de seus campis, conformando-se as normas e comportamentos dos departamentos de Artes e ciências. Todavia, apesar da grande respeitabilidade que as escolas de negocio passaram a gozar no mundo, é indubitável que, há um grande fosso que se formou entre a falta da conexão entre as praticas organizacionais institucionalizadas e as atividades desenvolvidas nas escolas de negocio, o que nos faz pensar que talvez, seja hora de rever o modus operandi dessas instituições de ensino (PFEFFER; FONG, 2002, 2004). Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é contribuir, para o debate sobre "capital social" das escolas de negocio, sugerindo que, o Google Trends, oferece uma base empírica, para se fortalecer, por assim dizer, tal concepção.

Como estudo piloto desenvolveu-se um pequeno quase experimento natural, utilizando dados do QS Global 200 Business Schools Report 2014 / 2015, elaborado por Louis Lavelle e Daniel Kahn (2015), considerando os dados sobre as "top 10" escolas de negocio da América latina, e dados do Google Trends sobre o volume de impacto global e distribuição espacial deste entre internautas do mundo. Nossa hipótese a principio é que possivelmente, existe alguma relação causal entre os indicadores do QS Global 200 Business Schools Report 2014 / 2015, e os dados relativos ao impacto entre internautas. A principio, a hipótese se corrobora frente ao resultado de que, pelo menos 34,6% da variável "quantidade de países atingidos no google, pode ser explicado pelo fator independente "Tempo de atuação da Escola de Negócios".

ADMINISTRAÇÃO COMO CIÊNCIA

Duas razões, entretanto, podem indicar que a administração, enquanto ciência é uma tendência que dificilmente vai sair do gosto popular, isso levando em conta sua funcionalidade em nível geral. Para além do mundo acadêmico, em nível mundializado, tem-se ampliado de forma exponencial, o numero de publicações regulares sobre negócios, revistas especializadas e também diversos livros que eventualmente se posicionam no ranking dos best sellers. A demanda exponencial por formação em administração tende a ser um reflexo do impacto que as questões técnicas tiveram como molas propulsoras do desenvolvimento e da prosperidade econômica. Isso levando em conta que, em uma economia pós-industrial onde o substrato financeiro da mesma baseia-se em conhecimento, a capacidade de mobilizar e usar em sentido lato os recursos disponíveis torna-se não só desejável mais antes disso indispensável, para a obtenção de resultado e eficiência na pratica da gestão (PFEFFER; FONG, 2002, 2004).

Tabela 1. Cinco pontos comuns da administração

A administração se aplica a todo tipo de organização.	Quando se desempenham papei de administradores, os indivíduos devem exercer funções administrativas de planejamento, organização, integração interpessoal e controle.	Os administradores tem espaço em todos os níveis organizacionais.
A administração de administradores deve ter um objetivo: gerar superávit.	A administração persegue a produtividade, logo o que ela almeja são maior eficiência e eficácia.	***

Fonte: Adaptado á partir de Chivenato (2007).

Pelo fato da administração de empresas envolver um conjunto de conhecimentos muito complexos, ela ad hoc pode ser caracterizada como um projeto interdisciplinar de ciência. Isso, considerando que a administração de empresas traz em seu bojo uma série de conceitos teóricos e epistemológicos advindos das ciências sociais, tais como da economia, da ciência política, da psicologia, filosofia e também sociologia[1].

Como pesquisadores, é importante que nos atentemos que a administração de empresas está hoje, diante de um promissor e desafiador futuro no âmbito das ciências sociais. No Geral, o grande desafio da administração de empresas enquanto disciplina é trazer para seu bojo um compromisso comum para com os fenômenos da gestão e também, para com a necessidade de se criar conhecimentos que de fato interfiram de forma substantiva no mundo real. Enquanto estudantes do fenômeno da gestão, devemos por assim dizer "sujar as mãos", para observar estreitamente, estudar e ou mesmo viver a rotina das organizações, conhecer os indivíduos que a compõe. Entretanto, assim como nas demais ciências sociais, os administradores devem gozar de plena liberdade para exercer sua criatividade, plantear novas ideias dentro de um pluralismo efetivo (BIRKINSHAW et al., 2014; CORNELISSEN; DURAND, 2014).

[1] Tanto numa perspectiva inter ou transdisciplinar, podemos dizer que tais ciências abrangem fragmentos do complexo fenômeno da gestão, ao invés de reafirmar as fronteiras rígidas existentes entre as demais ciências sociais e a gestão. Em tempos modernos, as ciências da administração estão trazendo para seu arcabouço práticas e conhecimentos de outras disciplinas, tais como biologia, ciência da computação, psicologia social, dentre outras. Mas, tal grande fluxo de ideias pode representar uma faca de dois gumes, isso, pois, de um lado ela pode ser beneficia-o fornecer elementos para uma formação mais sólida, mas por outro lado, pode favorecer a consolidação de modelos generalizados de ensino em cada disciplina, tal como o formalismo e os procedimentos comuns das ciências sociais num diapasão onde a preocupação com as normas técnicas tende a solapar a importância de pesquisa de outros assuntos importantes para a formação. Em parte, há uma tendência em muitos casos das teorias das ciências sociais serem reproduzidas de forma muito estereotipadas e pouco funcionais dentro do ensino de administração de empresas (BIRKINSHAW *et al.*, 2014).

Tabela 2. Seis características que distinguem administração das demais ciências sociais

A administração em sentido lato e também stricto é universal, ou seja, é aplicável a todo organismo social e sistemas políticos existentes.	Tem grande valor instrumental, de forma que a administração é um médio de se alcançar fins, ou seja, através da técnica melhora-se a eficiência dos processos.
Administração é interdisciplinar, faz uso de procedimentos e métodos de outras ciências. Ela se relaciona bem com a economia, com o direito, contabilidade, sociologia, psicologia, antropologia, estatística, contabilidade e outras ciências sociais.	Administração tem também um caráter especifico, ou seja, apesar de ser interdisciplinar, seu foco e seus objetivos a distinguem das demais disciplinas.
A administração tem um corolário flexível, logo, seus princípios e técnicas podem se adaptar as diferentes necessidades das organizações.	A administração aproxima o individuo da compreensão da unidade hierárquica, o que possibilita os indivíduos não só exercerem cargos de liderança, mas também, compreenderem de forma mais assertiva o comportamento dos lideres.

Fonte: Adaptado á partir de Chivenato (2007).

Os cursos de administração no Brasil representam uma empreitada recente, com uma historia bastante curta se comparada ao histórico deste tipo de curso em outros países como EUA, onde os primeiros cursos foram introduzidos em 1881, com a criação da Wharton School[2]. Para se ter uma idéia, no ano de 1952, quando foi criada a Escola Brasileira de Administração Publica da Fundação Getúlio Vargas (EBAP), nos Estados Unidos, todos os anos já se formavam uma media de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e 100 doutores em administração por ano. De toda forma, passado dois anos de criação da EBAP criou-se a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), também por iniciativa da Fundação Getúlio Vargas (CASTRO, 1981). Há de se considerar também que outras instituições também merecem nossa analise quando historicamente estudamos as escolas de negocio, esse é o caso das instituições Europeias[3], que tiveram e ainda tem significativa influencia em todo mundo.

Um das razões da Fundação Getúlio Vargas ter resolvido ser pioneira na criação destes cursos fora a visão quanto à necessidade de se preencher uma demanda latente na sociedade brasileira. Osso porque, na medida em que se torno mais complexa a economia nacional, aumentou também a demanda por profissionais com caráter mais gerencial, hábeis em realizar tomadas de decisão nas empresas (CASTRO, 1981).

[2] A Whartan School, vinculada a Universidade da Pensilvânia (Estados Unidos), é a mais antiga escola de administração do mundo, sendo conhecida por grande rigor acadêmico e também por ser berço de celebres administradores. Até o presente, os cursos de graduação e mestrado em administração são considerados os melhores do mundo, junto á outras instituições como Kellog School of Management e Harvard Business School Day, (WADA; ZAHIROVIC-HERBERT, 2013).

[3] É indubitável que os Estados Unidos é a "meca" do ensino de gestão e administração e tal posição hegemônica levou menos de um século para se consolidar. Nesse sentido, os Estados Unidos, mais do que qualquer outro país ou região, influencia o campo de educação e pesquisa em administração. Entretanto, será que é possível afirmar que tal hegemonia irá se manter no século XXI? Ainda não há elementos na literatura que os permita com exatidão responder essa questão, contudo, há evidências interessantes que mostram que as instituições de ensino ao redor do mundo estão se adequando as demandas internas, muitas vezes, abrindo mão de paradigmas próprios da administração americana. O exemplo mais palpável é a ascensão das escolas de negocio europeias que, em larga medida, buscam um distanciamento para com as escolas americanas, seja na forma de composição dos currículos e também nos métodos empregados (DURAND; DAMERON, 2008).

ADMINISTRAÇÃO, ENSINO E ESCOLAS DE NEGÓCIOS

Apesar das escolas de negocio terem crescido tanto em numero, quanto em qualidade e também no que diz respeito à quantidade de alunos, há um *gap* tangível entre suas praticas e as praticas usuais do mercado, o que tornam muitas vezes obsoletos no que tange a exercer impacto na gestão. Um exemplo interessante é o fato de que uma pequena fração de livros de negócios, que figuram entre os mais vendidos e que influenciam de alguma forma a gestão são escritos por pesquisadores acadêmicos[4].

Mas, é impossível generalizar o caráter das escolas de negócios de todo mundo, em alguma medida, elas surgem e se adaptam a demanda e cada região. Esse é, por exemplo, o caso das escolas de negócios europeias. Apesar de os Estados Unidos serem o berço das escolas de negócios, na Europa, elas também floresceram, entretanto, desenvolveram suas próprias identidades, estilos e abordagens para se lecionar gestão. Em particular, as escolas europeias, em comparação com as americanas, tendem a se concentrar numa metodologia reflexiva e integrativa de aprendizagem baseada na ação, em questões de politicas publicas, na gestão do setor publico e tendem também a oferecer uma maior abordagem no que tange as relações exteriores, fazendo um intercambio em sentido *stricto* com a disciplina de relações internacionais. Nesse sentido, as escolas europeias de negócios parecem mais antenadas aos ditames da globalização moderna e ao modus operandi neoliberal que se consolida em todo mundo (ANTUNES; THOMAS, 2007).

Um dos maiores desafios das escolas de negocio de todo mundo é adequar sua oferta de ensino a um mundo tacada vez ais globalizado com lideres de negócios advindo de diversas origens. Essa tendência é ainda mais forte em países mais desenvolvido, onde o mercado atinge um ritmo rápido de desenvolvimento, levando as escolas de negocio a evoluir seus currículos e métodos de ensino a fim de satisfazer um ambiente cada vez mais complexo, com demandas cada vez mais peculiares, tanto por parte dos alunos, como dos empregadores. É possível dizer q2ue em cenários onde às escolas de negocio não se atenta para a modernização e não se adequam a sua demanda, outros provedores alternativos de educação empresarial podem, em larga medida, solapar a importância das escolas de negócios (HAWAWINI, 2005). No Brasil, por exemplo, uma larga fatia do mercado outrora ocupado pelas escolas de negocio está gradativamente, vinda a serem ocupadas pelas Universidades Corporativas[5].

[4] Por exemplo, em 2001, apenas 2 entre os Top 10 melhores livros de negócios foram escritos por acadêmicos, o restante, fora escrito por jornalistas ou empresários renomados. Em 1991, dez anos antes, apenas 1 dos 10 melhores livros fora a escrito por um acadêmico ligado a escola de negócios. Em 1984 o quadro era um pouco melhor, mas ainda assim bastante ruim, apenas 4 entre os dez melhores livros fora escrito por acadêmicos. Esses dados sugerem que há uma redução histórica da influencia da escola de negócios sobre o mercado de literatura do tema gestão e consequentemente, há uma limitação por assim dizer, na influencia destas instituições de exercer influencia social (PFEFFER; FONG, 2002, 2004).

[5] Universidades corporativas vêm se multiplicando no Brasil de força exponencial, sobretudo na última década. Entretanto, o fenômeno de criação e manutenção de instituições de ensino por parte de empresas, com o objetivo de oferecer treinamento aos funcionários, não é algo tão recente por assim dizer. Em 1988, por exemplo, havia pelo menos 400 instituições deste tipo nos Estados Unidos. É interessante que num curto espaço de tempo, 11 anos, o numero de instituições deste tipo subiu para quase 2 mil. Nesse sentido, as atividades de ensino dirigidas por empresas tendem a promover programas de capacitação ad hoc orientados aos objetivos da organização, o que em larga medida, tende a garantir uma mensagem unificada. Em sentido lato, podemos dizer que as universidades corporativas têm dois grandes objetivos: aumentar as competências e capacidades de profissionais e em alguma medida ser um agente promovedor de mudança organizacional. Os estudos sobre universidades corporativas são escassos, contudo, é possível identificar que em praticamente todos os países de centro, e também nos de semiperiferia e periferia, as universidades corporativas têm caráter bastante variado, seja no que diz respeito às organizações ao qual são vinculadas, na disposição dos arranjos organizacionais ou também pela variedade na oferta de cursos e métodos empregados (ALPERSTEDT, 2001).

De toda forma, apesar da enorme tradição das escolas de negocio e o peso filosófico que lastreia suas bases, é inegável que a educação empresarial como um todo se tornou um lucrativo negocio, o que traz ad hoc em seu bojo implicações positivas e também negativas, como é praxe de qualquer negocio. Em perspectiva histórica, as escolas de negocio se mostram uma "historia de sucesso" encravada na educação do final do século XX, período em que, de forma exponencial, houve uma "explosão" do numero de matriculados em cursos de graduação e pós-graduação em administração de empresas (PFEFFER; FONG, 2002).

Analisando só os Estados Unidos podemos distinguir três períodos de "evolução" das escolas de negocio, educação empresarial e ensino de administração de empresas: 1) Entre 1955-1956, toda forma de educação empresarial e escola de negocio, seja em nível de graduação ou pós-graduação, era praticamente inexistente, onde apenas 3.200 diplomas de MBA foram adjudicados; 2) Entre 1997-1998, o numero de diplomas de MBA em administração de empresa cresceram de forma exponencial, totalizando uma média de 102 mil; 3) Entre o período de 2000 e 2001 havia cerca de 1.200 programas de mestrado em administração de negócios e também, é importante destacar que pelo menos 92% das universidades cadastradas no país, ofertava cursos de graduação em administração de empresas (STARKEY; HATCHUEL; TEMPEST, 2004).

Há um conjunto de evidencias que indicam um crescimento desta tendência não só nos EUA, mas também em todo o planeta. Em primeiro lugar, podemos elencar o fato de que a administração tornou-se um assunto que extrapolou as fronteiras do mundo acadêmico, fazendo vez entre assuntos e livros populares, consequentemente, uma influencia direta ao grande imaginário popular coletivo. Em larga medida, de forma mais ou menos desigual no mundo, o mundo dos negócios, e não considerando apenas o mercado de ações, tornou-se um "esporte" de espetáculo, por extensão, a administração de empresas como disciplina, a educação empresarial e as escolas de negocio também estão em crescente escrutínio. Em segundo, houve uma ampliação vetorizada pelos processos de globalização em todo mundo de demanda por gestores e líderes mais capacitados[6], isso se considerarmos que maior competência gerencial tem sido associada à prosperidade econômica e desenvolvimento. Por fim, podemos elencar também a concorrência. Afinal, o aumento da demanda por gestores qualificados e melhores líderes aumentam ad hoc a demanda por conhecimento e capacitação. Esse aumento da importância da educação empresarial tem feito surgir além das universidades corporativas, uma série de diferentes instituições que visam preencher esse novo nicho de mercado, nesse sentido, o aumento da demanda e também o descompasso entre o ensino da escola de negócios e os negócios no mundo real, tem colocado em xeque a hegemonia historicamente construída pelas escolas de negocio (PFEFFER & FONG, 2002, 2004).

De toda forma, um estudo recente propôs 6 vias de reforma a fim de melhorarem os cursos ofertados em administração de empresas por parte das escolas de negocio, detalhamos abaixo as 6 propostas na Tabela.

[6] Ao que parece, as instituições de ensino não só colaboram oferendo técnicas adequadas, mas também, valores pessoais e ideologias mais condizentes com a realidade do mercado corporativo. Um exemplo disso é o resultado de um estudo recente que investigou o desempenho de líderes de gestão de empresas na China e na Índia. Nesse sentido, ao comparar o desempenho de 178 indivíduos, encontrou-se uma correlação muito consistente entre desempenho e valores individuais materialistas. De um lado podemos sugerir que, nestes países, as instituições de ensino devem contribuir para a formação dos valores individuais adequados a pratica de mercado e também, que é valido a adoção de uma perspectiva particularista em revelia de uma universalista, isso considerando que tal abordagem traz elementos funcionais para a conceptualização da gestão e talentos e da administração de empresas como um todo em nível operativo internacional (COOKE; SAINI; WANG, 2014).

Tabela 3. Seis propostas para a reforma as instituições que ofertam cursos de administração d empresa em nível e graduação e pós-graduação

Oferecer uma maior oferta de cursos sobre habilidades para gestão de pessoas, algo que se tornou vital para a administração moderna.	Enfatizar as habilidades e ferramentas necessárias para a resolução de problemas práticos do mundo real.
Promover um forte aterramento em teorias da economia, da ciência politica e do comportamento humano.	Projetar os currículos a fim que os alunos possam de fato aplicar o conteúdo das diversas disciplinas as situações práticas do campo profissional.
Incentivar os estudantes a buscarem disciplinas eletivas que fogem do escopo do currículo tradicional.	Criar currículos diferenciados que permitam os estudantes se concentrarem em segmentos específicos da indústria e do comércio.

Fonte: adaptado pelos autores á partir de Joyce Doria, Horacio Rozanski e Ed Cohen (2003).

Evidente que as propostas que elencamos na tabela acima não esgotam o arcabouço de sugestões que a literatura levanta a fim de promover uma reforma funcional do ensino, mas, a nível didático, consideramos que o quadro resume a maior parte das posturas que tem que ser tomadas pelas instituições que ofertam ensino em administração. No limite, é possível dizer que tais sugestões podem levar a uma maior autonomia por parte do estudante e também um maior pluralismo de ideias, uma conditio sine qua non para o desenvolvimento das ciências da administração.

METODOLOGIA

Neste trabalho realizamos uma analise tendo como foco principal mapear, por assim dizer, o escopo e intensidade de alcance que as melhores escolas de negócios (e seus países) alcançam nas pesquisas do Google. Para tanto, utilizamos duas fontes de dados: (I) Dados do QS Global 200 Business Schools Report 2014 / 2015, elaborados por Louis Lavelle e Daniel Kahn (2015), considerando as dez mais bem posicionadas escolas de negocio latino-americanas do ranking. (II) Frequências geradas com o Google Trends referente à distribuição temporal e espacial de interesse registrado no Google pelas 10 melhores escolas de negócios latino-americanas, no período de 2014 á 2015.

Organizamos as frequências do ranking QS Global 200 Business Schools Report por países e cruzamos com os dados obtidos com o Google Trends. Todos os testes estatísticos foram realizados no SPSS versão 21 (Statistical Package for Social Science) considerando um intervalo de confiança de 95%.

RESULTADOS

A seguir traçamos estatísticas descritivas referentes ao Ranking QS Global 200 Business Schools Report 2014 / 2015, segmentado por país e por instituição. Segmenta-se também nesta analise

o impacto mundial no Google e a quantidade de países no qual os internautas mostraram significativo interesse pelas escolas de negocio aqui elencadas. Todos os dados se referem ao resultado do ranking top 200 do ano de 2014 e 2015, e para frequências colhidas pelo Google Trends no mesmo período.

Tabela 3. Estatísticas Descritivas.

	País									
	Argentina		Brasil		Chile		Costa Rica		México	
	Média	%	Média	%	Média	%	Média	%	Média	%
Empregabilidade_Score	4,1	5,80%	1	1,40%	8,1	46,20%	7,2	10,30%	8,5	36,30%
Score_academico	28,2	6,60%	53,3	12,50%	42,28	39,70%	25,9	6,10%	49,97	35,20%
Score_Geral	7,7	6,20%	8,9	7,20%	13,25	42,80%	10	8,10%	14,73	35,70%
GMAT_SCORE	651	11,40%	550	9,60%	540	37,70%	550	9,60%	605,33	31,70%
Anos_trabalho	5	8,20%	5	8,20%	6,75	44,30%	5	8,20%	6,33	31,10%
Impacto_Google	50	13,70%	31	8,50%	13,5	14,80%	64	17,60%	55	45,30%
Países_atingidos_Google	1	2,60%	1	2,60%	3,5	35,90%	6	15,40%	5,67	43,60%

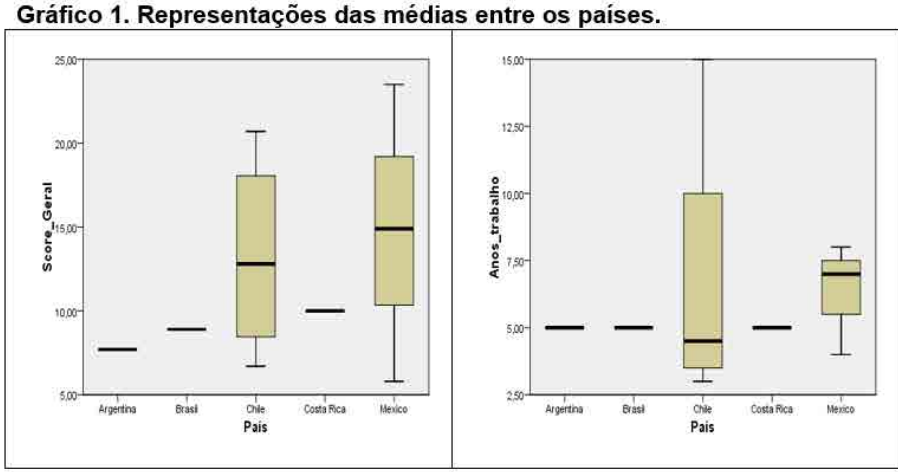
Instituição	Empregabilidade_Score		Score_academico		Score_Geral		GMAT_SCORE		Anos_trabalho		Impacto_Google		Países_atingidos_Google	
	Média	%	Média	%	Média	%	Média	%	Média	%	Média	%	Média	%
EGADE Tecnologico de Monterrey	14,20	20,2%	76,20	17,9%	23,50	19,0%	628,00	11,0%	8,00	13,1%	38,00	10,4%	1,00	2,6%
Fundação Getulio Vargas	1,00	1,4%	53,30	12,5%	8,90	7,2%	550,00	9,6%	5,00	8,2%	31,00	8,5%	1,00	2,6%
IAE Business School (Universidad Austral)	4,10	5,8%	28,20	6,6%	7,70	6,2%	651,00	11,4%	5,00	8,2%	50,00	13,7%	1,00	2,6%
INCAE Business School	7,20	10,3%	25,90	6,1%	10,00	8,1%	550,00	9,6%	5,00	8,2%	64,00	17,6%	6,00	15,4%
Instituto Tecnlogico Autonomo de Mexico (ITAM)	7,20	10,3%	58,20	13,6%	14,90	12,0%	580,00	10,1%	7,00	11,5%	72,00	19,8%	10,00	25,6%
IPADE Business School (Universidad Panamericana)	4,10	5,8%	15,50	3,6%	5,80	4,7%	608,00	10,6%	4,00	6,6%	55,00	15,1%	6,00	15,4%

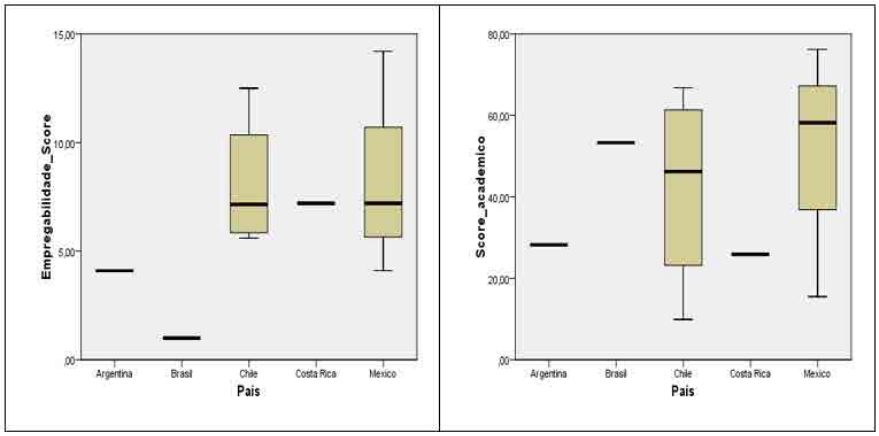
Pontifica Universidad Catolica de Chile	12,50	17,8%	66,80	15,7%	20,70	16,7%	500,00	8,7%	3,00	4,9%	2,00	,5%	1,00	2,6%
Universidad Adolfo Ibanez	5,60	8,0%	36,50	8,6%	10,20	8,2%	610,00	10,7%	4,00	6,6%	6,00	1,6%	1,00	2,6%
Universidad de Chile	8,20	11,7%	55,90	13,1%	15,40	12,4%	500,00	8,7%	15,00	24,6%	26,00	7,1%	11,00	28,2%
Universidad Diego Portales	6,10	8,7%	9,90	2,3%	6,70	5,4%	550,00	9,6%	5,00	8,2%	20,00	5,5%	1,00	2,6%

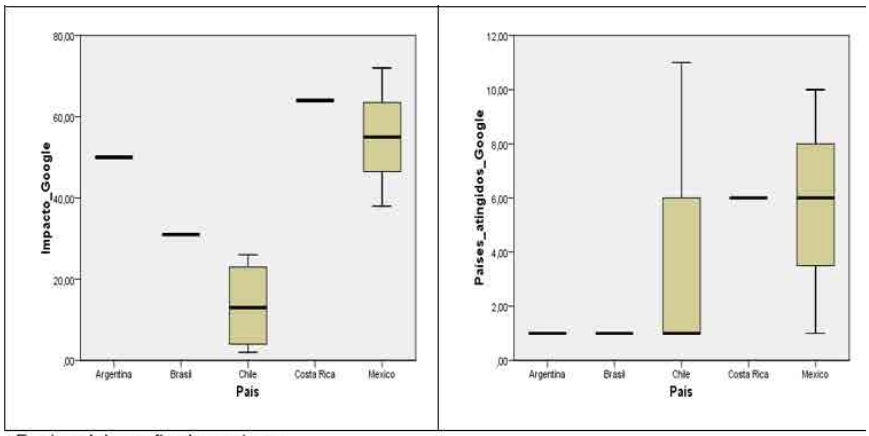
Fonte: elaboração dos autores.

Conforme elencamos na Tabela 3 e no gráfico a seguir, o primeiro resultado que merece destaque é a média bruta segmentada por país, nos indica que México e Chile detêm juntos 78,5% da pontuação, ou seja, é para nossa amostra o "carro chefe" latino-americano, no oque se refere às escolas de negocio que melhor pontuaram nos ranking 200. É interessante notar também que o escopo de influência das instituições aqui elencadas do México e do Chile consegue exercer também maior influencia para com internautas estrangeiros, vide que: (I) juntas, as instituições aqui elencadas do Chile e do México dominam 60,1% do interesse total (considerando as demais instituições) dos internautas; (II) no que se refere à quantidade de países atingidos (um certeiro epifenômeno da internacionalização da instituição), México e Chile dominaram 79,5%.

Gráfico 1. Representações das médias entre os países.







Fonte: elaboração dos autores.

Para melhor estudar as possíveis delimitantes da exposição no Google, traçamos um estudo de correlação considerando as variáveis relativas ao ranking das 200 melhores escolas de negocio, elencando as "top 10" da América Latina.

Tabela 4. Correlações

		Impacto_Google	Países_atingidos_Google
GMAT_SCORE	Correlação de Pearson	,368	-,319
	Sig. (2 extremidades)	,295	,369
Impacto_Google	Correlação de Pearson	1	,518
	Sig. (2 extremidades)		,125
Países_atingidos_Google	Correlação de Pearson	,518	1
	Sig. (2 extremidades)	,125	
Empregabilidade_Score	Correlação de Pearson	-,216	-,002
	Sig. (2 extremidades)	,550	,996
Score_academico	Correlação de Pearson	-,178	,065
	Sig. (2 extremidades)	,622	,859
Score_Geral	Correlação de Pearson	-,220	,037
	Sig. (2 extremidades)	,542	,920
Anos_trabalho	Correlação de Pearson	,071	,647*
	Sig. (2 extremidades)	,845	,043

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).
Fonte: elaboração dos autores.

Encontramos uma consistente correlação positiva entre o volume de países atingidos e o tempo de atuação (anos de trabalho) da escola de negócios. Para melhor aferir tal premissa, traçamos uma regressão linear considerando como variável dependente a quantidade de países atingidos e como variável independente os anos de trabalho da escola de negócios.

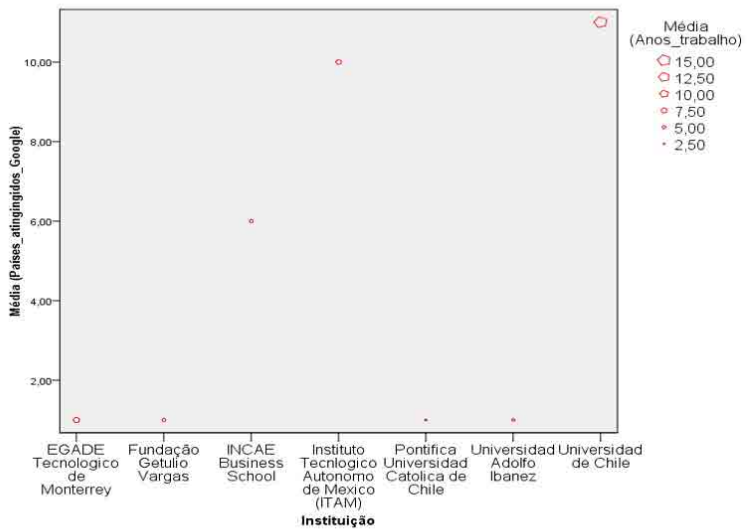
Tabela 5. Resumo do modelo de regressão linear Aécio Neves

Modelo		R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	
		,647[a]	,419	,346	3,26675	
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
	Regressão	61,527	1	61,527	5,765	,043[b]
	Resíduos	85,373	8	10,672		
	Total	146,900	9			
		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Modelo padrão	Beta		
	(Constante)	-,728	2,187		-,333	,748
	Debate_*Youtube*	,759	,316	,647	2,401	,043

a. Variável dependente: Países_atingidos_Google
b. Preditores: (Constante), Anos_trabalho
Fonte: os autores

Nossos resultados mostram que existe aderência no argumento de que a "tradição", em parte medida pelo fator tempo de atuação da escola de negócios pode ser um importante vetor para a "popularidade" por assim dizer da escola. Isso fica plasmado se considerarmos que á variável independente anos de atuação da escola de negócios consegue explicar 34,6% da quantidade de países atingidos nesta amostra.

Gráfico 3. Escolas de negócios e distribuição de tempo de trabalho e países atingidos no Google



Fonte: elaboração dos autores.

Podemos destacar, por assim dizer, o resultado referente ao impacto das três escolas de negocio que mais se destacaram em nossa pesquisa. (I) IPADE, exerce interesse no México (100), Turquia (24), França (17), Rússia (8), Brasil (7) e Estados Unidos (3). (II) Escola de Negócios da Universidade do Chile, exerce interesse no Chile (100), Equador (2), e pontua valor 1 no Peru, Colômbia, Venezuela, Argentina, México, Brasil, Espanha, Reino Unidos e estados Unidos. (III) Instituto Tecnológico Autônomo de México (ITAM), exerce influencia sobre o México (100), Indonésia (14), Malásia (9), Andina (8), Brasil, e pontua valor 1 no Canadá, França, Reino Unido e Alemanha.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o avanço das novas tecnologias, o acesso a internet se tornou onipresente na vida dos indivíduos, por conta disso, sugerimos que medidas obtidas com motores de busca reversa, como o Google Trends, são termômetros eficientes de tendências sociais. Quando a isso, nossa pesquisa revelou dois pontos interessantes: (I) México e Chile dentro da nossa amostra dominam 78,5% do interesse registrado pelos internautas e 79,5% do volume de países atingidos; (II) 34,6 do volume de países atingidos no Google guarda relação com a variável independente "anos de atuação da escola de negócios".

Considerando o amplo alcance proposto por nossa metodologia, sugere-se que em estudos futuros ela seja replicada fim de se executar um "mapeamento" referente ao impacto que as escolas de negocio nas demais regiões do planeta exercem no universo on-line. Isso oferece por um lado, um escopo para se tornar ainda mais precisa para a classificação internacional das escolas de negócios, por outros, oferece insights para que as escolas de negocio pensem em estratégias para ampliar sua capilaridade no universo on-line.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea,** v. 5, n. 3, p. 149-165, 2001.

ANTUNES, Don; THOMAS, Howard. The competitive (dis) advantages of European business schools. **Long Range Planning**, v. 40, n. 3, p. 382-404, 2007.

BIRKINSHAW, Julian et al. Debating the future of management research.**Journal of Management Studies**, v. 51, n. 1, p. 38-55, 2014.

CASTRO, Cláudio de Moura. O ensino da administração e seus dilemas: notas para debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 3, p. 58-61, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. Elsevier Brasil, 2007.

COOKE, Fang Lee; SAINI, Debi S.; WANG, Jue. Talent management in China and India: A com-

parison of management perceptions and human resource practices. **Journal of World Business,** v. 49, n. 2, p. 225-235, 2014.

CORNELISSEN, Joep P.; DURAND, Rodolphe. Moving forward: Developing theoretical contributions in management studies. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 6, p. 995-1022, 2014.

DORIA, Joyce; ROZANSKI, Horacio; COHEN, Ed. What business needs from business schools. **Strategy and Business**, p. 38-45, 2003.

HAWAWINI, Gabriel. The future of business schools. **Journal of Management Development**, v. 24, n. 9, p. 770-782, 2005.

LAVELLE, Louis; KAHN, Daniel. **QS Global** 200: Business Schools Report. 2015. Disponível em: <http://www.seidor.es/content/dam/seidor/Partners/Universidades-escuelas/Global-200-business-schools-rankings-2014-15.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2016.

PFEFFER, Jeffrey; FONG, Christina T. The business school 'business': Some lessons from the US experience. **Journal of management studies**, v. 41, n. 8, p. 1501-1520, 2004.

PFEFFER, Jeffrey; FONG, Christina T. The end of business schools? Less success than meets the eye. **Academy of management learning & education**, v. 1, n. 1, p. 78-95, 2002.

STARKEY, Ken; HATCHUEL, Armand; TEMPEST, Sue. Rethinking the business school. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 8, p. 1521-1531, 2004.

WADA, Roy; ZAHIROVIC-HERBERT, Velma. Distribution of Demand for School Quality: Evidence from Quantile Regression. **Journal of Housing Research,** v. 22, n. 1, p. 17-31, 2013.

GAMIFICATION: *INSERÇÃO DA GAMIFICAÇÃO NOS PROCESSOS DE GESTÃO EMPRESARIAL*

Henrique Bohnenberger

RESUMO

Este estudo aborda as técnicas de gamificação como aliadas dos gestores na implantação de processos cada vez mais eficientes e desafiadores. A fim deconcretizar tal estudo, buscou-se fundamento através de entrevistas e questionários aplicados aos gestores e colaboradores da Empresa Digitaltec. Diversos fatores coexistem quando se opta pelo desenvolvimento da aplicação de gamificação e suas respectivas estratégias de motivação no contexto corporativo. Em suma, o objetivo da aplicação de jogos no contexto empresarial é: obter alto nível de comprometimento dos funcionários, facilitar a introdução de mudanças na organização e estimular a inovação. A gamificação é apresentada como um conjunto de ferramentas capazes de não só apresentar alternativas tangíveis para lidar com os temas citados, como também sugerir um novo modo de enxergar as relações de trabalho entre as gerações. Para tanto, o objetivo deste artigo é avaliar a aplicabilidade de instrumentos de gamificação dentro da Empresa Digitaltec e através disso, identificar de que maneira eles poderiam afetar os processos de gestão da companhia. Entre as contribuições evidenciadas, enfatiza-se que a gamificação vem ganhando espaço no contexto corporativo, porém assim como as demais técnicas administrativas já consolidadas, a gamificação ainda precisará percorrer um longo caminho antes de se tornar uma ferramenta amplamente reconhecida nas práticas de gestão empresarial.

Palavras-chave: Ludificação. Gamificação. Gestão de Processos. Jogos Corporativos. Motivação

GAMIFICATION: *INSERT OF GAMIFICATION IN BUSINESS MANAGEMENT PROCESSES*

ABSTRACT

This study addresses techniques of gamification as allies of managers in implementing even more efficient and challenging processes. In order to achieve the completion of this study, we sought to support it through interviews and questionnaires applied to managers and employees of Digitaltec Company. Several factors coexist when opting for the use of gamification and its motivation strategies in the corporate context. In sum, the goal of using games in the business context is to get a high level of employee engagement, facilitate the introduction of changes in the organization and stimulate innovation. Gamification is presented as a set of tools, able not just to provide a tangible alternative to deal with the subjects above, but also to suggest a new way of seeing the working relationships between generations. Therefore, this article evaluates the applicability of gamification instruments within Digitaltec Company and thereby, identify how they could affect company's management processes. Among evidenced contributions, we emphasize that gamification is gaining ground in the corporate context, but like other management techniques already established, gamification still needs to walk a long way before becoming a widely recognized tool in business management practices.

Keywords: Gamification. Processes Management. Cooperative Games. Motivation.

INTRODUÇÃO

O mundo sofre transformações a cada dia, com rapidez incrível e de maneira intensa. Acompanhando essas mudanças, as ferramentas de gestão vêm se modelando de maneira diferente com a evolução do mercado de trabalho. A crescente complexidade dos problemas de natureza financeira exige do moderno administrador de empresas a concepção de soluções cada vez mais sofisticadas.

Devido à velocidade com que as mudanças atingem o mercado, as empresas necessitam que seus profissionais estejam integrados e motivados a apresentar soluções cada vez mais rápidas e criativas.

Através da evolução das formas de relacionamento e conectividade social tornaram-se mais complexos também os indivíduos, a sociedade e a própria vida. Tal fenômeno faz que novas abordagens sejam necessárias para que as pessoas possam experimentar, em organizações cada vez mais complexas e geograficamente dispersas, o imprescindível sentimento de satisfação. Dentro desse contexto contemporâneo, o objetivo geral desse artigo é examinar a aplicabilidade de instrumentos de gamificação dentro da Empresa Digitaltec e através disso, identificar de que maneira eles poderiam afetar os processos de gestão da companhia. Para tanto, os objetivos específicos baseiam-se em avaliar o nível de conhecimento dos gestores em relação à gamificação, identificar setores da Empresa onde a gamificação poderia ser aplicada, e dessa forma propor alternativas para inserção desses instrumentos em dois setores específicos da organização.

Os jogos vêm fazendo parte da história dos povos desde o início dos tempos. Ao longo dos séculos, praticamente todas as civilizações conhecidas estiveram associadas a algum tipo de competição importante para a estruturação social da comunidade a qual pertenciam. De acordo com Zichermann e Cunningham (2011), os mecanismos encontrados em jogos funcionam como um motor motivacional do indivíduo, contribuindo para o engajamento deste nos mais variados aspectos e ambientes. Nesse contexto, esse estudo aborda as técnicas de gamificação como aliadas dos gestores na implantação de processos cada vez mais eficientes e desafiadores.

Concluindo a abordagem dos conceitos relevantes ao tema, e a contextualização dessas ferramentas na gestão de empresas, o método de pesquisa adotado para o estudo de caso é exposto. Para a realização deste artigo, além da revisão bibliográfica, desenvolveu-se um estudo empírico fundamentado em entrevistas com os gestores e colaboradores da Empresa objeto dessa pesquisa.

Após essa introdução, a segunda seção apresenta uma revisão da literaturabase para a argumentação; a terceira contextualiza o mercado; na quarta seção são apresentados o organograma da entidade e os resultados da investigação. Ainda nessa divisão, são evidenciados dois setores do organograma onde se detectou uma maior possibilidade de aplicação de instrumentos de gamificação; e na quinta são apresentadas as considerações finais.

1 REVISÃO DA LITERATURA

Mesmo sendo um assunto relativamente novo, há inúmeras definições que com sucesso conseguem contextualizar o que é Gamification ou Gamificação. Dentre as diversas abordagens, abaixo

citamos as mais notáveis:

- "A gamificação se constitui na utilização da mecânica dos games em cenários non games, criando espaços de aprendizagem mediados pelo desafio, pelo prazer e entretenimento". (FADEL, 2014)

- "A gamificação corresponde ao uso de mecanismos de jogos orientados ao objetivo de resolver problemas práticos ou de despertar engajamento entre um público específico". (VIANNA, 2013, p.13)

- Gamificação é um fenômeno que consiste "no uso de elementos, estratégias e pensamentos dos games fora do contexto de um game, com a finalidade de contribuir para a resolução de algum problema" (Fardo 2013, p. 13).

1.1 CARACTERÍSTICAS DOS JOGOS

Os escritores Vianna (2013) e Fadel (2014) assentem que quando as diferentes disposições abordadas são postas de lado, todos os jogos compartilham quatro características que os definem: meta, regras, sistema de feedback e participação voluntária.

A meta é o objetivo final que justifica a realização de uma atividade por parte dos envolvidos. Assim, pode apresentar-se na forma de vitória sobre determinado concorrente ou a conclusão de todos os desafios propostos em uma tarefa. Locke e Latham (2002) afirmam que metas desafiadoras levam a melhores resultados. Os autores também argumentam que, para que as metas sejam efetivas, as pessoas precisam de feedbacks periódicos que devem revelar a evolução de seu desempenho.

O segundo elemento a ser considerado são as regras. De acordo com Skinner (1974), as regras auxiliam os indivíduos a se comportarem de maneira eficiente em determinada cultura ou situação, evitando a necessidade de contato direto ou prolongado com as contingências descritas pelas próprias regras. Nos jogos, estas visam promover equilíbrio entre um desafio passível de ser concluído sem, no entanto, torná-lo fácil a ponto de desestimular sua resolução.

A terceira característica comum aos jogos é a existência de um sistema de feedback, cuja função principal é informar os participantes como está sua relação com os diferentes aspectos que regulam sua interação com a atividade. Moreira (2009), afirma que o feedback é a mais eficaz ferramenta de gestão. Mais do que isso, o feedback é uma ação de treinamento e desenvolvimento de equipes e subordinados,que agrega alto valor pela sua característica de educação continuada. Esse elemento serve para manter a motivação nos participantes, fazendo-os constantemente sentirem-se inseridos no jogo.

A quarta e, propositalmente, última característica de gamificação a ser exposta é a participação voluntária. Para que a competição ou jogo possa ocorrer de maneira harmoniosa e com múltiplos jogadores, é preciso que ocorra a aceitação das condições estabelecidas nos três elementos anteriores.

1.2 ELEMENTOS DA GAMIFICAÇÃO

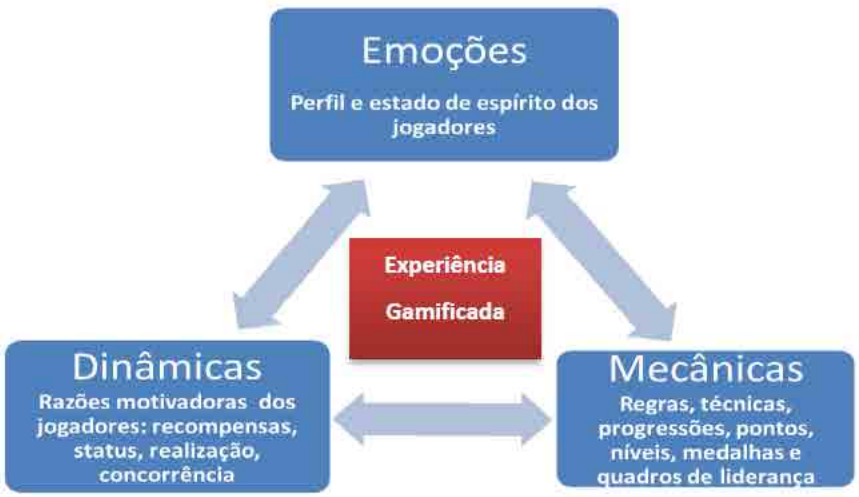
Todos os jogos possuem alguns elementos peculiares que, se bem utilizados, funcionam como uma engrenagem, alternando o estado emocional dos seus jogadores e fazendo com que se sintam constantemente desafiados a superar limites.

Wu (2011) ao analisar a hierarquia das necessidades proposta por Maslow, afirma que essas necessidades e motivações são semelhantes às mecânicas e dinâmicas dos jogos. "De acordo com Maslow, o comportamento humano é conduzido por nosso desejo de satisfazer as necessidades físicas e psicológicas e é por isso que esses elementos são sucesso na condução de ações de pessoas." Wu (2011) .

Diversos fatores coexistem quando se opta pelo desenvolvimento da aplicação de gamificação e suas respectivas estratégias de motivação no contexto corporativo. De maneira mais ampla, quatro características impulsionam a motivação dos jogadores que utilizam dessa técnica: competição, aprendizado, fuga da realidade e interação social. Para as autoras Lipkin e Perrymore (2010, p.151), é a interação social que atrai os profissionais para as empresas e o que realmente lhes trará felicidade profissional.

Segundo Fox (2010), as mecânicas dos jogos são as regras e recompensas que compõem o jogo, tornando-o mais desafiador e emocionante. Estas emoções, por sua vez, são o resultado de desejos e motivações denominadas dinâmicas dos jogos. As diferentes combinações desses componentes interferem diretamente na emoção dos jogadores fazendo com que suas motivações e atitudes se alterem de acordo com a disposição desses elementos. Na figura1, está ilustrada a maneira como esses elementos se relacionam entre si.

Figura 1 – *Framework* dos Princípios da Gamificação



Fonte: Robson et al. (2015), adaptado pelo autor

Quanto maior a variedade e a interdependência dos elementos citados na figura 1, maior será o nível de gamificação obtido, e com isso maiores serão as chances de se obter sucesso na implantação desse processo. A seguir serão apresentados os principais elementos que compõe o processo de gamificação.

1.2.1 MECÂNICA DOS JOGOS

A mecânica dos games consiste em uma combinação de regras e técnicas utilizadas para a criação de um ambiente que incentive envolvimento, lealdade e motivação. Dentro da mecânica dos games há quatro elementos que podemos destacar:

- Pontos: os pontos podem ser utilizados como forma de premiação aos usuários em diferentes dimensões e categorias. Ao mesmo tempo, podem ser usados para conduzir comportamentos diferentes dentro do mesmo jogo. Morgan Norman (2011), CEO da Empresa Worksimple, afirma que os pontos podem ser uma ótima maneira de subir em uma organização e demonstrar à equipe ou à organização que uma pessoa está atingindo os objetivos propostos.

- Níveis: os níveis funcionam para os jogadores como degraus. À medida que o jogador vai subindo de nível ele ganha mais pontos e as atividades aumentam seu grau de complexidade. Os níveis podem também funcionar como delimitadores de acesso a determinadas áreas do jogo. Olga Beza (2011), afirma que os níveis podem ser um dos maiores componentes de motivação para os jogadores.

- Troféus e medalhas: uma das importantes características do comportamento humano é o desejo em mostrar suas conquistas e competências. Os troféus e medalhas conquistados por um jogador simbolizam sua habilidade em realizar determinada tarefa de modo que todos os demais jogadores possam reconhecer sua conquista e habilidade. Fadel (2014) expõe que além de aumentar o nível de engajamento, este item possibilita o incentivo da promoção social entre os jogadores;

- Quadros de liderança: os quadros de liderança ou leaderboards servem para destacar os jogadores que estão com melhor pontuação no jogo. Além disso, podem também ser utilizados para demonstrar recordes na execução de determinadas tarefas ou conclusão de determinado nível. Nessa linha de pensamento, Norman (2011) evidencia que a utilização de leaderboards cria uma competição saudável e valiosa no trabalho, pois alimenta o espírito competitivo dos jogadores.

1.2.2 DINÂMICAS DOS JOGOS

Segundo Olga Beza (2011), as dinâmicas dos jogos são as razões pelas quais os jogadores são motivados pela mecânica do jogo. As pessoas têm desejos e necessidades de realização que são universais. Os desejos e objetivos mais comuns encontrados nos jogadores são:

- Recompensas: as recompensas são algo de valor que os jogadores podem ter acesso em função de terem atingido um determinado número de pontos ou então em virtude de terem concluído alguma tarefa. Em suma, no contexto corporativo podem-se oferecer inúmeras recompensas não monetárias que auxiliam na motivação dos jogadores, como por exemplo um jantar de equipe,

vouchers para um dia em família, a oportunidade de participar em determinado projeto. Nessa linha de pensamento, Vianna (2013) destaca que as recompensas representam a principal razão pela qual os jogadores se motivam a persistir em um jogo até sua conclusão, ou mesmo permanecerem jogando, nos casos em que a proposta não contempla o conceito de finitude.

- Status: a maioria das pessoas tem a necessidade reconhecimento, fama e prestígio. É baseado nessa necessidade de status que os jogos vinculam a obtenção de prêmios, medalhas e outros benefícios ao cumprimento de tarefas. Segundo Fadel (2014), o próprio status já atua como forma de recompensa.

- **Realização/conquista:** a realização está relacionada à necessidade humana de ultrapassar barreiras e superar desafios. É intrínseco do ser humano realizar algo difícil através de esforços prolongados e repetidos, trabalhar em direção às metas, e vencer obstáculos. Pessoas motivadas pela realização tendem a buscar desafios e definir metas moderadamente difíceis (mas atingíveis).

- Competição/Concorrência: os jogadores também são motivados pela concorrência. Um ambiente competitivo eleva os níveis de desempenho de todos os envolvidos. Isso ocorre porque as pessoas ganham satisfação ao comparar sua performance com a de outras. Um dos elementos que mais estimula a concorrência é o "quadro de lideranças". Exemplos como uma simples lista dos dez melhores jogadores, objetivos recentemente alcançados ou novos desafios podem ser grandes motivadores para os outros jogadores. Vale ressaltar que, "da mesma maneira que estimulam a competição, os jogos também se revelam como um eficiente estímulo ao trabalho colaborativo". (VIANNA, 2013. p 51)

O autor e pesquisador Michael Wu (2011) afirma que a combinação de mecânicas e dinâmicas dos jogos pode conduzir jogadores para níveis incríveis de motivação. Para entender como as mecânicas e dinâmicas dos jogos podem influenciar positivamente a gestão das organizações, é necessário primeiramente entender o que ocorre no mercado e quais os atuais desafios de gestão a serem superados.

2 CONTEXTUALIZANDO O MERCADO

Estamos vivendo um momento único na história das organizações, pois é a primeira vez que cinco gerações diferentes convivem mutuamente, em números significativos, de forma consciente e interferindo e transformando a realidade. Chiavenato (1999), afirma que apesar de todas as diferenças o processo que dinamiza o comportamento humano é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Segundo ele, os indivíduos devem considerar-se inseridos em um contexto para que tenham motivação em melhorar os processos e transmitir corretamente as informações.

"Os processos reúnem atividades efetuadas por pessoas, com suas qualidades, limitações ou deformações, que, com o uso de ferramentas, criam informações e comunicações que visam atingir os objetivos estratégicos da empresa, das áreas, das equipes e das pessoas." (BARALDI, 2005:177)

2.1 GAMIFICAÇÃO E OS PROCESSOS DE GESTÃO EMPRESARIAL

A crescente complexidade dos problemas de natureza financeira exige do moderno gestor a concepção de soluções cada vez mais sofisticadas. Parece lógico, portanto, admitir-se que "a eficácia dessas soluções será tanto maior quanto maior for a capacidade imaginativa e criadora do profissional envolvido no assunto". (TREUHERZ, 1975)

Em suma, o objetivo da aplicação de jogos no contexto corporativo é: obter alto nível de comprometimento dos funcionários, facilitar a introdução de mudanças na organização e estimular a inovação. Através da gamificação é possível fazer com que tarefas cotidianas assumam um formato mais lúdico, despertando uma competitividade positiva e gerando um comprometimento espontâneo. Conforme a escritora Luciane Maria Fadel (2014), a gamificação captura dos jogos a sua essência, ou seja, os elementos e mecanismos que proporcionam ao usuário maior motivação e engajamento.

Segundo o velho paradigma, havia um momento do dia em que a pessoa trabalhava e outro no qual relaxava e se divertia. Essas duas atividades agora se fundiram em uma, porque a Geração Internet acredita que deve gostar do que faz para viver. Nesse sentido, Tapscott (2010) aborda que atualmente os funcionários esperam que o trabalho seja intrinsecamente satisfatório.

Nas empresas de alta tecnologia, onde se considera essencial atrair jovens profissionais - os mais brilhantes que se puder encontrar - alguns locais de trabalho parecem grandes salões de jogos. Esse clima de descontração é criado justamente para interagir com essa geração, fazendo com que se sintam parte fundamental do jogo. Dentro dessa perspectiva, o papel do gestor é oferecer e implantar metodologias que proponham modelos gerenciais confiáveis e com isso forneçam informações que auxiliem nas tomadas de decisão. Os jogos, por sua vez, criam um modelo moderno de organização das pessoas com o fim de alcançar um objetivo.

Mais difícil do que obter o comprometimento dos funcionários em uma determinada tarefa é manter essas pessoas motivadas na execução da maioria das atividades de seu cotidiano. A liderança tem o papel de motivar o sentimento de pertença com relação ao processo de execução e firmar um compromisso com ele. Para que se consiga manter a motivação elevada, é realmente importante que a organização recompense as coisas certas, incluindo objetivos estratégicos de curto prazo previamente definidos.

> Motivar as pessoas a dedicar algumas horas de suas atribuladas rotinas para o que quer que seja costuma ser um verdadeiro desafio, que pode, por outro lado, ser atenuado pela designação de missões coletivas ou pela criação de mecanismos de recompensa e reconhecimento individual por tarefas cumpridas. (VIANNA et al, 2013:47)

A verdade é que ninguém gosta de completar fichas, cadastros ou documentar processos de maneira detalhada, sobretudo quando a tarefa concorre com demandas mais urgentes ou que contam com uma percepção maior de utilidade por parte dos gestores de área. Porém, como é fato que não é possível eliminar por completo a burocracia, é papel dos gestores buscar alternativas que a tornem um pouco mais divertida.

Segundo Hrebiniak (2006), as deficiências de gestão também apresentam oportunidades de vantagem competitiva se forem bem compreendidas e bem gerenciadas. Nesse contexto, as técnicas de gamificação servem justamente para auxiliar a preencher essas lacunas motivacionais. Quando se aborda a aplicação de técnicas de Gamificação no contexto corporativo, precisa-se considerar o principal objetivo a ser alcançado, a motivação. Busca-se entender o que realmente motiva as pessoas a agirem de certas formas.

A motivação das pessoas em executar determinada tarefa pode estar ligada a diversos fatores distintos. Por exemplo, ela pode executar a tarefa por motivação própria, pode executar simplesmente porque outra pessoa a desafiou a executar, ou então porque está atrás de recompensas atreladas a esta tarefa.

Diante do exposto, a gamificação é apresentada como um conjunto de ferramentas capazes de não só apresentar alternativas tangíveis para lidar com os temas citados, como também sugerir um novo modo de enxergar as relações de trabalho entre as gerações. O que se percebe é que esse conjunto de técnicas tem valor, e tem valor numa ampla abrangência de situações.

É muito importante para o sucesso da execução das estratégias saber como alcançar uma gestão plena e garantir o compartilhamento das diversas informações em organizações cada vez mais complexas e geograficamente dispersas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo caracteriza-se como estudo de caso, por propor a inserção de um tema contemporâneo em uma Empresa específica, considerando os aspectos subjetivos e sociais pertinentes a essa aplicação. O projeto aqui proposto, segundo Yin (2005), é considerado com enfoque incorporado, pois envolve a análise de diferentes setores dentro de uma mesma organização.

Considera-se esta investigação, aplicada à Digitaltec, uma pesquisa com etapa exploratória, pois há a necessidade de coleta de dados para o entendimento das possibilidades de sua aplicação. Gil (2012) afirma que "as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato". Esse método é indicado para temas ainda pouco explorados, onde torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

O instrumento de coleta de dados primário selecionado para esse estudo foi a entrevista. Com a finalidade de obter dados suficientes para identificar e compreender os elementos de Gamificação já presentes na gestão da Digitaltec, foram entrevistados inicialmente os 3 diretores da companhia. Por meio dessas entrevistas, foi possível identificar o nível de conhecimento dos gestores a respeito de Gamificação e também seu respectivo interesse em aplicar as ferramentas de gamificação na gestão de processos da Empresa.

Como instrumento secundário de coleta de dados, foi realizada uma pesquisa com todos os funcionários da organização, a fim de validar as informações fornecidas pela Diretoria nas entrevistas individuais realizadas previamente.

3.1 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

A análise e interpretação dos dados coletados foi dividida em três etapas: pré-análise, exploração do conteúdo e interpretação do material. A pré-análise consistiu na leitura de documentos internos da organização e observação dos processos já existentes. Com isso, buscou-se um entendimento do fluxo dos principais processos utilizados pela Empresa, bem como uma identificação prévia de características de gamificação já adotadas por ela. Na etapa seguinte, que foi denominada de exploração do conteúdo, foram tabuladas as respostas das entrevistas buscando facilitar sua relação com as ideias apresentadas no referencial teórico. Na última etapa, denominada interpretação do material, foram analisados os resultados obtidos, e identificados alguns processos da Empresa onde a gamificação poderia ser aplicada.

4 GAMIFICAÇÃO NA EMPRESA DIGITALTEC

Conforme mencionado, a companhia escolhida para realização deste estudo de caso foi a Empresa Digitaltec Comercio e Prestação de Serviços LTDA. A escolha desta foi realizada considerando que o perfil dos colaboradores ligados a ela é aderente ao escopo proposto por esse estudo.

A Digitaltec atua na área de Engenharia especializada em Tecnologia de Segurança, Controle de Acesso e Comunicações. Atualmente 95% de seus clientes são órgãos públicos. Dentre as principais soluções comerciais oferecidas pela organização, destacam-se a locação de equipamentos e infraestrutura para videomonitoramento urbano, contratos de manutenção mensal de sistemas de segurança e também a venda e implantação desses sistemas.

No Estado do Rio Grande do Sul, a Digitaltec atende aproximadamente 70% dos municípios que possuem projetos de videomonitoramento urbano e cidade digital[1].

Pode-se afirmar que a Empresa objeto desse estudo já utiliza em seus processos instrumentos de gamificação como premiações, recompensas e feedbacks. Entende-se que apenas esses elementos inseridos isoladamente nas rotinas, não caracterizam a utilização de gamificação. Contudo, as entrevistas apontam que mesmo aplicados isoladamente, esses elementos já trazem resultados satisfatórios na motivação das equipes.

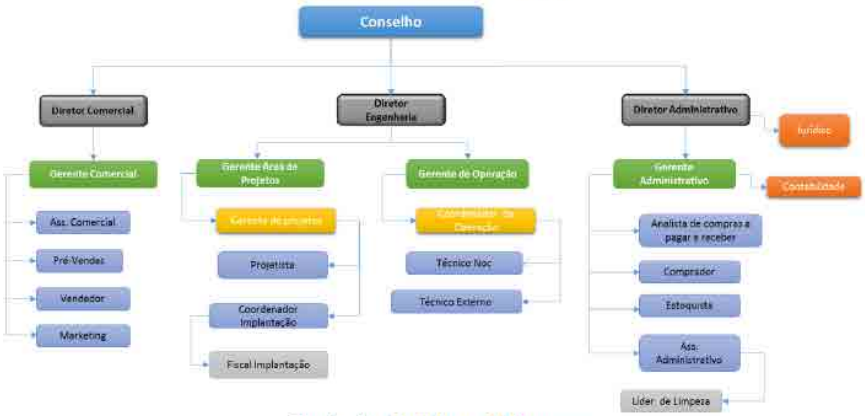
4.1 ORGANOGRAMA E APLICAÇÕES

A Empresa possui uma estrutura organizacional do tipo funcional, onde as pessoas que possuem conhecimento dentro de uma mesma área técnica estão agrupadas na mesma unidade. Vasconcellos (1989) afirma que este tipo de estrutura é usado principalmente por empresas que oferecem limitada linha de produtos.

[1]Projeto de infraestrutura que conecta diferentes locais da administração pública de um município e possibilita compartilhamento de dados e internet com a população.

Conforme pode ser observado na figura 2, o organograma da Digitaltec é sustentado por 4 pilares: Comercial; Engenharia e Projetos; Operação; Administrativo;

Figura 2 – Organograma Digitaltec

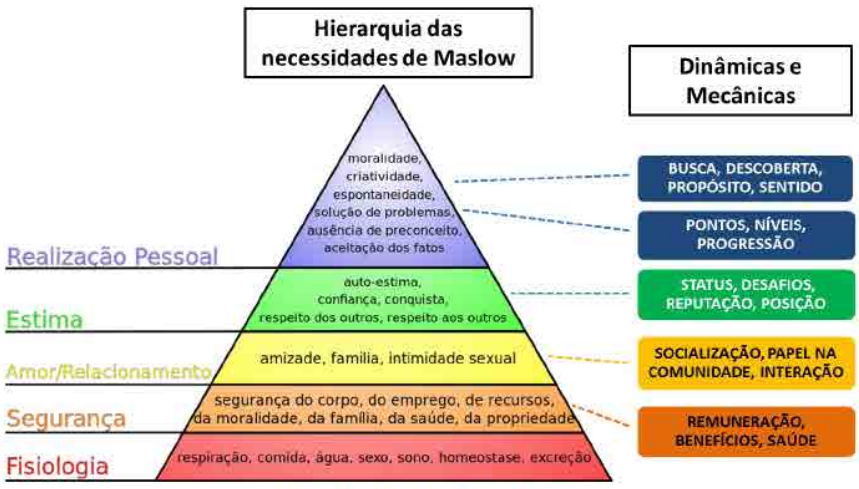


Fonte: Arquivo interno da Empresa.

De acordo com o perfil do grupo ou dos indivíduos, os elementos motivacionais precisam ser adaptados para que atendam plenamente as aspirações dos jogadores. Desse modo, ao se estabelecer os objetivos do jogo e suas respectivas recompensas, é necessário um prévio olhar ao perfil dos jogadores em questão. Dentro dessa perspectiva, é possível que dentro de uma mesma Empresa os diversos setores acabem participando de jogos independentes, tendo em vista que os objetivos de cada setor são específicos assim como as aspirações dos jogadores evolvidos.

A figura 3 relaciona a Pirâmide das necessidades de Maslow e a aplicação das dinâmicas e mecânicas dos jogos. Assim como na pirâmide das necessidades proposta por Abraham Maslow, no jogo também se propõe que as necessidades dos jogadores sejam atendidas da base para o topo.

Figura 3 – Fatores Motivacionais



Fonte: Wu (2011), adaptador pelo autor.

Para que se possa compreender como as técnicas de gamificação poderiam evoluir dentro de cada setor da organização, estes serão apresentados separadamente.

Conforme mencionado na figura 2, no setor administrativo, estão concentradas as atividades de compra e faturamento. Este setor é responsável também por controles como inadimplência, rentabilidade dos projetos e planejamento do fluxo de caixa.

A área de Engenharia e Projetos, por sua vez, é responsável pela execução das obras da Empresa, que podem levar semanas ou até meses para serem finalizadas. As tarefas dessa área estão constantemente atreladas a prazos apertados, e sujeitas a imprevistos que possuem um curto espaço de tempo para tomada de decisão em busca de soluções. Um dos principais objetivos dos colaboradores do setor de Projetos é o cumprimento dos prazos de conclusão das obras.

A área comercial é responsável pela prospecção de novos negócios e também pela manutenção da carteira de clientes existentes. Esse setor já possui indicadores de acompanhamento para vendas recorrentes e metas para prospecção de novos clientes.

Na área comercial, identifica-se uma série de elementos que favorecem a implantação de gamificação. Percebe-se que a oferta de benefícios relacionados a **status**, como por exemplo, disponibilização de um carro mais luxuoso, um notebook mais sofisticado, ou celular mais moderno, podem funcionar como propulsores para o alcance de objetivos dentro desta área. Para iniciar a introdução de uma proposta de gamificação neste setor, sugere-se a definição de uma **pontuação** que pode ser acumulada pelo colaborador após a conclusão de cada tarefa bem executada. A pontuação de cada tarefa pode variar conforme o grau de dificuldade de sua execução, assim os participantes poderiam interagir com o jogo criando diferentes estratégias para acumular mais pontos. Como exemplo, sugere-se que cada visita a clientes antigos ofereça uma determinada pontuação ao vendedor, ao tempo que visitas a novos clientes possuam uma pontuação maior, devido ao grau de dificuldade de prospecção e existência da possibilidade de incremento nas vendas. O fechamento efetivo de vendas, por sua vez, teria a maior pontuação de todas, tendo em vista que este é o objetivo maior do setor comercial.

Ao atingir determinado número de pontos, um vendedor poderia diferenciar-se dos demais tendo a possibilidade de realizar home office alguns dias por semana. O alcance de alguns objetivos paralelos, como número de novos clientes prospectados no mês também poderia funcionar como maneira de obtenção de alguns **benefícios.** A característica da Empresa não permite que as metas de faturamento sejam mensais, pois seus projetos dependem de recurso público, e este muitas vezes pode demorar vários meses até ser disponibilizado. Desse modo, propõe-se que o período de fechamento das metas de faturamento seja semestral. Ao atingir sua **meta** no faturamento acumulado de 6 meses, um vendedor poderia **"mudar de nível",** ou então como se diz na linguagem dos jogos, "passar de fase" obtendo como **premiação**, por exemplo, o direito de utilizar em suas vendas um carro mais confortável, que seria previamente definido e disponibilizado pela Empresa.

Outra proposta seria a inserção do uso de **medalhas**, que iriam enaltecer algum objetivo alcançado, ou servir como destaque de alguma contribuição dos colaboradores para o fortalecimento do negócio. Estas medalhas poderiam ser criadas e personalizadas de acordo com as conquistas

efetuadas.

Para a área comercial a proposta de gamificação seria motivar os vendedores a superarem seus próprios limites, direcionando-os à execução de tarefas alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Para manter um ambiente de trabalho saudável, a proposta deste jogo viria no intuito de estimular o relacionamento entre os jogadores. Cada jogador teria suas próprias metas individuais, e caso a equipe toda conseguisse alcançar a meta global, poderia ser oferecida uma premiação extra aos jogadores. Com isso, o objetivo maior não seria premiar apenas um jogador, e sim incentivar o alcance coletivo das metas para que todos possam receber as premiações e os benefícios propostos pelo jogo. Se na área comercial atua-se dessa forma, no setor de operações por sua vez a abordagem seria direcionada a estimular uma competição maior entre as equipes.

A área de operações é responsável por realizar manutenções preventivas e corretivas nos sistemas de vigilância dos clientes. Em síntese, ao efetuar a venda de um sistema de videomonitoramento, a Digitaltec oferece garantia total de um ano sobre todos os equipamentos fornecidos. Após esse período, é ofertado aos clientes um contrato de manutenção mensal no qual a Empresa se responsabiliza pelas manutenções preventivas e corretivas dos equipamentos, fazendo com que os sistemas permaneçam ativos e operantes o maior tempo possível. O mesmo contrato de manutenção também é oferecido a clientes que já possuem sistemas de videomonitoramento comprados anteriormente de outras instituições, independente da marca dos equipamentos em questão.

No dia-a-dia do setor de operação percebe-se que muitos pontos de videomonitoramento dos clientes acabam permanecendo inoperantes devido a problemas de infraestrutura, que são de responsabilidade do cliente. Para manutenção dessas demandas, são necessárias intervenções do departamento comercial devido ao fato dos problemas apresentados não estarem inclusos no escopo dos contratos de manutenção contratados. Desse modo, antes de ser realizada a manutenção é necessário que o departamento comercial elabore uma proposta e a mesma seja aprovada pelo cliente. O que ocorre é que muitas vezes a informação da necessidade de uma proposta não é passada para o setor comercial, e o projeto acaba ficando estagnado devido à falta de comunicação entre os diferentes setores da mesma organização.

Ao analisar esse processo, observa-se que há um amplo leque de ferramentas de gamificação que poderiam ser utilizadas para melhorar a produtividade das rotinas desse setor. Para gamificação dessa área, os colaboradores poderiam ser divididos em equipes, dividindo também número total de câmeras ativas e inativas dos contratos de manutenção entre essas equipes. Dessa forma, cada equipe ficaria responsável pela manutenção e ativação de um determinado número de câmeras. Diferentemente do setor comercial, neste setor sim a competição entre as equipes seria estimulada.

Diante do cenário criado, iniciar-se-ia a apresentação das **regras** do jogo. Mensalmente, a equipe que conseguir manter o maior número de câmeras ativas vai somando **pontos**, que além de fornecerem **status** aos participantes da equipe, poderiam proporcionar uma **premiação** ao final de cada semestre. As manutenções corretivas e preventivas realizadas poderiam funcionar como **medalhas**, que vão sendo somadas aumentando a pontuação da equipe. As medalhas permitem que os jogadores permaneçam motivados pelo alcance de pequenos objetivos que os direcionam ao objetivo principal. Em uma análise preliminar, podem-se citar diferentes situações dentro desse setor que proporcionariam reconhecimento aos jogadores através da oferta de medalhas:

- maior número de manutenções corretivas realizadas em uma semana;
- maior número de manutenções preventivas realizadas em uma semana;
- tempo de resposta de atendimento (SLA) mais rápido na semana;

Pode-se oferecer ainda um **bônus** a cada atendimento corretivo realizado em um período inferior a 48 horas. Essas pontuações poderiam ser expostas em forma de um **ranking**, onde os jogadores pudessem comparar os resultados de sua equipe com as demais, a fim de aumentarem sua motivação através do espírito competitivo. Na figura 4, é demonstrada de maneira sintética a lógica de aplicação dessa ferramenta e seus elementos.

Figura 4 – Fluxograma explicativo

Fonte: criado pelo autor

Os exemplos acima são uma maneira de ilustrar como as mecânicas e dinâmicas dos jogos podem auxiliar na criação de um ambiente mais competitivo entre os envolvidos, desviando um pouco o foco da execução da tarefa e mantendo a atenção dos jogadores na competição.

4.2 OBSTÁCULOS ENCONTRADOS

Destaca-se que para implantação de gamificação na Empresa objeto desse estudo, seria necessário antes desenvolver mecanismos para um rígido controle dos processos gamificados. Segundo Baig (2014) "a falta de monitoramento é um dos erros mais comuns encontrados na aplicação de gamificação".

Durante o levantamento de dados, observou-se que a instituição estudada está no meio do processo de migração para um novo sistema de ERP[2]. O novo sistema promete um melhor monitoramento dos resultados dos setores, permitindo a utilização de ferramentas de controle instantâneo. O fornecimento de feedback instantâneo é uma das principais características da gamificação. Possuir a capacidade de medir os resultados e fornecer feedback instantâneo é essencial para o sucesso na

[2]Softwares que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema.

[3]Diretor Administrativo, Diretor Comercial e Diretor de Engenharia e Implantação.

aplicação de técnicas de gamificação.

Os gestores da Empresa[3] afirmam, em suas entrevistas, que nesse momento os processos de controle estão passando por ajustes, de modo que podem apresentar falhas durante sua aplicação. Ao analisar o questionário aplicado aos 20 funcionários da Empresa, visualiza-se que 70% dos entrevistados também enxergam que a falta de um sistema que acompanhe o desempenho dos colaboradores de maneira justa e imparcial seria uma das maiores dificuldades encontradas pela Digitaltec hoje para gamificar parte de seus processos.

Ao analisar o resultado da entrevista (anexo 1) aplicada aos três diretores da Digitaltec, constatou-se que todos ainda possuem uma ideia vaga em relação aos conceitos e possibilidades de aplicação de Gamificação. Tal afirmativa é evidenciada quando em suas respostas erroneamente ambos acreditam que a gamificação pode induzir os funcionários da Empresa a executarem determinadas tarefas mesmo que não estejam comprometidos com o jogo ou com a Empresa. É importante mencionar que a Gamificação não é a chave para corrigir problemas que estejam enraizados nas equipes e organizações. Onde houver esse tipo de problemas, eles devem ser corrigidos antes da utilização dessa técnica, aumentando assim as chances de sucesso da sua aplicação. A Gamificação por si só não irá adicionar valor a um projeto ou facilitar a execução de uma tarefa. É na motivação dos usuários, no orgulho e no espirito competitivo que os benefícios da Gamificação poderão ser observados com maior clareza.

Vale lembrar que o uso de gamificação no ambiente de trabalho só deve ser implementado após cuidadosa análise das possíveis implicações. A utilização dessa ferramenta dentro do ambiente de trabalho é muito diferente de sua aplicação em consumidores, on-line ou nas comunidades da internet. Portanto, para a aplicação dessa técnica é necessário compreender plenamente os aspectos positivos e negativos que podem envolver esse processo. É particularmente importante, perceber que a gamificação não é uma solução em si, mas uma ferramenta que pode ter ambos os efeitos positivos e negativos sobre a força de trabalho.

Ao analisarmos os resultados da pesquisa aplicada aos funcionários e as entrevistas realizadas com os gestores da Empresa, observa-se que para efetiva aplicação de gamificação dentro da companhia são necessárias algumas adequações nos processos de controle e gestão. Não faz parte do escopo deste projeto operacionalizar efetivamente a inserção da gamificação na Empresa. Contudo, salienta-se que após finalizadas as adequações, a implantação desta sistemática se tornaria altamente viável na Digitaltec, sendo que sua efetiva implantação pode tornar-se objeto de futuros estudos aplicados à Empresa.

CONCLUSÃO

Em geral, observa-se que o cenário motivacional encontrado nas empresas está longe de ser considerado ideal. O que ocorre é que na vida pessoal, no trabalho ou nas relações afetivas, quase sempre as regras são nebulosas; as metas, indeterminadas; e a maneira de alcançá-las, desconhecida. As ações não costumam receber feedback, e as recompensas, quando existem, custam a vir.

Os empregadores, em geral, sabem que para manter seus funcionários motivados, o trabalho

deve oferecer interação e atividades desafiadoras. A gamificação surge nesse contexto para direcionar e fidelizar funcionários assoberbados por tantas distrações; potencializar a colaboração entre as pessoas; agilizar tarefas rotineiras, muitas vezes incompatíveis com a velocidade dos acontecimentos; ou mesmo promover a troca de informações de maneira mais objetiva, transparente e sem ruídos.

Para Tapscott (2010:353), estamos lidando com a geração mais social de todos os tempos e seus integrantes possuem todas as capacidades sociais de que precisarão para serem profissionais bem-sucedidos. Em vista disso, parece claro que, cedo ou tarde, haverá a necessidade de aplicar — ou ao menos considerar — a gamificação na concepção dos processos de trabalho.

No caso presente, os resultados obtidos na pesquisa apontam que, para inserção de gamificação nos processos da Organização, se faz necessário um prévio ajuste nas ferramentas de controle, que passam por um período de instabilidade em função da troca do sistema ERP, conforme elucidado anteriormente. Em tal ocorrência, os gestores da empresa afirmam que em poucos meses este processo estará consolidado, deixando aberta a possibilidade de inserção dessas técnicas em projetos futuros da Empresa.

Não obstante, entende-se que, em geral, o desconhecimento dos fundamentos de gamificação pode ser um fator de resistência para a implantação dessa técnica por parte de gestores e colaboradores. Pelo fato de ainda existirem inúmeras divergências de opinião em relação a sua aplicação, identifica-se que, assim como as demais técnicas administrativas já consolidadas, a gamificação precisará percorrer um longo caminho antes de se tornar uma ferramenta amplamente reconhecida nas práticas de gestão empresarial.

REFERÊNCIAS

BAIG, Sachio...[et al.]. Introduction to Gamification. Association for Project Management 2014. Disponível em: <https://www.apm.org.uk/sites/default/files/gamification%20-%20epdf.pdf> Acesso em 12/10/2015.

BARALDI, Paulo. Gerenciamento de Riscos Empresariais. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 268p.

BEZA, Olga. Gamification – How games can level up our everyday life? Literature Study. VU University Amsterdam, 2011. 21p.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FADEL, Luciane Maria...[et al.]. Gamificação na Educação. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014. 300 p.

FARDO, Marcelo. A gamificação como método: estudo de elementos dos games aplicados em processos de ensino e aprendizagem. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2013. 104p.

FOX, Kathi; KIM, Amy Jo; KIRK; Barry; ZICHERMANN, Gabe. Gamification 101:An Introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behavior. Bunchball.com (2010). Disponível em: <http://www.bunchball.com/gamification/gamification101.pdf> Acesso em 19/03/2016.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. A Geração Y no Mercado de Trabalho. Tradução de Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 232 p.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, (2002) 57, 705–717.

MOREIRA, Bernardo Leite. Dicas de feedback: a ferramenta essencial da liderança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. 144 p.

NORMAN, Morgan. Level up: 4 ways to gamify workplace teams. (5 de dezembro de 2011). Disponível em <http://www.mashable.com/2011/12/05/gamification-workplace> Acesso em 26/03/16.

ROBSON, Karen; PLANGGER, Kirk; KIETZMANN, Jan H.; MCKARTHY, Ian; PITT, Leyland. Is it all a game? Understanding the principles of gamification. Elsevier. Volume 58, Issue4. p411-420 Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768131500035X> Acesso em 19/03/2016.

SKINNER, Burrrhus Frederic. Sobre o behaviorismo. (M. P. Villalobos, Trad.). São Paulo: Cultrix, 2006. (Trabalho original publicado em 1974)

TAPSCOTT, Don. A Hora da Geração Digital. Tradução de Marcello Lino. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010. 432p.

TREUHERZ, Rolf Mário; SANTOS, Nelson dos; SILVA, Eduardo Marcondes Filinto da. Problemas de Controladoria, Contabilidade Gerencial e Finanças. São Paulo: Pioneira, 1975. 119p.

VASCONCELLOS, Eduardo. Estrutura das organizações. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989. 208 p.

VIANNA, Ysmar; VIANNA, Maurício; MEDINA, Bruno; TANAKA, Samara. Gamification, Inc : como reinventar empresas a partir de jogos. 1. Ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.

WU, Michael. Gamification 101: The Psychology of Motivation. Science of Social blog 03/01/2011. Disponível em: <http://community.lithium.com/t5/Science-of-Social-blog/Gamification-101-The--Psychology-of-Motivation/ba-p/21864> Acesso em 13/09/2015.

YIN. R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZICHERMANN, Gabe; CUNNINGHAM, Christopher. Gamification by Design 1 Ed. Canada: O'Reilly Media Inc, 2011.

PERFIL E MOTIVAÇÃO DOS ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO DA ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS

Higor Caixeta Batista; Renato Mendes Silva; Tereza Cristina Pinheiro de Lima

RESUMO

O artigo resulta de um estudo que teve por objetivo traçar o perfil e motivação do aluno do curso de Administração da PUC-GO. Para isso, foi realizado uma pesquisa exploratória e descritiva com aplicação de questionário em 363 alunos de todo o curso no ano de 2016. Realizou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica discutindo os ambientes macro e micro, explicando a expansão do curso desde sua origem no Brasil, sua interiorização para as demais capitais e cidades dos Estados, até chegar na Administração da Escola de Gestão e Negócios da Pontifícia. Os resultados revelam um perfil de quase equilíbrio entre alunos do sexo masculino e feminino; entre o 1º e 3º período; com 20 a 25 anos; solteiros; com renda familiar de 3 a 4 salários e que escolheram o curso por gostarem da área. 50% dos estudantes deram 8,5 para o grau de motivação no curso, e 28% avaliam como nota 9,0 (nove), o curso de Administração.

Palavras chave: Administração; Escola de Gestão e Negócios; Perfil; Satisfação.

ABSTRACT

The article is the result of a study which aimed to trace the profile and motivation of the student Board of PUC-GO. For this, a descriptive and exploratory research with questionnaires in 363 students from all over the course in the year 2016. Initially took a bibliographical research discussing macro-and micro-environments, explaining the expansion of the course since its origin in Brazil, their internalization to other capitals and cities of the States, until you reach the administration of the management and Business School of the PUC-GO. The results reveal a profile of almost balance between male and female students; between the 1st and 3rd period; with 20 to 25 years; singles; with family income of 3 to 4 salaries and who chose the course because they like the area. 50% of the students gave 8.5 for the degree of motivation in the course, and 28% rate as 9.0 (nine), the course of administration.

Keywords: Management; school of management and business; Profile; Contentment. wages, link

INTRODUÇÃO

O estudo tem como objetivo analisar o que motiva os alunos do curso de Administração da Escola de Gestão e Negócios da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, assim como compreender o que leva estes alunos a escolherem o curso de Administração. Pretende-se também entender o porquê esses alunos vêm à universidade, quais as notas dadas por eles para o curso e para si mesmos e quais são as formas de estudo e organização que eles utilizam individualmente para os estudos.

O cenário atual da economia brasileira justifica a busca das empresas pelo colaborador multifuncional e também a dificuldade de encontrar uma posição no mercado de trabalho após a graduação, mesmo em um curso amplo como o de Administração. A problematização é descobrir os fatores motivacionais dos acadêmicos, que mesmo sabendo da situação do mercado de trabalho continuam lutando dentro e fora da universidade em prol de seus sonhos e desejos. Importante reafirmar que:

> Todo comportamento humano é gerado por algo que o motiva, e já na antiguidade, os filósofos gregos afirmavam que comportamento humano se baseava nos princípios do hedonismo: minimizar a dor, o desconforto e, por outro lado, maximizar o prazer. (MACÊDO, 2004, p.91).

Considerar as respostas e as sugestões dos acadêmicos nos questionários, além de buscar medidas de melhoria para as mesmas, justificam este estudo. Assim, a intenção é também criar a oportunidade da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GO, aumentar o desempenho dos alunos de Administração através do feedback deste estudo, tecendo melhorias em seus pontos fracos e maximizando seus pontos fortes. Em 2014 foi instalada a Escola de Gestão e Negócios da PUC-GO, que engloba os cursos de graduação em Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Ciências Aeronáuticas e o curso de mestrado em Desenvolvimento e Planejamento territorial, além dos cursos tecnológicos de Agronegócios, Secretariado e Eventos.

Na metodologia foi adotada a pesquisa exploratória, descritiva com análise quanti-qualitativa, com uso de questionários aplicados aos acadêmicos de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. A pesquisa de campo aplica-se na Área 1 da PUC-GO, em ambos os períodos diários (matutino e noturno), em todos os períodos.

O estudo orienta-se pela seguinte problematizações: Qual o perfil socioeconômico do aluno de administração? Quais os motivos que os fazem escolher esse curso? O que é um bom curso superior para os alunos de Administração? Qual o motivo de eles virem até a Universidade? Como eles avaliam os professores? Qual nota eles avaliam a si mesmos? O que é verdadeiro ou não no esforço utilizado por cada um? Eles possuem interesse em fazer pós-graduação na PUC-GO? O que deve ser feito para melhorar sua motivação?

O estudo está estruturado em capítulo quando em um primeiro momento apresenta-se a fundamentação teórica seguido pela apresentação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, a Escola de Gestão e Negócios e o Curso de Administração pesquisado. Posteriormente, apresenta-se os resultados a partir da coleta de dados demonstrados em gráficos elaborados, obedecendo as respostas dos alunos nos questionários, estabelecendo comparações entre o que eles concordam totalmente, parcialmente ou não concordam.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O ENSINO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

A análise histórica do curso de Administração no Brasil, inicia-se com a Era Vargas (1930-1945), num contexto propício para a estruturação de condições para o seu nascimento, com a criação da Dasp (Departamento Administração do Serviço Público-1938), da FGV (Fundação Getúlio Vargas-1944) e da Ebap (Escola Brasileira de Administração Pública-1952). (LIMA, 2006)

Antes de adentrar em maiores contextos da época, é importante esclarecer que a expansão do curso de Administração teve como berço os Estados unidos, o que é compreensível, visto que esse país foi o carro chefe do sistema econômico no mundo capitalista. "Não é de se estranhar que o curso é baseado em textos e casos produzidos pelo país norte-americano, que retrata necessariamente experiências e problemas daquela região". (BERTERO, ET AL 2006).

O ano de 30 marca o início da Revolução Nacional Brasileira, já com uma perspectiva de sacudir o país para levá-lo a um processo de industrialização, de urbanização maior e de desenvolvimento. Assim, Vargas implanta o DASP como um instrumento de trazer os valores de uma racionalidade administrativa para o Estado, que estava mais forte e se desenvolvia dentro de um projeto de modernização. Desta forma uma nova situação se configurou, o modelo econômico capitalista--urbano-industrial, que simultaneamente com a evolução da Administração geriu várias áreas que necessitavam da atuação do administrador, especialmente nas funções de planejamento.

> O período de 1930 a 1960 torna-se importante a fim de se contextualizar o período do nascimento do curso de Administração no Brasil. Neste período, o país sofre grandes transformações, sociais, políticas e econômicas, provocando significativas mudanças na sociedade. (Lima,2009, p.35)

A história sofre um impacto e dá um salto para uma nova direção, a proposta da administração científica, resultada pela expansão do capitalismo e sua evolução, como prática e ciência, com teorias que vão desde a organização do processo de produção até as atividades administrativas mais abrangentes, como o planejamento. Essas transformações ocorridas na sociedade brasileira interferiram no campo da educação e na reforma geral do ensino, como exemplo, o decreto n. 20.158 (30 de junho de 1931), que revelava a intenção de institucionalizar o ensino misto de administração pública e privada no Brasil.

Em 1938 com a criação do DASP, emergia a necessidade de se ter no país uma administração profissional e eficiente, então, esse órgão passou a oferecer treinamento para o pessoal envolvido em questões administrativas, além de mostrar a necessidade e importância do profissional de Administração para o país e, consequentemente, da emergência de se criar escolas de Administração.

Após reunir um grupo de profissionais em volta da DASP, em 1944 foi criada a Fundação Getúlio Vargas, entidade que se ocupará do estudo da organização racional do trabalho e do preparo de

pessoal para a administração pública e privada, tendo como principal finalidade prover a formação, especialização e aperfeiçoamento de pessoal. A FGV representou o início do desenvolvimento e valorização do ensino e da pesquisa de temas econômicos e administrativos.

> Em 1950, iniciou-se um acordo das Nações Unidas com o Brasil na perspectiva de se criar aqui o curso de Administração Pública através da FGV, que receberia não só os recursos materiais necessárias à escola, mas também a oportunidade de manter, nas escolas de administração americanas, os bolsistas, instrutores e professores brasileiros, os quais seriam recrutados pela Fundação com o objetivo de se qualificarem nos conhecimentos da ciência da Administração. Assim, o objetivo seria qualificar profissionais em Administração para que, ao retornarem ao Brasil, coordenassem não só a profissionalização da administração pública nos órgãos do governo, mas, também, estruturassem escolas para o ensino da Administração. (Lima, 2009, p.47).

Assim diversas visitas foram realizadas aos cursos de Administração Pública nos Estados Unidos, abrindo canais de comunicação e encontros entre os representantes da FGV e escolas e professores americanos. Neste período tem-se a criação do IBRA (Instituto Brasileiro de Administração) em 1951, mas se converte em EBAP no ano de 1952 com os objetivos de formar administradores profissionais, descobrir e desenvolver talentos, treinar e aperfeiçoar para melhor desenvolvimento consciente de seus deveres. (LIMA,2006). A criação dessa nova instituição possibilitava o nascimento de um novo tipo de intelectual em formação técnica e conhecimentos especializados e que poderia ser utilizado como estratégia indispensável para o momento de transformações econômicas no país.

> Com esse cenário, em 1954 foi criado pela FGV a EASP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo), realizando seu primeiro curso de graduação em 1955, com a primeira turma formando em 1958. (COVRE,1991, p.65)

No final da década de 1950, já no governo de Juscelino Kubitschek, que os caminhos da Administração se tornaram mais promissores, graças ao seu Plano de metas, que abriu espaço para a modernidade. Foi um período marcado pela ideologia desenvolvimentista, um momento histórico importante, onde o Administrador iria fazer o uso de suas funções administrativas (planejar, organizar, controlar, dirigir), numa gestão que buscasse eficiência, eficácia e produtividade.

Foi esse contexto que propiciou a importância do profissional de Administração. Atendendo às exigências da modernidade e das transformações, e que conforme aponta Lima (2009, p. 53) possibilitou o "boom" expansionista do curso de Administração na década de 1970.

Outro período que merece destaque é o do governo militar, uma vez que após o Golpe de 1964, apareceram escolas isoladas (particulares) e iniciava um processo de interiorização, visto a importância e necessidade de crescimento das empresas no interior dos Estados. Iniciou também um ciclo econômico e político com regras, o que deixava mais necessário a técnica dos administradores, que comparando a conhecimentos atuais, percebe-se semelhanças em disciplinas como, gestão financeira, organização de sistemas e métodos, administração da produção, gestão de pessoas, dentre outras.

Conforme Lima (2009, p.64.) é importante lembrar que esse período tinha políticas voltadas à preparação para o mercado de trabalho e nesse contexto surgiu o ensino privado que definiu o quadro da expansão do ensino superior no Brasil. E esse "boom" no ensino superior, em especial o de Administração é consequência da relação entre essa expansão e o desenvolvimento adotado em 1964.

O Quadro 1 evidencia toda a expansão do curso de Administração pelo Brasil e evidencia como o seu contexto histórico foi e ainda é um fator decisivo para sua expansão, sendo um curso que agrega valor não somente a quem está fazendo, mas também, para todo o país.

Quadro 1 – Número de cursos segundo as décadas de 60, 70, 80, 90 e 2000.

Décadas	Quantidade	Taxa de Crescimento
Antes de 1960	2	...
1960	31	1450,00%
1970	110	254,84%
1980	305	177,27%
1990	823	169,84%
2000	1462	77,64%
2006	3989	172,85%

Fonte: MEC – Dados compilados pelo Conselho Federal de Administração.

Essa expansão está associada às transformações ocorridas no plano econômico, devido ao crescimento das grandes empresas na década de 1970 que necessitavam de profissionais com treinamentos específicos para atuarem nas funções internas das organizações. O momento valorizava a importância em suprir a demanda por tecnocratas e o saber especializado dos profissionais.

A busca por administradores crescia e novos cursos de Administração eram criados nas principais capitais dos Estados, permitindo a proliferação para o interior. Onde percebe-se o ponto positivo nessa democratização do ensino, encontra-se um negativo. Profissionais graduados medíocres, que por possuírem preparação universitária não suficiente, mantinham distância dos cursos regulares e dessa forma não oferecem a preparação pretendida pelo mercado.

A década de 1980 foi marcada pelo fim do regime militar, mas também pelas iniciativas de reorganização da administração pública, dando ênfase na formação profissional e na valorização do servidor público. O que era necessário para o desenvolvimento de uma máquina administrativa efetiva. Importante dizer, que nessa época houve também o incremento da pós-graduação lato-sensu e stricto-sensu.

Já na década de 1990, além da adoção do neoliberalismo (era do livre mercado) como fase para reestruturação do capitalismo, também é marcada pelo começo da terceira etapa do mundo orga-

nizacional, a era da informação. Dessa forma o capital financeiro é substituído pelo conhecimento, pelo capital intelectual.

Como consequência, apareceram novas ideias para gerir os negócios (Jus-in-Time, reengenharia, organizações virtuais), mudanças que atingiam as empresas públicas e privadas, que buscavam novas formas de administrar. Com esse novo cenário, se fazia necessário agilidade, competitividade, rapidez, flexibilidade, além de um novo Estado, novos valores, novos serviços e novos servidores, e pode-se supor que um profissional de administração seria o encarregado ideal para gerir muitas dessas necessidades. Isso justifica o fato do curso de Administração aparecer como o curso que mais cresceu no país, provocando a instituição da Angrad, em 06 de dezembro de 1991, conforme destaca Lima (2006, p.89).

> A Angrad passava a fazer parte, desde então, do cotidiano do ensino de Administração do Brasil, concretizado através do intercâmbio de informações sobre o ensino de Administração, organização e realização de encontros regionais e nacionais, estudos, pesquisas e soluções sobre os estudos de Administração (ANGRAD,2008).

Analisando as tendências de expansão do ensino superior, percebe-se um contexto que encarava a educação como formadora de mão-de-obra para os interesses imediatos do mercado de trabalho, Lima (2006, p.93). Existem movimentos que visam a valorização e a melhora dos cursos de Administração, mas também há os oportunistas que buscam na criação de um novo curso de Administração, um bom negócio. Uma "McDonaldização do ensino, focando a quantidade de alunos e não a qualidade do curso oferecido.

Porém, pontos positivos também puderam ser observados, as observações de Giroletti (2005) por exemplo, mostrava que com a expansão do curso, foi possível atender as demandas por gestores nas empresas e organizações públicas, ocorrendo a ampliação da pós-graduação para qualificação docente. Apresentando como consequência um crescente prestígio social da profissão e o estímulo crescente aos empreendedores.

APRESENTAÇÃO DA ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS DA PUC-GO

As Escolas são unidades acadêmico-administrativas que, diretamente subordinadas à Reitoria, promovem atividades de ensino, pesquisa e extensão, articulando cursos, programas e projetos de graduação, pós-graduação e educação continuada, ministrando na modalidade presencial ou a distância, em áreas de conhecimento afins. (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS, 2014).

Sua finalidade é a de responsabilidade pelo planejamento, implementação operacional e gestão do ensino, da pesquisa e das atividades de apoio administrativo. Atualmente a Escola é uma das estruturas mais adotadas no organograma das instituições de ensino superior em campo internacional, portanto, Escola foi a denominação e o conceito mais adequados para a nova estrutura organizacional da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, permitindo formas de vida e gestão

acadêmicas mais integradas e flexíveis. (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS, 2014).

No dia 18 de dezembro de 2014 foi instalada a Escola de Gestão e Negócios, que engloba os cursos de graduação em Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Ciências Aeronáuticas e o curso de mestrado em Desenvolvimento e Planejamento territorial, além dos cursos tecnológicos de Agronegócios, Secretariado e Eventos.

Historicamente, seu início se deu pelo curso de Ciências Econômicas da PUC Goiás que foi pioneiro no Centro-Oeste. Criado em 1949, pela Associação Comercial do Estado de Goiás (ACEG) e Federação do Comércio, com a participação da Diocese de Goiânia, por meio de seu arcebispo. Na época, a Faculdade de Ciências Econômicas de Goiás também oferecia o curso de Ciências Contábeis e, só em 1963 foi criado o curso de Administração.

Quanto aos cursos de graduação que integram a Escola de Gestão e Negócios da Universidade, o curso de Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Goiás possibilita a formação profissional fundamentada nas seguintes competências e habilidades segundo o projeto pedagógico do curso: reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, transferir e generalizar conhecimentos; desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional; refletir e atuar criticamente; desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas; ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas; desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos e desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, dentre outras.

O bacharel em Ciências Contábeis da PUC Goiás aprimora competências e habilidades que envolvem quesitos de domínio de conceitos e terminologias pertinentes às Ciências Contábeis, visão sistêmica e interdisciplinar; capacidade para elaborar relatórios e pareceres no processo decisório, compreensão e aplicação da legislação, domínio da tecnologia da informação, desenvolvimento de pesquisas para compreender diferentes estruturas e liderança de equipes de trabalho multidisciplinar, tendo como princípio a ética e responsabilidade social.

O curso de Ciências Econômicas tem por objetivo possibilitar ao discente uma formação sólida, mediante o desenvolvimento da capacidade técnica para analisar e apresentar soluções pertinentes a questões econômicas nas suas diversas dimensões e áreas. Dotar o aluno de base teórica e histórica que o capacite a compreender os processos econômicos de forma ampla, fazendo as ligações necessárias com outras áreas afins do conhecimento, visando a análise da economia regional e brasileira, sendo o perfil do egresso: ter capacidade e aptidão para compreender questões científicas, técnicas e sociais relacionadas à economia, revelando assimilação e domínio de novas informações e tecnologias, além de autonomia intelectual e consciência social ao lidar com as transformações políticas, econômicas e sociais, na sociedade brasileira e no contexto mundial.

Por fim, o curso de Ciências Aeronáuticas mantém contínuo contato com o mundo laboral. Parte de suas discussões com as empresas aéreas e com as autoridades de aviação civil permite uma leitura do mercado para além do que está disponível na mídia. Este procedimento auxilia na interpretação das necessidades que estão dispostas em sua matriz curricular. Pois, não se oferece ao aluno somente o mínimo previsto pela ANAC ou ICAO, mas procura-se atender as necessidades

das empresas aéreas com a formação de um profissional completo, para os enfrentamentos nas funções que lhes serão confiadas. Para um aprendizado produtivo os alunos são familiarizados com a lida de softwares específicos em sala de simulação de voo e, depois, em simuladores de cockpits das aeronaves em uso no mercado da aviação. Assim, ficarão aptos a melhor aproveitar seu futuro treinamento de voo, além disso há a formação humanística com abordagens e reflexões sobre suas práticas junto à sociedade.

METODOLOGIA

Metodologicamente a finalidade da pesquisa e à utilização de seus resultados, tem caráter de pesquisa "aplicada", tendo em vista a preocupação com os resultados gerados e sua aplicabilidade.

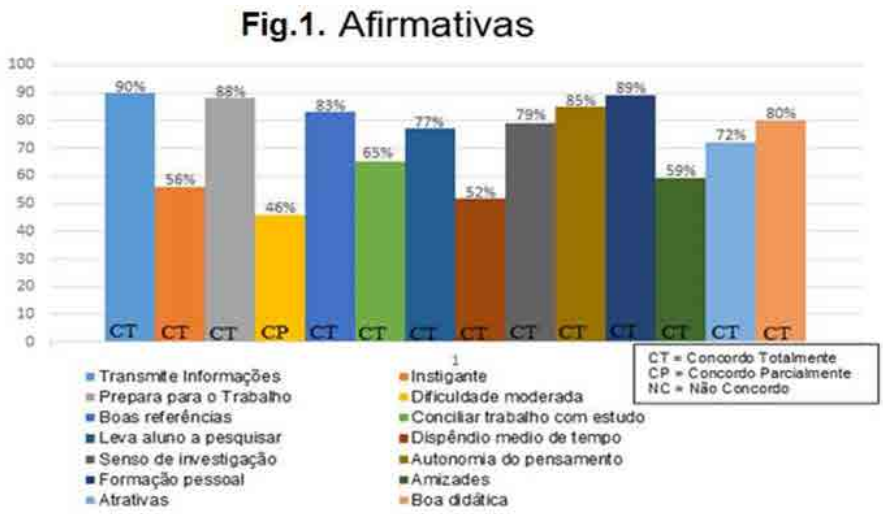
Os procedimentos técnicos do estudo são de "levantamento", uma vez que a pesquisa apresenta algumas interrogações iniciais como: qual o perfil sócio econômico dos alunos do curso de Administração da Escola de Gestão e Negócios da PUC-GO? Quais os motivos para escolher o seu curso? O que em sua avaliação é importante em um curso de ensino superior? Quais as razões que o faz ir à universidade? Qual seu grau de motivação? Qual seu nível de satisfação com o curso escolhido? Porque aplicar políticas motivacionais nas escolas de ensino superior?

Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva com análise quanti-qualitativa com os alunos do curso de Administração em um universo de 1046 alunos e uma amostra de 363 pesquisados. A amostra foi definida a partir de dados estatísticos buscando a aplicação de questionários nos alunos com margens amostrais de 95% de confiança e 5% de margem de erro, a fim de quantificar o perfil, avaliação e motivação dos alunos.

O questionário aplicado foi composto de uma primeira parte em que se levanta o perfil do aluno, na segunda parte levanta-se sua percepção sobre a realização de um curso superior, seguida de questões sobre os motivos de ir para uma Universidade e avaliação de sua motivação, comportamento e sugestões de melhoria e interesse na realização de pós-graduação. O questionário teve a graduação de "nada verdadeiro, verdade parcial e totalmente verdadeiro".

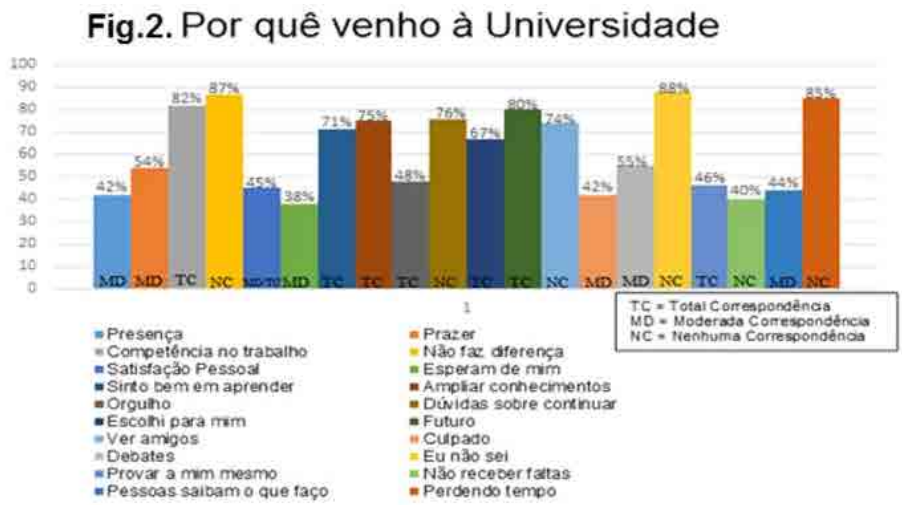
Após a coleta de dados, analisa-se e interpreta os dados coletados com base na fundamentação teórica para elucidar o problema pesquisado e foi encaminhado seus resultados para a direção da Escola e coordenador do curso de Administração.

RESULTADOS: *COLETA E ANÁLISE DE DADOS*



Fonte: Acadêmico Higor Caixeta Batista

De acordo com a Fig.1. A maioria dos estudantes de Administração relatam que concordam totalmente que o curso transmite informações (90%), contribui para a formação pessoal (89%), prepara para o trabalho (88%), promove a autonomia do pensamento (85%), tem boas referências (83%), os professores tem boa didática (80%), amplia o senso de investigação do aluno (79%), leva o aluno a pesquisar (77%), tem aulas atrativas (72%), permite conciliar o trabalho e estudos (65%), proporciona novas amizades (59%), é instigante (56%) exige um dispêndio médio de tempo (52%). Por fim, 46% concordam parcialmente que o curso tem conteúdos de dificuldade moderada.



Fonte: Acadêmico Higor Caixeta Batista

Segundo a fig.2. Os alunos relatam total correspondência com 82% em "Acredito que os estudos

melhorarão minha competência no trabalho"; 80% "Venho à universidade porque é importante para meu futuro"; 75% "Pela oportunidade de ampliar meu conhecimento a respeito de assuntos que me atraem"; 71% "Porque me sinto bem quando aprendo coisas novas" 67% "Venho à universidade porque é isso que escolhi para mim"; 48% "Venho à universidade porque fico orgulhoso por estar em um curso superior"; 46% "Venho à universidade para provar a mim mesmo que sou capaz de completar o meu curso". Em mesmo percentual 45% tem total correspondência e moderada correspondência em "Porque a universidade me permite sentir satisfação pessoal". Com moderada correspondência eles relatam, "Pelo prazer que tenho quando me envolvo em debates interessantes com os professores" com 55%; "Porque para mim a universidade é um prazer" com 54%; "Gosto que as pessoas saibam que faço um curso superior" com 44%; "Venho à universidade porque a presença é obrigatória" com 42%; "Venho à universidade porque me sinto culpado quando falto às aulas" com os mesmos 42%; "Venho porque é isso que esperam de mim" com 38%; Por fim, com nenhuma correspondência os alunos relatam que "Eu não sei, eu não entendo o que estou fazendo na universidade" com 88%; "Eu não vejo que diferença faz vir à Universidade" com 87%; "Eu realmente sinto que estou perdendo meu tempo na universidade" com 85%, "Eu já tive boas razões para vir à universidade, mas, agora tenho dúvidas sobre continuar" com 76%; "Ver meus amigos é o principal motivo pelo qual venho à universidade" com 74%; "Venho à universidade para não receber faltas" com 40%.

Fig.3. Pontuação

Fonte: Acadêmico Higor Caixeta Batista

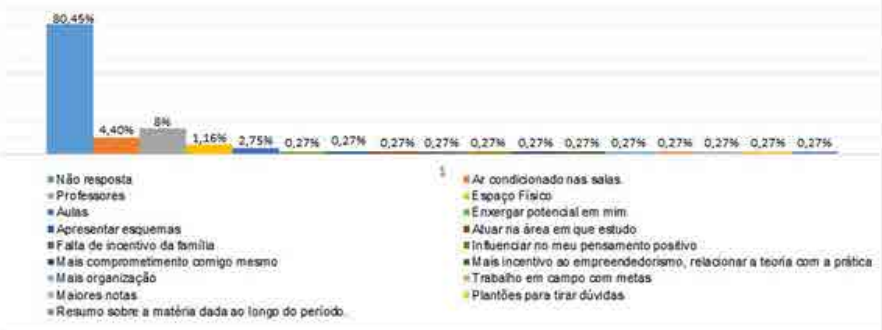
Como apresenta a Fig.3. Os alunos avaliaram " Qual a nota que você dá para o curso" com uma nota 9,0, correspondendo a 28% da amostragem; "; 26% deram nota 9 para " Seus professores" 50% dos estudantes deram a nota 8,5 para "o grau de sua motivação" 30 % deram nota 8 para "O grau de sua motivação para prosseguir os estudos"; 29 % deram nota 8 para " Para você"; E por fim, 30%, nota 7,0 para " Como você percebe seu desempenho no curso até o presente momento".

Fig.4. Afirmações Quanto ao Esforço no Curso

Fonte: Acadêmico Higor Caixeta Batista

Na Fig.4. Como totalmente verdadeiro, 78% "Em atividades em grupo, cumpro minha parte do trabalho"; com 74% "Entrego os trabalhos nas datas previstas", com 72% "Compareço às aulas"; com 62% "Providencio os textos ou materiais solicitados pelo professor", com 61% "Presto atenção nas aulas"; com 51% "Procuro utilizar estratégias para melhor aprender (esquemas, quadros, sublinhar) " e 49% dos alunos relatam "Estudo o conteúdo da disciplina antes das avaliações". Como verdade parcial, 59% "Deixo de fazer outras atividades, para estudar"; 58% "Participo de debates ou discussões em aula" 55% "Analiso meus erros quando recebo as avaliações" 51% relatam "Organizo meu horário para ter um tempo disponível para estudar"; 49% 'Os professores são muito bem preparados" e 45% "Gostaria muito de estudar mais, mas não tenho tempo"; Por fim, como nada verdadeiro, os alunos relatam "Sempre que possível, prefiro copiar o trabalho de um colega do que fazê-lo" 82%; "Não considero importante estudar os assuntos em profundidade, isso dá trabalho" 74%; "Calculo a nota que preciso para passar e só estudo para atingi-la" 59%; "Na preparação das provas, custa-me pegar no estudo, e deixo sempre para depois" 58%; "Nos trabalhos faço somente aquilo que preciso para tirar a nota suficiente para passar" 57% e "Geralmente restrinjo meu estudo somente àquilo que é exigido" 45%.

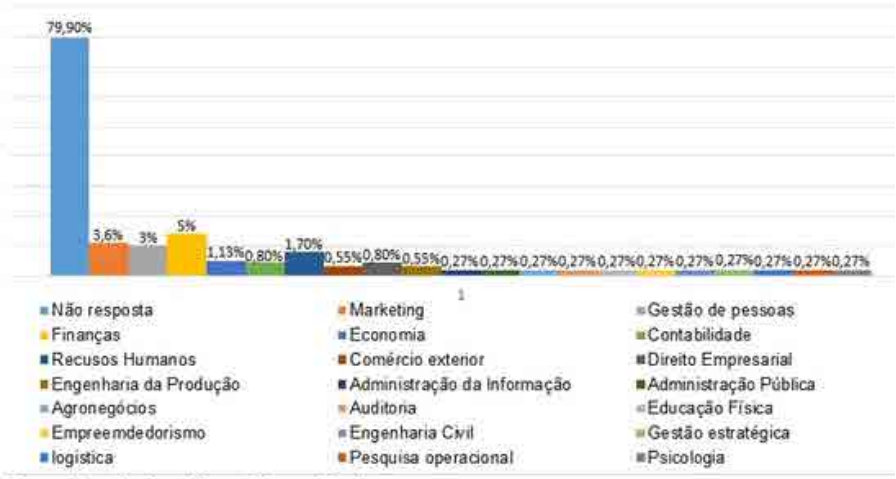
Fig.5. Sugestões e Comentários de Melhoria



Fonte: Acadêmico Higor Caixeta Batista

Na fig.5. Com "Não resposta", 80,45% dos alunos não opinaram com sugestões ou comentários para melhoria; 8% dos estudantes sugerem algum tipo de mudança voltada para "Professores"; 4,40% sugeriram "Ar condicionado nas Salas"; 2,75% opinaram em melhores "Aulas"; 1,16% em melhora no "Espaço Físico"; Por fim, com os mesmos 0,27% dado pelos alunos, encontra-se "Enxergar potencial em mim", "Apresentar Esquemas", "Atuar na área em que estudo", "Falta de incentivo da Família", "Influenciar no meu pensamento Positivo", "Mais Comprometimento Comigo Mesmo", "Mais incentivo ao empreendedorismo, teoria com a prática", "Mais organização", Trabalho em campo com metas", "Maiores notas", Plantões para tirar dúvidas" e "Resumo sobre a matéria dada ao longo do período".

Fig.6. Área da Pós-Graduação



Fonte: Acadêmico Higor Caixeta Batista

Na fig.6. 79,90% não tem interesse em fazer pós-graduação na PUC; Enquanto 5% possuem interesse e gostariam de fazer pós em "Finanças"; 3,6% em "Marketing"; 3% em "Gestão de Pessoas"; 1,70% em "Recursos Humanos"; 1,13% em "Economia". Com mesmas porcentagens, 0,80% gostariam de fazer em "Contabilidade" e "Direito Empresarial". Com 0,55% encontra-se alunos com interesse em "Comércio Exterior" e "Engenharia da Produção". Por fim, com os mesmos 0,27% tem-se alunos que gostariam de e especializar nas áreas de "Administração da informação", "Administração Pública", "Agronegócios", "Auditoria", "Educação Física", "Empreendedorismo", "Engenharia Civil", "Gestão Estratégica", "Logística", "pesquisa Operacional" e "Psicologia".

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos do presente estudo foram atendidos e as problematizações respondidas revelam que os estudantes de Administração relatam que concordam totalmente que o curso transmite informações (90%), contribui para a formação pessoal (89%) e prepara para o mercado de trabalho (88%).

Quanto aos motivos que os fazem vir a Universidade revelam que acreditam que os estudos ampliam a competência no trabalho com 82%, seguido para afirmações com a importância da formação para o futuro ampliação de conhecimentos sendo motivador aprender coisas novas.

A nota que atribuem ao curso de Administração é nota 9,0 bem com o para seus professores, atribuindo nota 8,5 para "o grau de sua motivação.

Na tentativa de compreender o comportamento do aluno tem-se as principais afirmações sintetizadas como totalmente verdadeiro uma vez que 78% afirmam que em "atividades em grupo, cumpro minha parte do trabalho"; com 74% entrega "trabalhos nas datas previstas", com 72% frequentam as aulas e com 62% "providencia textos ou materiais solicitados pelo professor".

Houve uma carência de informações que poderiam ser melhores trabalhadas pelos alunos pesquisados uma vez que 80,45% dos alunos não opinaram com sugestões ou comentários para melhoria do curso. Os alunos que responderam sugerem que algum tipo de mudança voltada para a melhoria do corpo docente (8%); 4,40% sugeriram "Ar condicionado nas Salas"; 2,75% opinaram em melhores "Aulas"; 1,16% em melhora no "Espaço Físico"; Por fim, com os mesmos 0,27% dado pelos alunos, encontra-se "Enxergar potencial em mim", "Apresentar Esquemas", "Atuar na área em que estudo", "Falta de incentivo da Família", "Influenciar no meu pensamento Positivo", "Mais Comprometimento Comigo Mesmo", "Mais incentivo ao empreendedorismo, teoria com a prática", "Mais organização", Trabalho em campo com metas", "Maiores notas", Plantões para tirar dúvidas" e "Resumo sobre a matéria dada ao longo do período".

Por fim, numa análise preocupante pelo dinamismo do mercado, empresas e pessoas e da continuidade do processo educacional tendo em vista a inovação da Administração e Gestão, 79,90% não tem interesse em fazer pós-graduação na PUC. Dos alunos que responderam afirmativamente 5% possuem interesse e gostariam de fazer pós em "Finanças"; 3,6% em "Marketing"; 3% em "Gestão de Pessoas"; e outros em "Economia".

Apesar do presente estudo ter apresentado e solucionado as problematizações iniciais, novas pesquisas devem ser realizadas a fim de manter um diálogo permanente com os alunos na tentativa de aprimorar sempre o curso e aprofundar o conhecimento quanto as necessidades e motivações dos alunos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTERO, C. O. Ensino e Pesquisa em Administração. São Paulo: Thomson,2006.

COVRE, M. L. M. A Formação e a ideologia do Administrador de Empresa. São Paulo: Cortez, 1991.

GIROLETTI, D. Administração no Brasil potencialidades, problemas e perspectivas. Revista de Administração de Empresas. Rio de janeiro, v. 45, p. 116-20, 2005.

LIMA, Tereza Cristina M. Ensino Superior de Administração no Brasil e em Goiás. Goiânia: Ed.

Da UCG, 2009.

MACÊDO, Ivanildo Izaias. Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO:
ESTRUCTURAS DESESTRUCTURADAS

Hugo Luis Aranda; Mirtha Edith Encina; Elsa Cristina Palmeyro

RESUMEN

Estructuras desestructuradas, es una propuesta con la que salen a la luz prácticas de gestión dinámicas y evolutivas, tan insertas en nuestro tiempo, que inevitablemente, nos invitan a actualizar sus conceptos, particularmente respecto del lenguaje de referencia en la función organizativa.

No es coherente hablar de "estructura" cuando se dice que la realidad en un contexto dinámico y cambiante, exige diseños organizacionales flexibles y desestructurados. Se sugiere usar el término "configuraciones" organizacionales, antes que "estructuras" organizacionales.

La propuesta va más allá de una mera revisión y aplicación de conceptos, se plantea actualizarlos e incorporar nueva terminología, acercándonos más a las actuales y futuras necesidades de las organizaciones.

Las ideas principales nos animan a llevar a la práctica un enfoque basado en la creatividad e innovación, para el diseño de las configuraciones organizativas, desde los condicionamientos culturales y del conocimiento, mayor valor agregado en nuestros días.

Palabras clave: estructura, configuraciones organizacionales, cultura organizacional, estrategia competitiva, gestión, cambio, creatividad e innovación.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo general analizar las configuraciones organizativas, desde un diseño basado en la plasticidad y flexibilidad, considerando a las personas como factor de éxito y diferenciación. Para ello, se caracteriza la cultura organizacional, y se describen las configuraciones estructurales y la estrategia competitiva, aplicando como un ejemplo paradigmático una empresa del negocio del servicio de limpieza, con un mercado creciente en cuanto a demanda y competitividad.

Este es un tema sobre el cual mucho hablan los distintos autores, pero en la práctica se siguen llamando las cosas de la misma manera, sin animarnos al cambio.

Ante dos mensajes antagónicos: "si la estructura no sigue a la estrategia el resultado es la ineficiencia" (Chandler, 1972), y: "la estrategia debe subordinarse a la estructura, la estructura es la guía" (Peters, 1984), se planteó como interrogante para la investigación, precisamente la estructura, pero no solo desde el análisis de esta relación ida y vuelta entre la estructura y la estrategia, si no considerando especialmente los condicionamientos culturales de la organización, en la búsqueda de un modelo que tuviera la plasticidad necesaria, para permitir adaptar el diseño a los condicionantes del contexto actual, poniendo a prueba su efectividad.

Partiendo de la premisa de considerar a las organizaciones como sistemas dinámicos, y considerando a un sistema como "un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y sus atributos, con un objetivo determinado"[1]

Se eligió contrastar el modelo de evolución de las configuraciones estructurales, con la realidad organizativa en una empresa de servicios de limpieza, por considerar que del análisis, es factible extraer conclusiones valiosas tanto desde el punto de vista académico, como desde el aspecto empresarial, por el valor del conocimiento.

METODOLOGÍA

En razón de los objetivos definidos se aplicó un diseño metodológico descriptivo, transversal:

IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

CULTURA ORGANIZACIONAL

DEFINICIÓN CONCEPTUAL: "Es el grupo de formas tradicionales ya aprendidas con que los miembros de una empresa sienten, piensan y reaccionan ante las oportunidades y amenazas con las que se enfrentan cotidianamente"[2]. Es el modelo – consciente o inconsciente, explícito o implícito- que los integrantes de una organización siguen para saber cómo hacer las cosas allí.

[1] SERRA, R. Y KASTIKA, E. (2004) "Re-estructurando empresas" Pp.97
[2] SERRA, R. y KASTIKA, R. (2004) "Op. Cit." Pp:142

DIMENSIONES: Normas y Valores. Tecnología. Carácter de la organización.

CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL

DEFINICIÓN CONCEPTUAL: "Es el modelo que nos permite describir la estructura de una empresa haciendo hincapié en la relación estructural entre el número uno y el resto de la empresa"[3]

DIMENSIONES: Entrepreneurial. Entrepreneurial en crecimiento. Burocrática incipiente. Máquina rutinaria. Profesionalizada. Burocrática. De redes.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

DEFINICIÓN CONCEPTUAL: "Es como la empresa se organiza para competir"[4]

DIMENSIONES: Liderazgo en costos. Diferenciación. Liderazgo en costos enfocado en un sector. Diferenciación enfocada en un sector. Liderazgo en costos y diferenciación integrados[5].

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para relevar la información pertinente de acuerdo a las variables presentadas en esta investigación, se utilizó a efectos de la entrevista al dueño, una encuesta no estructurada; para las entrevistas a los gerentes en los mandos medios, encuestas semiestructuradas; y para el personal operativo y administrativo, tanto en la Administración Central como en los distintos servicios, *encuestas estructuradas*.

Las entrevistas se efectuaron a los sujetos en forma personal, incorporando la riqueza de la *observación* directa.

La muestra para las autoridades superiores coincidió con el total de la población, dado que se entrevistó a la totalidad de Gerentes Sectoriales en la Administración Central y a todos los Jefes de Unidades Operativas, como así también a la Directora Ejecutiva; con el objeto de analizar valores y significados en la opinión de los mismos, en su carácter de informantes clave o expertos, dando importancia a la rigurosidad, profundidad y calidad de la información cualitativa y no a la cantidad ni estandarización de la información.

Atendiendo al hecho de que los servicios están descentralizados geográficamente, se aplicaron las encuestas, en las siguientes ciudades: Corrientes, Goya, Resistencia, Sáenz Peña, Posadas, Puerto Rico, El Dorado, Paraná, Concordia, Rosario, Casilda, San Nicolás, Córdoba, Formosa y Buenos Aires.

[3] SERRA, R. y KASTIKA, R. (2004) "Op. Cit." Pp:157
[4] DELLAMEA, C. (2006) Apuntes de Cátedra. Planeamiento estratégico. Maestría en Gestión Empresarial. UNNE.
[5] HITT, M. et.al. (2004) Pp: 118

Total de la Planta de Personal al momento de las entrevistas en la investigación 822 empleados.

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL EL MODO DE HACER SENTIR Y PENSAR EN LA ORGANIZACIÓN: *QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL*

La empresa es una entidad única, el factor diferenciador y a la vez recurso crítico son las personas que la integran. Quienes comparten normas éticas y conductas que mantienen en mayor o menor grado en su lugar de trabajo, poniendo de manifiesto un sistema de significación compartida por sus miembros y que la distinguen de otra, creando una percepción común interna que se traduce en determinada cultura organizacional.

Los tres aspectos fundamentales que nos permiten caracterizar la cultura organizacional son: las normas y valores, la tecnología y el carácter de la organización (Álvarez, H. 2004).

Normas y valores: se pueden dar de manera explícita o implícita, regulando el comportamiento de los individuos y grupos que forman parte de la organización. Conforman el subsistema administrativo.

Tecnología: está dada por los instrumentos y procesos desarrollados dentro de la organización, y en su interacción con el entorno. Son las maquinarias, equipos, recursos materiales, redes de comunicación, lenguaje específico de la actividad. Son las variables objetivas que coinciden con la cultura material o tangible. Conforman el subsistema tecnológico.

Carácter de la organización: se refleja en la conducta de quienes integran la organización, definiendo sus características propias y distintivas como un todo social. Así como los individuos se distinguen por su personalidad, las organizaciones lo hacen por medio de la cultura.

ESTRUCTURA DESESTRUCTURADA EN FUNCION DE LA CULTURA: *¿QUÉ ES LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?*

"La estructura es el modelo que los individuos crean para poder conducir una organización y está compuesta por todas las relaciones que se construyen para ello. Estructura es comunicación, influencia, información y control"[6].

La nueva estructura organizacional, se propone como desestructurada, aunque esto parezca una contradicción. Tal como lo plantea Roberto Serra en "El nuevo juego de los negocios", diferenciándose de los extremos, como lo son la proposición centralizada (basada en la dependencia) y la proposición descentralizada (basada en la independencia), la nueva estructura se basa en la interdependencia, sustentada en la cooperación y la complementariedad del trabajo en equipo como factor clave.

[6] SERRA, R. et. al. (2000) "El nuevo juego de los Negocios" Pp: 67

El concepto tradicional de estructura, asimilado al clásico "organigrama", se está perdiendo, superado por modelos flexibles. A pesar de lo cual nos cuesta separarlo de la idea de jerarquía y niveles de autoridad. El organigrama no es la estructura de la organización, y todos los conceptos vinculados a él pueden servir, pero parcialmente. Será necesario re- inventar el lenguaje de las estructuras empresariales[7].

Los conceptos relacionados con las estructuras tradicionales, pierden vigencia y generan confusión al tratar de aplicarlos al contexto dinámico que condiciona a las organizaciones, demandando estructuras flexibles e integradas en lugar de fragmentadas a raíz de la especialización, tal como lo plantea Jorge Gilli en su libro Diseño y Efectividad Organizacional.

La clave del diseño pasa por entender la empresa como un todo integrada a su entorno, lo cual se vuelve imprescindible en la actualidad, en contraposición con los viejos tiempos cuando "el contexto era diferente: la estabilidad era mayor, la demanda superaba a la oferta, la tecnología tenía otro tipo de desarrollo, el país era diferente y el mundo, - en su totalidad- también era diferente[8].

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN SU INTERACCION CON LA CULTURA Y LA ESTRUCTURA

Por *estrategia* para la administración, básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. En pocas palabras, estrategia sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos, tal como lo plantean Hermida, Serra y Kastika en su libro Administración y Estrategia.

Para posicionarse la compañía escoge entre diferentes estrategias. A fin de tipificar la estrategia competitiva, la investigadora adhiere a la posición de Michael Porter respecto de las estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación, liderazgo en costos enfocado en un sector, diferenciación enfocada en un sector, y liderazgo en costos y diferenciación integrados.

¿QUIÉN SIGUE A QUIÉN?

"La estructura es a la vez motor y freno de la estrategia. En razón de la dicotomía estrategia – estructura, toda empresa debe encontrar su propia respuesta al problema fundamental: *¿Cómo establecer una estructura suficientemente flexible para que se ajuste al cambio continuo que implica el proceso estratégico, y suficientemente estable para asegurar la permanencia de la información, de la toma de decisiones, de la implementación y del control de la estrategia?*

Si bien desde un enfoque "la estructura sigue la estrategia" (Chandler, 1972) es decir que la estrategia manda y la estructura es un efecto, desde otro punto de vista, la estrategia se genera dentro de una estructura organizacional, por lo expuesto se puede apreciar que la estructura es al

[7] SERRA, R. y KASTIKA, R. (2004) "Op. Cit." Pp:28
[8] SERRA, R. y KASTIKA, R. (2004) "Op. Cit." Pp:1

mismo tiempo causa y efecto de la estrategia.

A este análisis de la interrelación estrategia – estructura, recientemente se agrega el estudio de la relación del par mencionado con el subsistema social, es decir con la cultura organizacional.

Los factores culturales, conforman el marco de referencia en el que funciona el esquema organizacional de la empresa: personas, tareas, estructura, sistema de motivación y sistema de información y decisión.

RESULTADOS
CULTURA ORGANIZACIONAL

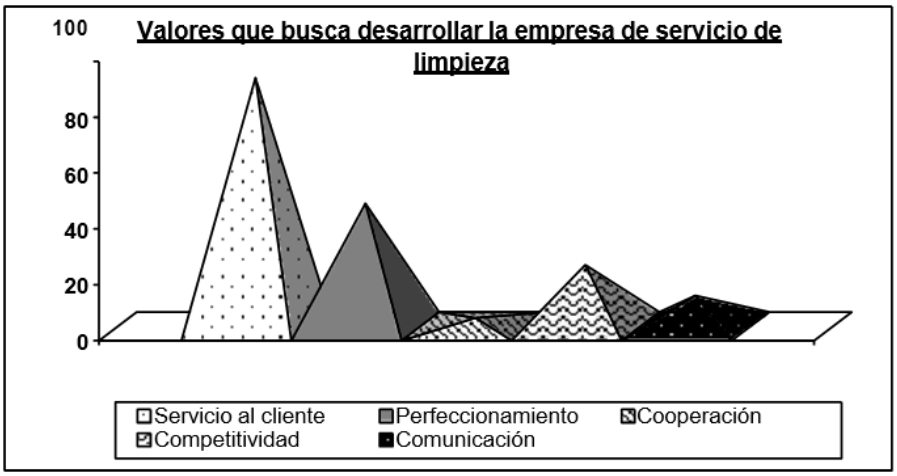
Los resultados obtenidos en el relevamiento de la información, ponen de manifiesto un alto grado de confianza en la relación con su superior, coincidiendo esto con la libertad que tienen para dialogar sobre su trabajo; y el hecho de que el 53 % de los encuestados opina que siempre sus superiores, les solicitan ideas que son tenidas en consideración.

Todo esto contribuye a crear un clima laboral agradable, en el cual los empleados se sienten a gusto tanto con su lugar de trabajo como con su tarea. También se pueden identificar normas, valores y comportamientos que hacen posible caracterizar a la organización: espíritu de cooperación, puntualidad, apego a la formalidad, relaciones cara a cara de contacto permanente, etc. Coincidiendo esto con la opinión del dueño al respecto.

Ello permite comprobar el vínculo directo entre los valores y el comportamiento administrativo; como así también, caracterizar la cultura como "fuerte", en el sentido de que los mencionados valores son compartidos por la mayoría de sus integrantes, influyendo en sus comportamientos y expectativas.

En cuanto al comportamiento, se realizan tareas que de manera implícita se manifiestan por la costumbre, aunque no figuran como obligación contractual: colaboración en el traslado de changos en las playas de estacionamiento, reposición en góndolas, limpieza de utensilios de cocina en las oficinas y bancos donde, el personal del cliente cumple horario corrido, conformación de los equipos deportivos del cliente integrándose el personal de la empresa de servicio de limpieza al del cliente, al igual que la participación en sus fiestas conmemorativas, como el caso del día del niño, del padre o de la madre, entre otras.

Respecto a cuáles son los valores que en opinión de los gerentes, busca desarrollar la empresa de servicio de limpieza: servicio al cliente (89 %), perfeccionamiento (44 %), cooperación (3 %), competitividad (22 %) y comunicación (11%)



Esto es coincidente con los valores e identidad corporativa de la empresa objeto de estudio.

Si bien en opinión de los gerentes, estos consultan a sus trabajadores "a veces" (56%), los trabajadores perciben que participan "siempre" (56%) en las decisiones que afectan el cumplimiento de sus tareas.

En cuanto a la opinión del personal del núcleo operativo respecto de los criterios tenidos en cuenta por su superior para evaluar su desempeño:

En la opinión de los operarios y administrativos, de los 14 criterios propuestos se seleccionan, sin tener en cuenta en que orden de prioridad, los siguientes: compromiso (71 %); eficacia (66 %);capacidad de colaboración (49 %); eficiencia (47 %); utilización de los recursos (45 %); comprensión de los objetivos del puesto (40 %); acatamiento a las consignas (32 %); capacidad de trabajo en equipo (30 %): relación con la autoridad (23%); capacidad de iniciativa y habilidad para el trabajo individual (22 %); habilidad para la comunicación (13 %); relación intragrupo e interés en la formación (6 %).

En cuanto a la opinión de los gerentes respecto a los criterios tenidos en cuenta para evaluar el desempeño de sus subordinados:

En la opinión de los gerentes, de los 14 criterios propuestos se seleccionan, sin tener en cuenta en qué orden de prioridad, los siguientes: comprensión de los objetivos del puesto (89 %); eficiencia, compromiso y utilización de los recursos (67 %); capacidad de iniciativa (56 %); eficacia (44 %); capacidad de trabajo en equipo (33 %); capacidad de colaboración y acatamiento a las consignas (22 %); relación con la autoridad, habilidad para el trabajo individual y relación intragrupo (10 %); habilidad para la comunicación e interés en la formación no fueron seleccionadas.

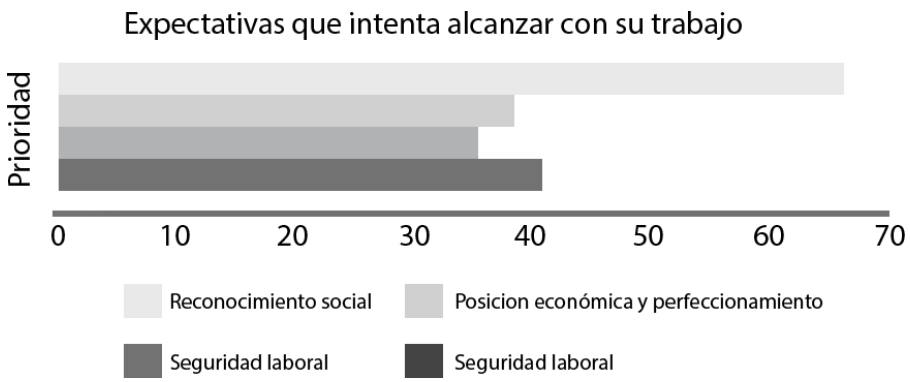
De lo expuesto surge una coincidencia parcial entre los criterios utilizados por los gerentes para evaluar el desempeño de su personal, y lo que estos perciben respecto de los criterios con que son

evaluados.

	Nivel operativo	Nivel gerencial
Prioridad 1	Eficacia	Comprensión de los objetivos del puesto
Prioridad 2	Compromiso	Compromiso
Prioridad 3	Compromiso	Eficiencia
Prioridad 4	Utilización de los recursos	Capacidad de trabajo en equipo
Prioridad 5	Utilización de los recursos	Utilización de los recursos

Como prioridad 2 coinciden en el criterio de "compromiso" y como prioridad 5 en "utilización de los recursos", estando la opinión del dueño en concordancia con esto.

En relación al personal del núcleo operativo y cual son las expectativas personales que cotidianamente intenta alcanzar con su desempeño en el trabajo:



El hecho de que las prioridades 1 y 2 sean asignadas a la seguridad laboral es coherente con la ventaja competitiva de la empresa objeto de estudio; su trayectoria en el mercado basada en el respeto de las normas laborales, brinda garantía y confianza, no solo a los clientes sino también a quienes se integran su planta de trabajadores.

Según H. Mintzberg, la forma de organización misionaria se construye con ideas – fuerza muy claras para favorecer el compromiso y la identificación personal de los integrantes. En este sentido el hecho de poder contar con fundamentos ideológicos, posibilita a la organización "tener vida propia" y convertirse en una "institución"; es decir, con fuerzas suficientes para crecer según reglas propias y preservarse de presiones ambientales que puedan disgregarla[9].

CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

En cuanto a si los gerentes identifican etapas en el crecimiento de la empresa.

Respecto de los gerentes sectoriales en la Administración Central y la Directora Ejecutiva, es

[9] ETKIN, J. (2005) Gestión de la Complejidad de las Organizaciones" Pp:162

interesante notar el sesgo desde lo profesional y en la propia experiencia, reflejado en la respuesta de cada uno de ellos.

Todos coincidieron, incluyendo al dueño, en que se manifiesta un vuelco desde lo informal hacia una mayor formalidad, en los tres indicadores de la cultura: normas y valores, tecnología y carácter de la organización (comportamiento de sus miembros); en la estructura, y no así en la estrategia, la cual es implícita al no ser comunicada y compartida, limitándose a "estrategia comercial", dejando un vacío en los otros aspectos de la gestión.

En opinión del Gerente del Área Comercial se identifican tres etapas, que tienen que ver con el segmento de mercado al que se dirigen los servicios:

1
Nacimiento: grandes clientes en vinculación con el sector público (Ej. Telecom, Banco de Corrientes)

2
Diversificación geográfica: en la misma línea anterior, incorporando otros clientes en localidades del interior de las provincias, con la rutina de giras del personal de supervisión y corte de pasto.

3
Incorporación de Hipermercados: grandes superficies comerciales, con horarios corridos y alta exigencia de calidad, a la vez que elevada exposición ante el cliente final.

En opinión de la Gerente del Área Contable y Financiera se identifican dos etapas:

1. Antes de la devaluación: cuando el cliente no cambiaba de proveedor del servicio de limpieza por precio.

2. Después de la devaluación: cuando en un mercado con mayor competencia, el cliente industrial obliga a los oferentes a competir por precio, además de las crecientes exigencias en cuanto a calidad y orientación al cliente final.

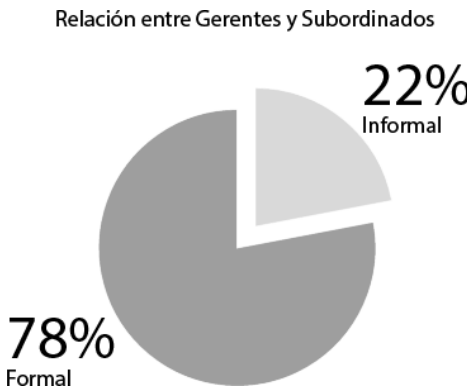
En opinión de la Dirección Ejecutiva, se identifican dos etapas:

1. Etapa de mantenimiento: enfocando la gestión en el mantenimiento de la cartera de clientes, con un criterio conservador y razonable estabilidad en ese sentido, sin preocuparse demasiado por el precio y los costos. En cuanto a la organización interna, no había una separación definida de funciones, "todos hacían de todo", con la figura de tres directores que recibían las mismas ordenes del dueño, pero imponiendo cada uno su propio criterio; generándose zonas grises por la falta de una única política integradora. Y además, como consecuencia de ello, altos costos por el desorden administrativo. Se dieron en esta etapa sucesivos intentos de reorganización "en la búsqueda de una estructura óptima".

2. Etapa de crecimiento: enfocando la gestión en la ampliación de la cartera de clientes, tanto en cuanto a la recuperación de clientes perdidos, como en la de nuevos potenciales clien-

tes. Acompañado esto, de la implementación de sistemas de información computarizados y un proceso de reorganización administrativa, apuntando a la reducción de costos y eficiencia en la aplicación del gasto.

Respecto de la relación que mantienen los gerentes con sus subordinados: el 78 % responde que la misma es formal y el 22 % que es informal, el 100 % que es de contacto personal permanente, y ninguno responde que es distante. Igual respuesta es la que refleja la relación inversa, la que mantienen los gerentes con su superior.



En cuanto a si para el núcleo operativo existe una organización informal que contradice a la formal: el 51 % contesta que sí, el 35 % que no y el 14 % que no sabe.

Se pone de manifiesto que la opinión del personal del núcleo operativo se encuentra dividida entre quienes consideran que existe una organización informal en contraposición de la formal, y quienes opinan lo contrario. Por otra parte, llamativamente un 14% no lo evidencia en ningún sentido.

Respecto a la opinión de los gerentes sobre la manera en que se toman las decisiones en la organización: el 33 % opina que son estudiadas y el 67 % improvisadas, mientras que el 22 % opina que se toman individualmente y el 78 % en consenso con los propietarios.

Esto refleja dualidad en la conducción y falta de delegación efectiva, dado que si bien manifiestan que existen mandos medios y que delegan autoridad, tanto cuando se ausentan como cuando están en la empresa, dicha delegación es solo enunciativa. La realidad demuestra que las decisiones se toman de manera centralizada (basada en la dependencia) en consenso con el dueño.

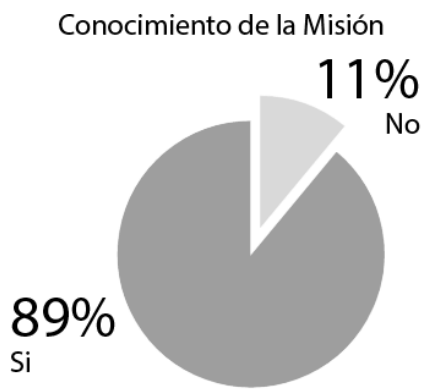
En esto hay concordancia con la opinión del dueño, quien manifiesta que la empresa está encaminada a desarrollar una gestión basada en la interdependencia y trabajo en equipo, pero que actualmente se basa en la dependencia. Razón por la cual cada gerente atiende su juego sin arriesgarse al cambio, sin actuar como si fueran dueños, solo cumplen órdenes, actúan por reacción al pedido del dueño. El dueño permanentemente los motiva a la creatividad e innovación, pero sin obtener resultados duraderos, los intentos en el corto plazo se desvanecen.

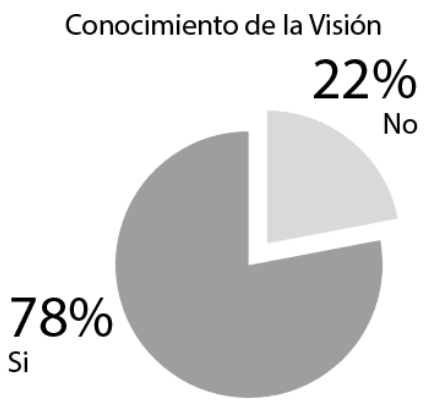
Por otra parte se observa falta de planificación en la toma de decisiones, al resultar estas improvisadas. Si bien existen planes sectoriales, no hay un plan director integral, como así también un seguimiento de los mismos.

En la opinión del dueño la configuración estructural de la empresa de servicio de limpieza, es profesionalizada en la administración central, dado que se imponen visiones parciales sin plantear una estrategia común para alcanzar la visión compartida, y máquina rutinaria en las Unidades Operativas, por su alta dependencia de la Administración Central y falta de replanteo con el crecimiento.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Respecto a si los gerentes conocen la misión: el 89 % responde que sí, y el 11% que no. Respecto a si los gerentes conocen la visión: el 78 % responde que sí, y el 22 % que no.





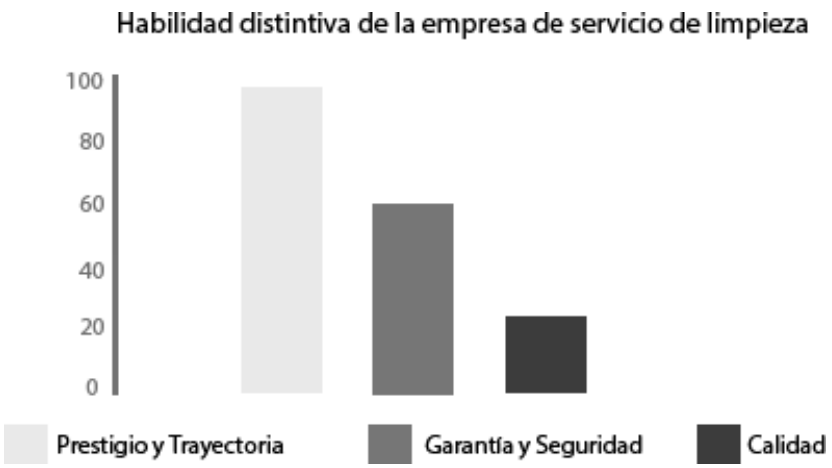
Respecto de la visión cabe aclarar, que uno de los entrevistados expresó, que se trata de la visión que cada uno se forma, sin saber si se trata de una visión única "corporativa" o compartida. La estrategia es implícita en concordancia con un estilo de management tradicional, solo conocida por el empresario o estratega, quien la va corrigiendo intuitivamente en base a ajustes sobre prueba y error. Esto se corresponde con la opinión del dueño quien manifiesta que la estrategia actualmente es implícita, pero que reconoce la necesidad de compartirla y explicitarla, para desarrollar compromiso y sentido de pertenencia en el personal, tanto directivo como operativo.

Con relación a si el personal de núcleo operativo conoce los objetivos que se propone alcanzar la organización: el 65 % contesta en gran medida, el 27 % medianamente y 8 % que desconoce.

Los entrevistados manifiestan que se trabaja en función del resultado financiero, numérico, siendo política de la empresa medir la gestión en función de estándares; dado que el dueño pretende una empresa exitosa, marcando la diferencia en base a la eficiencia y la capacidad económica.

Al preguntar sobre la definición de los objetivos, los entrevistados coincidieron en identificar los siguientes: crecimiento, desarrollo comercial en conjunto con lo operativo, disminuir errores, aumentar la eficiencia.

Respecto a cual es en opinión de los gerentes, la principal habilidad distintiva de la empresa de servicio de limpieza: el 100 % coincide en prestigio y trayectoria, el 67 % en garantía y seguridad, y el 33 % en calidad, siendo el precio la opción que no fue seleccionada. Esto se corresponde con la opinión del dueño.



Esto coincide con las expectativas que tiene el personal del núcleo operativo respecto de su trabajo en la empresa, al priorizar la seguridad laboral.

Los clientes eligen a la empresa objeto de estudio en base a su principal competencia central, la seguridad y garantía, construida con prestigio y trayectoria, al tener la totalidad de su personal registrado, en cumplimiento de normas laborales, de seguridad e higiene.

Es importante diseñar la estrategia competitiva sobre la base de la identificación de una ventaja competitiva, la cual es base fundacional, sobre la que se construye la estrategia. Esa ventaja competitiva es reforzada por la estrategia, marcando la característica distintiva entre la empresa y sus competidores, al convertirse en desventaja para ellos. "Es esencial para el dirigente empresarial conocer las fuentes de ventajas competitivas y comprender los mecanismos por los que estas ventajas pueden multiplicarse"[10].

En cuanto a cómo califican los gerentes a la competencia en el sector: el 56 % la califican como muy intensa, el 33 % como intensa, y el 11 % como moderada.

Además de calificar los gerentes a la competencia como muy intensa, desde el Área Comercial,

[10] SALLENAVE, J. P. (2002) "Gerencia y Planeación estratégica" Pp: 175

la califican como desleal, dado que al ser un servicio de mano de obra intensiva, incrementan los márgenes con la evasión de las cargas fiscales.

En cuanto a si la empresa desarrolla alianzas con sus proveedores: el 11 % contesta que sí y el 89 % que no.

A la luz de las respuestas precedentes, podemos inferir que el conocimiento del mercado está más orientado a la competencia que a los clientes y los proveedores. Lo cual no es coherente con la misión, visión y valores que en opinión de los gerentes busca desarrollar la empresa de servicio de limpieza.

Se aprecia la orientación a los objetivos desde la percepción de los gerentes y la visión marcada por el dueño, las políticas y planes, aunque en la práctica la configuración organizacional y la estrategia de la empresa de servicio de limpieza, no se correspondan con esa visión.

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y APORTES

Estrategia, Estructura y Cultura constituyen los tres pilares sobre los que hay que construir empresas flexibles con la capacidad de responder al contexto cambiante actual[11]. Y para ello es necesario integrar el enfoque tradicional de la administración en cuanto a concepto y diseño de estructuras, con el enfoque moderno basado en la creatividad e innovación.

Caracterizando la cultura en la empresa objeto de estudio:

> La cultura de la empresa es fuerte, atento a que sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influyen en su comportamiento y expectativas.
>
> El personal del núcleo operativo trabaja en un clima agradable y de satisfacción tanto con la tarea como con el lugar de trabajo.
>
> Se identifican valores como: compromiso, eficacia, correcta utilización de los recursos, puntualidad, espíritu de cooperación, participación en las decisiones, confianza a la vez que cordialidad y respeto, en la relación con los supervisores y jefes inmediatos.
>
> Los valores que en opinión de los gerentes busca desarrollar la empresa son: servicio al cliente, perfeccionamiento, competitividad, comunicación y cooperación, en ese orden.
>
> La expectativa principal que intentan alcanzar los empleados en su trabajo es la seguridad laboral, en coincidencia con la principal habilidad distintiva que la empresa transmite a su cliente externo.
>
> Como normas explícitas se identificaron: el Reglamento Interno del Personal, la Declaración de Funciones y Responsabilidades inherentes al puesto (esto último esta formulado para algunos puestos de trabajo, como por ej. los guardias de seguridad, encargados, supervisores y gerentes), y la Grilla de Evaluación de Desempeño. Todo ello forma parte del Legajo con la firma del personal al ingresar, siendo de aplicación general a todo el personal en el caso del Reglamento.

[11] SERRA, R. Y KASTIKA, E. (2004) "Op. Cit." Pp:149

La empresa desarrolla un programa de capacitación y formación a través del área de Recursos Humanos para inculcar las normas y valores que surgen del Reglamento Interno de Personal, a efectos de que no sea una mera expresión de deseos, sino una guía orientadora del comportamiento.

El estilo de liderazgo dominante es autoritario, lo que se manifiesta en la organización centralizada para la toma de decisiones.

No obstante esto, la cultura es rígida y orientada al mantenimiento del estatus quo y el conservadurismo, mas por parte de las gerencias que por el núcleo operativo, el cual considera bienvenida la innovación tecnológica y la creatividad.

Asimismo, respecto de los criterios para evaluar el desempeño del personal, deben ser explicitados y comunicados, a fin de que éste tenga una acertada percepción, respecto de cuáles son los estándares esperados en su desempeño.

Con relación a la carrera laboral, esto debe ser aclarado en el proceso de selección e inducción para no provocar desmotivación y frustración, al generarse falsas expectativas. Si bien en la configuración organizacional tanto en los distintos servicios como en la administración, el diseño es simple, existe la posibilidad de pasar por ejemplo de operario a encargado y a supervisor; y en el caso administrativo, de auxiliar a responsable de área. Pero esto no es percibido desde el núcleo operativo.

Describiendo las *configuraciones estructurales* de la empresa objeto de estudio:

La configuración organizacional actual es centralizada, con áreas funcionales básicas poco interrelacionadas horizontalmente, y Unidades Operativas, descentralizadas geográficamente, pero con una fuerte dependencia de la Administración Central para la toma de decisiones. Esto se explica por cuanto a pesar de expresar que delegan autoridad, por otra parte las decisiones se toman en consenso con el dueño y la dirección ejecutiva.

Si bien están identificados los mandos medios, estos no tienen autoridad.

Hay excesivos controles pero falta de planificación, con lo cual no resultan eficientes.

En cuanto a la evolución de las configuraciones: la empresa nació como *entrepreneurial*, informal, con el número uno manejando y decidiendo todo, teniendo como cultura asociada la del visionario que rompe moldes; evolucionando luego a *entrepreneurial en crecimiento;* pasando después por una etapa de *configuración burocrática incipiente*, con tres directores que lejos de complementarse, desarrollaban su propio juego, creando reinos culturales. Y actualmente en el estadio de *máquina rutinaria*, pero con una fuerte decisión del dueño de replantear el crecimiento, no solo incorporando gente y equipo, sino desarrollando una estrategia de trabajo en equipo.

Esto no es viable hoy por la caracterización cultural antes detallada, pero si es un indicativo del rumbo hacia el cambio organizacional.

Describiendo la *estrategia competitiva* de la empresa objeto de estudio:

> La estrategia competitiva es implícita, no hay una comunicación formal de la misma.
>
> La misión y visión son conocidas por los gerentes, pero no institucionalmente, sino desde su propia interpretación personal, sin comprobar que sean compartidas por todos.
>
> Los clientes son instituciones reconocidas de la industria y el comercio, con un alto sentido de responsabilidad social y exposición al público.
>
> La necesidad que satisface la empresa es la de seguridad en la prestación del servicio.
>
> Para ello el prestigio y trayectoria son las competencias centrales, agregando valor al satisfacer las necesidades de los clientes, constituyéndose en su habilidad distintiva frente a los competidores.
>
> La estrategia competitiva es de diferenciación, basada en las competencias centrales mencionadas en el párrafo anterior.
>
> No se realizan alianzas estratégicas con los proveedores, si bien se realizaron algunos esfuerzos en este sentido, ello no se concreta al momento de este estudio.

La competencia es muy intensa, y a veces considerada desleal, por utilizar personal no registrado y de esa manera competir con precios bajos. Desde la estrategia competitiva de la empresa, esto es una oportunidad, dado que su habilidad distintiva es la garantía y seguridad que otorga al cliente, al hacerse cargo de todos los problemas relacionados al personal, en cumplimiento de las normas vigentes en materia de seguridad e higiene, sumado esto a la trayectoria y prestigio construidos a lo largo del tiempo en el mercado.

RECOMENDACIONES Y APORTES

En razón de los argumentos expuestos se puede inferir que el modelo conceptual de evolución de las configuraciones estructurales de "Visión-Acción" de Guifford Pinchot y el de "evolución cultural" de Lawrence N. Miller, no se dan naturalmente en el crecimiento y evolución de la organización tomada como ejemplo para la bajada empírica.

Las organizaciones, al igual que las personas, encuentran un espacio de conformidad entre sus expectativas de crecimiento y evolución, y su realidad, en el cual están cómodas, y allí se mantienen, en ese diseño, independientemente del tamaño y la edad, en coherencia con su cultura y estrategia.

El cambio se construye y desarrolla como un proceso sustentado en sí mismo, no impuesto forzadamente, las condiciones culturales lo hacen viable.

Se propone como un humilde aporte disciplinar y académico, cambiar el lenguaje de referencia para la función organizativa.

No es coherente hablar de "estructura" cuando se dice que la realidad en un contexto dinámico y cambiante, exige diseños organizacionales flexibles y desestructurados. Se recomienda usar el término "configuraciones" organizacionales, antes que "estructuras" organizacionales.

Es un tema sobre el cual mucho hablan los distintos autores, pero en la práctica se siguen llamando de la misma manera, sin animarse al cambio. Es contradictorio hablar por un lado de organización en equipos de trabajo, y por otro, visualizar las unidades organizativas en entegramas donde se encasilla a la gente.

El equipo investigador adhiere al modelo flexible, saliendo de los moldes y esquemas tradicionales en la propuesta de diseño, incluyendo la ideología como factor integrador que orienta y condiciona lo organizativo.

Se propone referir a mapas organizativos en lugar de organigramas, reflejando los componentes del diseño organizativo, tal como los menciona J.J. Gilli en su libro Diseño y Efectividad Organizacional, pero de manera flexible y desestructurada. Con el fin de visualizar en una representación gráfica las relaciones e interacciones en un flujo integrado de información, actividades, poder, autoridad, decisiones, personas y tecnología.

Así será posible hablar con propiedad y coherencia de organizaciones en red y en equipo, basadas en la colaboración y cooperación, construidas sobre la interdependencia, y no en función de la dependencia o independencia.

CONCLUSIÓN FINAL

No es posible imponer una configuración organizacional, ni se puede pensar estratégicamente, si no hay una estructura y una cultura preparadas para que la estrategia sea un concepto que fluya dentro de la organización[12].

Respondiendo a la pregunta ¿Quién sigue a quién?, en relación a la estrategia y a la estructura, en opinión del equipo investigador, y como todo en administración, no hay una única respuesta, la misma depende del tamaño de la organización, de la etapa en el ciclo de vida de la organización respecto de su crecimiento y especialmente de su cultura, es decir, de la manera en que se sienten, piensan y hacen las cosas en la organización.

Pensando en el futuro de las organizaciones, al estar más interconectados, el impacto y la volatilidad de los cambios son mayores, en razón de lo cual las organizaciones "deben estar en condiciones de reorganizarse para el caso de que algún suceso las afecte",...,"de aquí en adelante "resiliencia" será una palabra clave", siendo fundamental mediante estructuras flexibles, imaginar los escenarios futuros y estar preparados para elegir el mejor camino[13].

[12] SERRA, R. y KASTIKA, R. (2004) "Op. Cit." Pp:134

[13] GORBIS, M. "El presente conectado al mañana". Revista Gestión on line. Publicación 8 de junio de 2012. Recuperado el 11 de julio de 2012, de: http://www.wobi.com/es/articles/el-presente-conectado-al- ma%C3%B1ana

"La innovación tiene que ser la competencia central de toda empresa. Aunque sea difícil, más vale que nos concentremos en ese objetivo, y cuanto antes. No podremos sobrevivir en un mundo que se "comoditiza". Lo único que puede salvar a una empresa es el talento. La posibilidad de hacer hoy lo que ayer nadie imaginó" (Tom Peters, 1999).

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, H.F. (2004) "Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo". Ediciones Eudecor. Córdoba. Argentina.

DE BUONO, E. (2012) "Ideas para profesionales que piensan. Nuevas consideraciones sobre el pensamiento lateral". Editorial Paidós. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

DELLAMEA, C. (2006) Apuntes de Cátedra. Planeamiento estratégico. Maestría en Gestión Empresarial. UNNE.

GALAN ZAZO, J.I. (2006) "Diseño Organizativo". Editorial Paraninfo. Madrid. España.

GARCIA, J. y otros. (2006) "Organización y Dirección de Empresas". Editorial Paraninfo. Madrid. España.

ETKIN, J. (2005) "Gestión de la Complejidad de las Organizaciones". Editorial Granica. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

GILLI, J.J. (2007) "Diseño y Efectividad Organizacional". Editorial Macchi. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

HERMIDA J. y otros (2004) "Administración & Estrategia". Ediciones Macchi. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

HITT, M.A. y otros "Administración Estratégica". Editorial Thomson Internacional S.A. D.F. México. 2004.

KASTIKA E. (2006) "Usted puede ser creativo. Nuevas recomendaciones para innovar en las empresas". Editorial Macchi. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

KASTIKA E. (2001) "Desorganización Creativa Organización Innovadora". Editorial Macchi. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

PETERS, T.J., WATERMAN, R.H. Jr. (2004) "En Busca de la Excelencia". Editorial Norma S.A. Bogota,

ROBBINS, S. P. (2004) "Comportamiento Organizacional". Editorial Pearson Educación. D.F. México.

SALLENAVE, J.P. (2002) "Gerencia y Planeación Estratégica". Editorial Norma S.A. Bogota, Colombia.

SERRA R., KASTIKA, E. (2004) "Reestructurando Empresas". Ediciones Macchi. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

SERRA, R. y oros (2000) "El Nuevo Juego de los Negocios". Editorial Norma S.A. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

VOLPENTESTA, J.R (2015) "Organizaciones, Procedimientos y Estructuras". Ediciones Osmar D. Buyatti. Librería Editorial. Buenos Aires. Argentina Web sites:

PETERS, T. "Probar, fallar y volver a probar". Intermanagers.com. Publicación: 23 de noviembre de 2007. Recuperado el 24 de junio de 2012, de: http://ar.hsmglobal.com/notas/33660

GORBIS, M. "El presente conectado al mañana". Revista Gestión on line. Publicación 8 de junio de 2012. Recuperado el 11 de julio de 2012, de: http://www.wobi.com/es/articles/el- presente--conectado-al-ma%C3%B1ana

COMPARATIVO DE ESTUDO DE CASO SOBRE A GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA AO SETOR PÚBLICO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA E O NOVO MODELO DE GOVERNANÇA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EUROPEU

Jacqueline de Andrade; Edvandra Augusta Machado Pereira; Nicemara Cardoso Silva

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de apresentar que a governança corporativa aplicada a gestão pública, especificamente na administração de uma Universidade Federal brasileira, já está implícita de acordo com o modo de gestão através de conselhos, demonstrando que o processo decisório na gestão desta Universidade está comprometido em virtude da não aplicação das práticas de boa governança e os princípios da governança não estão sendo bem aplicados em alguns aspectos e demonstrar. Fazer um comparativo da estrutura administrativa da Universidade Federal brasileira estudada e algumas Universidades europeias analisadas.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Administração Pública, Universidade.

ABSTRACT

This work aims to show that corporate governance applied to public administration , specifically the administration of a Federal University Brazil , is already implicit in accordance with the management mode through advice , showing that decision-making in the management of this University is committed due to the non implementation of good governance practices and principles of governance are not being properly applied in some respects and demonstrate . Make a comparison of the administrative structure of the Brazilian Federal University studied and some European universities analyzed.

Keywords: Corporate Governance, Public Administration, University

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende discutir a gestão das universidades públicas brasileiras, na busca pela eficácia. As profundas mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas, que aceleraram a obsolescência dos sistemas de planejamento das instituições de ensino superior necessitam do estabelecimento de mecanismos de gestão que permitam à universidade refletir sobre as necessidades e exigências sociais, cada vez mais complexas.

O objetivo do presente trabalho é apresentar um estudo sobre a gestão das Universidades Federais fazendo uma relação com a governança corporativa aplicada a gestão pública a partir do estudo de caso de gestão em uma Universidade Federal Brasileira. Apresentar um comparativo com o novo modelo de governança das instituições de educação superior europeu que foram reformuladas e estruturadas, para melhor adaptar às novas necessidades das sociedades e atender à crescente procura de formação superior.

A superação de uma administração universitária tradicional terá que ceder lugar a uma realidade administrativa nova, com novas concepções da organização como instituição multifuncional emergente em uma sociedade em transição.

Os gestores terão que observar que já possuem ferramentas da Governança Corporativa aplicada à gestão pública, todavia este trabalho pretende mostrar que as regras da boa governança são deixadas de lado.

O trabalho foi dividido de forma a apresentar inicialmente na introdução um breve relato sobre o trabalho, a metodologia expõe o percurso da pesquisa, a seção de referencial teórico que discute Governança, Governança Corporativa e Setor Público, Gestão Pública, gestão das universidades, demonstrando a fundamentação e os resultados, seguido das considerações finais e referências.

2. PERCURSO METODOLÓGICO

O método depende do objetivo da pesquisa. Os sábios cujas investigações foram coroadas com êxito, tiveram o cuidado de anotar os passos percorridos e os meios que os levaram aos resultados. Outros, depois deles analisaram tais processos e justificaram a eficácia dos mesmos. Assim tais processos empíricos no inicio transformaram-se gradativamente em métodos verdadeiramente científicos (CERVO; BERVIAN, 1983, p.23).

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo descritiva, visto que os dados foram observados, registrados e interpretados, sem que nenhuma interferência fosse feita sobre eles (ANDRADE, 2004). Para o estudo, foi escolhida uma universidade federal brasileira que, por definição, é uma instituição normativa, cuja gestão é realizada por servidores públicos, localizada na Região Sudeste. A escolha da universidade em questão foi feita levando-se em consideração que a gestão praticada na instituição é similar à gestão praticada nas demais universidades federais brasileiras. Sendo assim, o caso serve como um exemplo e pode vir a ser utilizado como base para comparação em estudos futuros sobre a gestão em outras instituições do mesmo tipo.

Foi realizado um estudo sobre a estrutura administrativa da universidade, para comparar seu modelo de governança ao modelo proposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

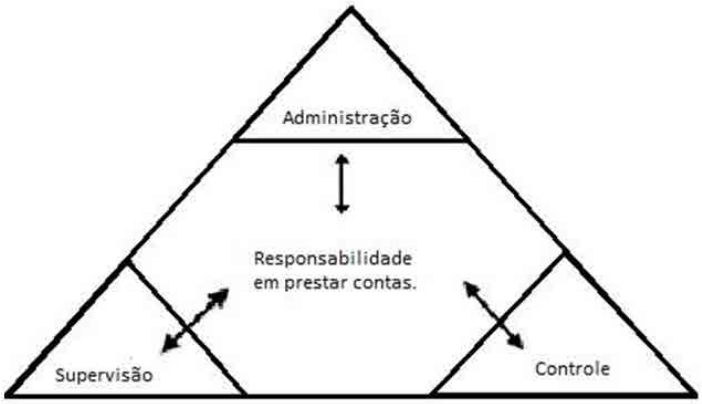
Buscou –se em estudos sobre as Universidades Europeias mostrar um comparativo descritivo da estrutura administrativas das mesmas e suas mudanças para alcançar os modelos adequados de governança corporativa.

3. GOVERNANÇA, GOVERNANÇA CORPORATIVA E SETOR PÚBLICO

Há uma distinção entre administração e governança, pois a governança não está interessada em executar apenas o negócio, mas em dar direção global a empresa, em supervisionar e controlar as ações executivas da administração em satisfazer as expectativas legítimas pela prestação de contas e regulação, com interesses além dos limites incorporados (HARRISON apud MELLO, 2006). A governança é mais bem compreendida em termos de elementos principais que são considerados para descrever a boa governança, tais como: responsabilidade em prestar contas, transparência, participação, administração de relacionamento e, dependendo do contexto, eficiência e /ou equidade (EDWARDS apud MELLO, 2006).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa define a governança corporativa como sendo "o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle" (IBGC, 2013, n.p.). A governança pública descreve ter um significado mais geral do que o usual e limitado encontrado nos negócios e na interpretação orientada para o mercado vinda do conceito de administração. Para ele, a governança pública é também relativa à legalidade e legitimidade, mais que um rígido valor de mercado, em que a interação entre o contexto político e o social representa um papel crucial. Assim, a governança pública é um complexo de atividades envolvendo a direção de redes complexas em setores políticos da sociedade (KICKERT apud SLOMSKI et al, 2008).

A definição demonstra que a governança governamental é constituída por quatro elementos, ilustrados na figura abaixo:



Fonte: Timmers apud Matias-Pereira (2010)
Figura - Elementos da governança governamental

No inter-relacionamento entre a administração, o controle, a supervisão e a responsabilidade em prestar contas, a responsabilidade governamental interessa-se pela natureza do relacionamento com os participantes da área política e em conseguir os objetivos políticos. Para tanto, o governo deveria ter uma visão administrativa, sendo responsável por definir claramente os objetivos políticos (eficácia), as precondições, como a qualidade, eficiência, conformidade como os regulamentos e leis relevantes, e o controle financeiro (TIMMERS apud SLOMSKI et al, 2008).

O objetivo principal da governança no setor privado é permitir a adoção das melhores decisões, no setor público, por sua vez, busca reduzir custos das transações e elevar o nível de transparência das organizações. Uma boa governança corporativa no setor público exige competência e conduta ética dos gestores em relação à transparência, prestação de contas e a responsabilização (MATIAS--PEREIRA, 2009)

Os princípios a que as entidades do setor público devem aderir para efetivamente aplicar os elementos de governança e alcançar as melhores práticas são: liderança, integridade e compromisso (relativo a qualidades pessoais) e responsabilidade em prestar contas, integração e transparência (são principalmente o produto de estratégias, sistemas, políticas e processos no lugar) (BARRET apud SLOMSKI et al, 2008).

No contexto europeu, as tendências observadas na governança de instituições da educação superior apresentam características semelhantes, pesem embora as diferentes tradições que se encontram na sua origem. A partir dos anos 90 do século passado, assiste-se a um largo movimento de reformas e de reestruturação dos sistemas de educação superior, no sentido de melhor os adaptar às novas necessidades das sociedades e responder à crescente procura de formação superior. (PEDROSA et al, 2012).

4. GESTÃO PÚBLICA E UNIVERSIDADE

A Administração pública tem como fim a prestação de serviços aos cidadãos, a defesa do interesse público ou o bem da coletividade, a partir da atuaçÃo conjuta de órgãos e entidades – formados por recursos humanos, materiais e tecnológicos passíveis de ordenamentos e gestão. Neste sentido, Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis do governo (federal, estadual e municipal), segundo preceitos dos Direito e da Moral, visando ao bem comum (MATIAS-PEREIRA, 2012).

A gestão pública deve ser entendida como algo mais amplo do que a interpretação de gestão de negócios e do que as questões internas dos negócios de um governo. A gestão pública não é meramente uma questão de eficiência e eficácia, mas também é uma questão de legalidade e legitimidade e se ocupa também da gestão externa de contexto sociopolítico complexo (KICKERT; STILLMANN apud MATIAS-PEREIRA, 1999).

Um estudo sobre as diferentes tipologias organizacionais teceu interessantes comparações baseadas no tipo de controle exercido pelas organizações sobre seus participantes. A partir da noção de controle e consentimento, as organizações podem ser colocadas em três grupos: coercitivas (prisões, instituições penais), utilitárias (empresas em geral) e normativas (igrejas, hospitais, universidades) (KUNSCH apud AMORIM et al, 2013).

Segundo Pedrosa et al, 2012, as funções que são assumidas pelos órgãos de governança, a sua composição e escolha dos respetivos membros, as competências e modos de articulação entre eles, no que se afigura ser a implementação de estratégias de mudança que refletem efeitos da crescente abertura do acesso à educação superior europeia, de pressões para aumentar a eficiência e a eficácia, enfim, de condições para que as instituições atendam exigências normalmente associadas à nova gestão pública.

A independência e autonomia das instituições públicas de educação superior europeias, e a liberdade académica que lhes é intrínseca, confrontam-se com maiores exigências de eficácia nos resultados e de eficiência nos seus processos de administração dos recursos financeiros que lhes são afetos pelos governos. (PEDROSA et al, 2012)

De entre os fatores que influenciam as atuais reformas são frequentemente referidos o alargamento do acesso e as suas implicações financeiras, que transformaram um ensino para elites num ensino aberto à participação dos diferentes grupos sociais, a necessidade de introduzir formas de regulação, de modo a assegurar padrões de qualidade de ensino e investigação em sistemas altamente diversificados, a crescente internacionalização dos sistemas, que se abriram a um número muito elevado de estudantes estrangeiros. As instituições de educação superior tornaram-se, assim, organizações complexas cuja autonomia tenderá a ser contratualizada e regulada por critérios de avaliação do desempenho (OCDE, 2003).

Segundo Pedrosa et al, 2012, a tendência generalizada na última década, nos cinco países, é a de diminuição do controlo direto do Estado, atribuindo largas margens de autonomia às Universidades nos domínios académico e de aplicação dos seus orçamentos. A autonomia institucional traduz-se, nomeadamente, na liberdade de decidir as condições de emprego do pessoal da Universidade, na

definição dos programas académicos e na aplicação dos seus recursos sem necessidade de aprovação do governo. Contudo, o usufruto desta autonomia pelas instituições de educação superior tem sido acompanhado por novos mecanismos de monitorização e controlo do seu desempenho, de avaliação da qualidade e de contratualização dos resultados associados ao financiamento atribuído. A avaliação externa da ação das Universidades, tendo por referência o cumprimento de contratos de desenvolvimento celebrados com o Estado, surge, pois, como o principal instrumento de prestação de contas.

A tabela elucida os domínios de autonomia de algumas universidades europeias.

Tabela 01 | Domínios de Autonomia das Universidades

Dimensões de Autonomia	Domínios de Autonomia	Áustria	Dinamarca	Finlândia	Holanda	Inglaterra
Autonomia Organizacional	**Escolha da direção executiva**	Sim	Sim	Sim	Sim. Processo validado pela tutela	Sim
	Escolha de membros externos para o órgão de direção	Designados pela Universidade e pela pela tutela	Designados pela Universidade	Designados pela Universidade	Designados pela tutela	Designados pela Universidade
	Definição das estruturas académicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Criação de outras entidades jurídicas	Sim	Sim, com restrições	Sim	Sim	Sim
Autonomia Financeira	**Tipo e duração do financiamento público**	Dotação global plurianual (três anos)	Dotação global anual	Dotação global anual	Dotação global anual	Dotação global anual
	Transição de saldos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Acesso a crédito	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim com restrições
	Propriedade dos edifícios e equipamentos	Equipamentos	Edifícios e equipamentos	Equipamentos	Edifícios e equipamentos	Edifícios e equipamentos
	Decidir o valor das propinas	Não. Propinas fixadas pelo Governo	Ensino gratuito	Ensino gratuito	Não. Propinas fixadas pelo Governo	Sim. Propinas sujeitas a tetos definidos pelo Governo
Autonomia de Gestão de Recursos Humanos	**Contratar e despedir o pessoal académico**	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Definir as remunerações	Sim	Sujeito a negociação coletiva	Sujeito a negociação coletiva	Sujeito a negociação coletiva	Sujeito a negociação coletiva
Autonomia Académica	**Definir as vagas para inscrição de estudantes**	*Numerus clausus* em algumas áreas de estudo	Sim	Sim, com respeito pelo n.º global contratado com o Governo	Sim	Sim, com respeito pelo n.º global contratado com o Governo
	Criar e encerrar cursos	Sim	Sim. Acreditação prévia de cursos (*ACE Denmark*)	Sim, dentro das áreas de estudo estabelecidas para cada Universidade	Sim. Acreditação prévia de cursos (*Netherlands Accreditation Organisation)*	Sim
	Definir currículo dos cursos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Escolher modelos e entidades para avaliação da qualidade	Sim	Não	Não	Sim, sujeito a acreditação da agência nacional	Não

Fonte: Pedrosa et al, adaptado de EUA (2011). *University Autonomy in Europe II. The scorecard*. Bruxelas: European University Association; de OCDE (2003). Education Policy Analyses, Chapter 3.
Changing Patterns of Governance in Higher Education. 2003 Edition; de Eurydice (2008). *Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff.*

A universidade é um tipo de organização bastante antigo, mas ainda questiona-se sua finalidade, características, funcionalidade e, ainda, sua necessidade, realidade e resultados (AMORIM et al, 2013). O sistema pluralista dividido em linhas de disciplinas, subgrupos de professores, grupos de estudantes e administradores, faz dela o tipo de empresa das mais complexas do mundo. A estrutura de poder nem sempre é bem definida, e os limites internos e / ou externos acabam por impedir a concretização de um projeto universitário, estabelecendo um certo descrédito da instituição perante a sociedade (PEREIRA et al apud KICH et al, 2008).

Para Amorim et al (2013) concluem que as maiores críticas às universidades públicas brasileiras estão relacionadas ao seu distanciamento com a realidade que a cerca, sendo taxadas de "torre de marfim", onde muitos pesquisadores preocupam-se apenas com a produção do "saber ser". Algumas características como ambiguidade de objetivos, tecnologia problemática, ambiente vulnerável devido à influência direta de fatores externos expõem a universidade como organização atípica (BALDRIDGE apud KICH et al, 2008).

Ainda, a natureza política das decisões, estrutura fragmentada e descentralizada, dificuldade em mensurar resultados e ausência de padrões de performance contribuem para a complexidade da gestão da universidade (MEYER apud KICH et al, 2008). A despeito de suas peculiaridades, as universidades utilizam abordagens gerencias, constituídas, em sua maioria, de adaptações e experimentações de modelos empresariais, ignorando que suas características especiais requerem uma abordagem própria para sua administração. Embora uma das finalidades da universidade formar profissionais, ela mesma acaba sendo dirigida por amadores, uma vez que muitas vezes são professores – sem qualificação específica de gestão– que acabam por dirigir a instituição.

Para compreender o processo decisório é necessário o exame das relações existentes entre as dimensões poder e estrutura organizacional. As decisões de nível estratégico das universidades no Brasil são fortemente influenciadas pela estrutura de poder e interesses do Estado ou dos grupos hegemônicos nele representados. Tal influência se dá, principalmente, através do controle orçamentário centralizado (no caso da universidade pública) e pelo alto grau de formalização das decisões superiores representadas através de leis, decretos e portarias (LOPES; BERNARDES, 2005).

O elevado grau de intervenção do Estado nas universidades públicas traz como consequências imediatas: a hipertrofia das atividades-meio em relação às atividades- fim; o conflito entre autoridades burocráticas e autoridades profissionais; e a inadequação das decisões face ao conteúdo do problema, posto que acabam sendo baseadas unicamente nas regulamentações genéricas (LEITÃO apud LOPES; BERNARDES, 2013).

As universidades apresentam muitas das características da burocracia, se organizam por normas escritas, têm seus cargos estabelecidos segundo o princípio hierárquico, dispõem de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas suas inter-relações. A exemplo das burocracias, apresentam uma divisão sistemática do trabalho, na qual as atribuições de cada participante são estabelecidas com base em padrões e procedimentos técnicos. A escolha dos docentes é, frequentemente, baseada no mérito e na competência técnica, apresentando um alto grau de profissionalização dos participantes (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004).

Outro ponto de destaque é que as universidades possuem parte de suas organizações estabelecida em lei. O dispositivo legal atingiu, diretamente, o modo como as universidades devem organizar suas atividades-fim, atingindo apenas indiretamente as atividades-meio. Desse modo, a história de sua formação, suas vocações, e as demandas sociais da região onde estão estabelecidas, levaram à existência de diferentes modelos de organização (LOPES; BERNARDES, 2005).

Segundo, Eurydice, 2008 por toda a Europa, as instituições de ensino superior vêm-se transformando em entidades autónomas em virtude de alterações sofridas na legislação nacional (nos Países Baixos, Reino Unido e Islândia a tradição de autonomia institucional é mais antiga do que noutros países); no entanto, as estruturas de governança das instituições de ensino superior encontram-se organizadas em torno de regulamentações nacionais ou regionais (na Bélgica, Alemanha e Espanha, os poderes legislativos em matéria de ensino superior foram delegados nas Comunidades ou Länder). Na maioria dos países, as regulamentações oficiais delineiam quais os órgãos internos de governança e os respectivos deveres e responsabilidades. As regulamentações oficiais são geralmente complementadas por regras específicas que constam dos estatutos das respectivas instituições, os quais geralmente definem os procedimentos de eleição dos órgãos internos de governança.

Enquanto entidades autónomas, as instituições de ensino superior são as principais responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento, actividades e metas institucionais. Num mercado de ensino superior cada vez mais com- petitivo, as instituições têm de provar que estão a responder o melhor possível às exigências e às necessidades da sociedade. Para além disso, está também a aumentar a concorrência entre as instituições para atrair estudantes. O plano estratégico é um instrumento--chave no desenvolvimento e na orientação das actividades e das prioridades de uma instituição. (EURYDICE, 2008)

Regra geral, um plano estratégico define a visão e a direcção de uma instituição. Anuncia os seus objectivos, os modos de implementação e os processos de avaliação que ocorrerão em etapas específicas do seu desenvolvimento. Um plano estratégico destina-se a ser um instrumento inclusivo ou global para a instituição e, em muitos casos, inclui medidas de incentivo para motivar o pessoal docente e não-docente a participar na sua im- plementação. Muitos planos incluem como prioridade a recolha de recursos financeiros adicionais (para complementar ou exceder os fundos estatais) e ainda um processo de distribuição de fundos provenientes de terceiros ou de fontes privadas. A garantia de qualidade e a criação de um sistema de partilha de informação constituem também elementos importantes do plano estratégico. (EURYDICE, 2008)

A universidade pública brasileira não está preparada para acompanhar o desenvolvimento do mundo moderno, bem como as mudanças violentas e abruptas que ocorrem no ambiente com o qual interage. E a menos que se modernize de forma radical, estrutural e rápida, corre o risco de passar a ser vista como descartável pela sociedade. Contornar esse risco exige o esforço da comunidade universitária, mas também da sociedade organizada (entre empresários, sindicatos, entidades profissionais, movimentos populares, prefeituras, entidades culturais, entre outros), que também deve estar disposta à parceria com a universidade (AMORIM et al, 2013).

5. A ADMINISTRAÇÃO ATRAVÉS DOS CONSELHOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL E O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO DAS UNIVERSIDADES EUROPEIAS.

Para Rizzati e Rizzati Júnior (2004) As organizações universitárias são definidas pela tríade que representam suas funções-fim: o ensino, a pesquisa e a extensão. De modo geral, considera-se ensino como sendo a transmissão de conhecimentos. A pesquisa tem a função de cultivar a atividade científica, através de um processo contínuo de realimentação dos conhecimentos. À extensão cabe o papel de estender à comunidade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa que lhe são inerentes (RIZZATI; RIZZATI JUNIOR, 2004).

As universidades possuem procedimentos organizacionais difíceis de serem mudados. Na maioria dos países em processo de desenvolvimento, inclusive no Brasil, as universidades tiveram que ser ampliadas ou constituídas integralmente num curto espaço de tempo. Neste contexto, surgem as transformações que viriam a se constituir no principal impulso para as universidades. Essas transformações consistem na busca da melhoria da qualidade nos processos administrativos, através de uma administração universitária qualificada para gerenciar as instituições universitárias de forma mais eficiente possível nos seus diversos setores e atividades (VAHL apud RIZZATI; RIZZATI JUNIOR, 2004).

Para Lopes e Bernardes (2005), as universidades, como organizações complexas, de personalidade jurídica própria e responsabilidade pública, têm características comuns a outras burocracias. As universidades possuem cargos hierarquizados com conduta regulamentada através de normas, autoridade do tipo burocrático em alguns setores atos administrativos formulados por escrito e outras características do modelo burocrático. Entretanto, tal modelo não é suficiente para explicar o modo como as políticas são formuladas nas universidades.

Os regulamentos universitários no Brasil, indicavam que as autoridades superiores de planejamento e tomada de decisão, no que tange a expansão universitária são: a) os Conselhos Universitários que recomendam ao Governo Federal a criação de unidades acadêmicas, e decidem sobre criação, interrupção e anulação de programas, seguindo orientação dos Conselhos de Ensino e Pesquisa; b) os Conselhos de Ensino e Pesquisa que decidem sobre o planejamento educacional da universidade integrando-o aos contextos sócio-econômico e cultural da comunidade; c) os Conselhos de Curadores que aprovam o orçamento universitário em conjunto com os Conselhos Universitário e de Ensino e Pesquisa, podendo também criar fundos especiais e autorizar mudanças orçamentárias (ATCON apud LOPES; BERNARDES, 2005).

Os mesmos regimentos e estatutos universitários que determinam as atribuições supracitadas, não estabelecem relação entre as atividades de planejamento dos referidos órgãos de decisão e as unidades de planejamento, normalmente centralizadas em órgão denominado Pró-reitoria de Planejamento. Tal fato leva a não existência nas universidades brasileiras de qualquer mecanismo de informação que forneça indicadores de planejamento aos órgãos colegiados superiores. (DUARTE apud LOPES; BERNARDES 2005).

Geralmente, a administração universitária é classificada em duas modalidades: os serviços administrativos e de infraestrutura (atividade meio) e a prática acadêmica que compreende laboratórios, prática de estágios, aulas (atividade fim). Cada um desses setores da administração educacional

constitui um campo específico de trabalho para o profissional da instituição cuja formação exige a aquisição de competências conceituais ou administrativas, técnicas e humanas, sendo que ambas devem caminhar juntas e não separadas.

A Universidade estudada é administrada por cinco Conselhos Superiores, pelo Reitor e Pró-reitores. São os Conselhos Superiores que estabelecem as políticas, diretrizes e metas da Instituição, bem como deliberam sobre os assuntos de sua competência:

> O Conselho Universitário – CONSUN: o órgão máximo de função normativa, deliberativa e de planejamento;
>
> O Conselho Diretor: o órgão consultivo e deliberativo em matéria administrativa, orçamentária, financeira, de recursos humanos e materiais; O Conselho de Graduação: o órgão consultivo e deliberativo em matéria de graduação;
>
> O Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação: o órgão consultivo e deliberativo em matéria de pesquisa e pós-graduação;
>
> O Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis: o órgão consultivo e deliberativo em matéria de extensão, cultura e assuntos estudantis

A Comunidade Universitária é constituída de docentes, técnico-administrativos e discentes, diversificados em suas atribuições e funções e unificados nos objetivos da universidade. De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Administrativa (IBGC, 2010) pelo IBGC, os princípios e práticas da boa Governança

Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Ao fazer o estudo de caso sobre a Administração da Universidade Federal, observa-se que a estrutura da administração está de acordo com as práticas adotadas pela governança corporativa aplicada ao setor público.

O modelo colegial de governança das Universidades europeias, onde tradicionalmente se encontrava representada a comunidade académica, tem vindo a ser alterado no sentido de atribuir maiores responsabilidades a órgãos executivos e a órgãos de supervisão e governança institucional com participação externa. A entrada nestes órgãos de elementos externos à Universidade, provenientes de sectores diversos da sociedade, modificou profundamente a sua organização e modo de funcionamento, bem como os equilíbrios até então existentes na direção e gestão das instituições. (PEDROSA et al, 2012)

Nos países estudados parece existir uma procura de equilíbrio entre o reforço do poder executivo dos órgãos de governo e a participação da comunidade académica nas estruturas que orientam o ensino e investigação, quer a nível institucional (Senados ou equivalentes), quer a nível das faculdades ou departamentos que integram as Universidades. Em geral, o poder executivo é atribuído a um órgão uninominal, cuja legitimidade é conferida por um órgão de direção, que em alguns casos, é constituído exclusivamente por elementos externos e em outros tem composição mista, com representação dos diferentes corpos internos e de grupos de interessados externos, cabendo a órgãos colegiais internos o governo académico. (PEDROSA et al, 2012)

Tabela 02 | Órgãos de Governo das IES na Áustria, Dinamarca, Finlândia, Holanda e Inglaterra

País	Ano da Legislação	Órgão de Direção	Direção Executiva	Órgão Académico	Orgão Consultivo/ de Supervisão
Áustria	**2002** – Lei das Universidades. Entrou em vigor em 2004	**Conselho da Universidade** (*University Council*) – cinco, sete ou nove membros externos, designados pelo Governo e pelo Senado. Nomeia o Reitor de uma lista de três nomes apresentada pelo Senado. Aprova o plano de desenvolvimento, a estrutura organizacional e a proposta de contrato de desempenho.	**Reitoria e Reitor** (*Rectorate, Rector*). A reitoria, presidida pelo reitor, é o órgão máximo de gestão, prepara o plano de desenvolvimento e o plano organizacional para submeter ao Conselho e ao Senado. O Reitor negoceia e finaliza os acordos de desenvolvimento e de desempenho, com o Ministro Federal, informando o Conselho dos resultados	**Senado** (*Senate*) – 12 a 24 membros representantes do pessoal académico e administrativo e dos estudantes. A maioria são professores	
Dinamarca	**2003 e 2007** – Lei das Universidades	**Conselho** (*Board*– 11 membros no máximo. Maioria de membros externos. Inclui 4 membros internos em representação do pessoal académico (um) e administrativo (um) e dos estudantes (dois).É a autoridade máxima da universidade. Administra os fundos de modo que eles sirvam as metas da instituição Nomeia o Reitor.	**Reitor** (*Rector*) Gere o dia-a-dia de acordo com as orientações definidas pelo Conselho.	**Conselho Académico** (*Academic Council*) – representação de cada unidade orgânica com número igual de membros docentes e de estudantes. É um órgão de aconselhamento do Reitor sobre todos os assuntos académicos relevantes para a universidade.	
Finlândia	**2009** – Lei das Universidades	**Conselho** (*The Board*) – sete, nove ou 14 membros, sendo no mínimo 40% elementos externos. Inclui representantes do pessoal académico e administrativo e dos estudantes.	**Reitor** (*Rector*) – Responsável máximo pela direção executiva. Prepara os assuntos a serem presentes ao Conselho e aplica as suas decisões.	**Assembleia da Universidade** (*Collegiate Board*) – tem um n.º máximo de 50 membros, representantes dos professores, investigadores, pessoal e estudantes.	**Conselho da Comunidade Universitária** (*University Community Group*) – órgão consultivo, junta representantes de todas as empresas associadas à Universidade. Existe em algumas Universidades
Holanda	**1997** – Reforma da gestão interna das Universidades	**Conselho de Administração** (*Supervisory Board*) – cinco membros externos nomeados pelo Governo. Supervisiona a administração e gestão da Universidade de forma alargada Nomeia, suspende ou exonera a Direção Executiva. Responde perante o Ministério	**Direção Executiva** (*Executive Board*) – três membros internos: Presidente da Universidade, Reitor (pelouro da educação e investigação) e Vice-Presidente (pelouro das finanças e do pessoal)	**Conselho da Universidade** (*University Council*) – órgão consultivo. É composto por um n.º máximo de 24 membros, eleitos pelos diferentes corpos da Universidade (pessoal académico e administrativo e estudantes).Aprova o plano estratégico da Universidade e o sistema de garantia da qualidade	

Inglaterra	**1992** – Lei da Educação Complementar e Superior (*The Further and Higher Education Act*). Unificou o sistema de ensino superior Politécnico e universitário. Instituiu as "novas" Universidades (pós-1992)	**Conselho** (*Council* - "velhas" Universidades, pré-1992) – 25 a 60 membros, a maioria são elementos externos selecionados por um comité de nomeações. Inclui representantes do pessoal académico e administrativo e dos estudantes. **Conselho de Governadores** (*Board of Governors*) -	**Vice-Chanceler** (*Vice-Chancellor*) – é nomeado pelo Conselho. Preside ao Senado ou Conselho Académico. Cabe-lhe a direção e a gestão de alto nível da instituição, a liderança de topo do pessoal.	**Senado** (*Senate* - "velhas" Universidades). É composto pelos professores seniores e por representantes eleitos do pessoal académico e administrativo e dos estudantes. **Conselho Académico** (*Academic Board* - "novas" Universidades). A sua composição é aprovada pelo Conselho de Governadores.	**Assembleia da Universidade** (*Court*) – Existe em algumas Universidades como órgão representativo da comunidade. Constitui um fórum público para discussão de questões da vida da Universidade. Junta representantes das autoridades locais, de outras Universidades da região, associações profissionais e das empresas, pessoal e alunos. Reúne uma vez por ano ou sempre que requerido pelos estatutos.

Fonte: Pedrosa et al apud Eurydice (2008). *Higher Education Governance in Europe*. Eurydice. Eurybase – Dossiers nacionais de Áustria, Dinamarca, Finlândia, Holanda, Inglaterra. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice

Encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. Verifica-se que o Conselho de Administração pode ser comparado ao Conselho Universitário.

A composição do Conselho depende de uma variedade de fatores que descreve a organização e o ambiente em que ela atua. Dentre eles, pode-se destacar: objetivos, estágio/grau de maturidade da organização e expectativas em relação à atuação do Conselho. O conceito de representação de qualquer das partes interessadas não é adequado para a composição do Conselho, uma vez que o conselheiro tem seus deveres relacionados à organização e, consequentemente, a todas as partes interessadas. Não está, portanto, vinculado a nenhuma delas (IBGC, 2010).

Em virtude disso, surge o modelo chamado de colegiado. Há o pressuposto de que os acadêmicos têm uma tendência a não se submeterem ao processo hierarquizado de uma burocracia, reivindicando que haja a participação da comunidade acadêmica nas decisões. A comunidade de professores tende a administrar seu próprio trabalho e deixar que tenham menor influência os funcionários burocratas, gerando assim conflitos de interesses entre os segmentos (RIZZATTI; DOBES, 2004). Observa-se que neste ponto há uma contradição na formação deste conselho e dos outros que compõem a Universidade, pois a maior parte dos cargos é composta por representantes de uma aérea específica.

No modelo colegiado, Millet apud Rizzatti e Dobes (2004) defende a ideia da participação da comunidade acadêmica, especialmente dos docentes, na direção dos trabalhos da universidade. Estes deveriam prescrever e formular os propósitos, políticas, programas, orçamentos ligados à instrução, pesquisas e serviços públicos da universidade. Pressupõe esta proposta que o professor universitário seja tecnicamente competente e habilitado para tomar suas próprias decisões, tendo uma tendência de liberdade no que se refere a restrições organizacionais. Consequentemente, o colegiado é apresentado como o mais razoável método de organização universitária, onde as decisões se tomam por consenso. E de acordo com o Regimento da universidade pesquisada, em seu art. 246: "Os colegiados deliberativos observarão o mínimo de setenta por cento de membros do corpo docente no total de sua composição".

Com esta composição, fica claro que está sendo contrariada a prática da boa governança indicada na composição de conselho e o princípio da Equidade que o IBGC (2010, p.19) informa que caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Os outros conselhos ligados a Administração da universidade, estão na posição de órgãos complementares aplicados à estrutura de governança corporativa. No processo decisório político há pouco consenso quanto aos objetivos a serem atingidos, razão pela qual os outros modelos de tomada de decisão ficam comprometidos. O processo decisório político tem alguns pressupostos básicos que o marcam decisivamente, sendo um deles a prevalência da inatividade, ou se as decisões são tomadas por pequenos grupos e não por todos os membros da organização. Isto ocorre porque a maior parte desses membros não se envolve no processo, deixando os administradores tomarem as principais decisões (RIZZATTI; DOBES, 2004).

Nesse modelo, a participação é fluida e temporária, a maioria dos membros da organização participa apenas de algumas decisões, cabendo a pequenos grupos a maior responsabilidade no processo. Isto ocorre porque a maioria não é persistente e assídua às reuniões decisórias. Ocorre, também, a fragmentação em grupos de interesse com diferentes objetivos e valores, em decorrência de funções profissionais e ideológicas diversas. O conflito é recorrente por ser um sistema social fragmentado e dinâmico. Como resultado, o processo decisório tende a ser negociado (RIZZATTI; DOBES, 2004).

O IBGC (2010) aponta a segregação das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente. As atribuições do presidente do Conselho são diferentes e complementares às do diretor presidente. Para que não haja concentração de poder, em prejuízo de supervisão adequada da gestão, deve ser evitado o acúmulo das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente pela mesma pessoa. É recomendável que o diretor-presidente não seja membro do Conselho de Administração, mas ele deve participar das reuniões de Conselho como convidado. No entanto, o Reitor da universidade ocupa a posição do Diretor-Presidente e a posição de presidente do Conselho de Administração.

Ainda com base no IBGC (2010), os princípios básicos de Governança Corporativa são:

> Transparência: disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos;
>
> Equidade: tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas; Prestação de Contas (accountability): os agentes devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
>
> Responsabilidade Corporativa: os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Com relação à transparência no site da Instituição existe um link onde podem ser acessados dados referentes aos gastos anuais que está ligado ao Portal

Transparência do Governo Federal. Existe também um link com informações sobre os dados dos servidores. Porém as informações nem sempre são claras sobre o destino do recurso aplicado.

A prestação de contas da Universidade Federal Brasileira é normatizada pelo Tribunal de Contas da União, e a universidade tem implantado projetos voltados para a sustentabilidade, além de ser uma instituição de bases sólidas que a fazem uma instituição que manterá sua longevidade. Os agentes que fazem parte da sua administração tendem a visar este objetivo, pois suas próprias carreiras dependem desta característica da Instituição.

Segundo Eurydice (2008) em muitos países, as instituições de ensino superior europeias têm de efectuar actualizações regulares nas bases de dados nacionais com informações sobre actividades, programas académicos, pessoal, estudantes matriculados, custo por estudante, diplomas conferidos, etc. As bases de dados nacionais são utilizadas pelos ministérios para fins de planificação, monitorização/controlo e orçamentação.

Independentemente da sua autonomia, as instituições de ensino superior são prestadoras de serviços públicos e beneficiárias de fundos públicos. Como tal, o público, especialmente os prestadores de financiamento, possui um interesse legítimo em conhecer o que se passa no seio das instituições. Os métodos de partilha de informação variam mas, em todos os países, as instituições de ensino superior têm a obrigação de prestar contas regularmente das suas actividades. (EURYDICE, 2008)

Na maior parte dos países é exigido um relatório anual, geralmente preparado e apresentado ao Ministério pela direcção executiva da instituição. Apesar de muitos relatórios anuais incluírem informações sobre o orçamento da instituição, eles são essencialmente utilizados como instrumentos de prestação de contas relativamente às actividades educativas e outras actividades. De um modo geral, os relatórios anuais incluem informação sobre actividades educativas e outras, estudantes e serviços para os estudantes, pessoal e relações internacionais. Em diversos países, os relatórios anuais podem in- cluir uma avaliação dos resultados alcançados pela instituição, uma actualização sobre o progresso em relação ao plano estratégico da instituição, um inventário de recursos e informações sobre aspectos financeiros. (EURYDICE, 2008).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança corporativa aplicada a gestão pública é de grande importância para que a Instituição receba reconhecimento tanto interno quanto externo devido a sua transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. É reconhecido que uma Universidade que é uma instituição voltada a ensino, pesquisa e extensão absorva estes princípios para garantir sua imagem e preservar um bom conceito junto à sociedade.

Embora prevaleçam processos burocráticos de ordem administrativa, isto não é impedimento para que as boas práticas da governança estejam presentes em uma administração de instituição pública. Com esse estudo de caso, buscou-se mostrar alguns pontos onde há uma contradição clara com relação aos princípios e práticas da boa governança definidos pelo IBGC (2010).

A universidade brasileira ainda está passando por um processo de ampliação, e é necessário que sejam adotados princípios de gestão que possibilitem o desenvolvimento responsável e a melhor aplicação de recursos. Considerando as observações apontadas neste trabalho, pode-se recomendar que a instituição reveja o seu Regimento de maneira a adequar a composição dos Conselhos às práticas de governança que estejam em consonância com a legislação vigente sobre o funcionamento de universidades federais brasileiras.

O comparativo com as Universidades Europeias demonstra que a adesão as práticas de governança corporativa nos processos das Universidades só trazem ganhos, tendo em vista que são práticas que garantem a transparência, a equidade e a longevidade da Instituição.

REFERÊNCIAS

AMORIM, TÂNIA NOBRE G. FERREIRA et al. **Qualidade nas Organizações Públicas Brasileiras:** uma necessidade urgente. ANGRAD - Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração 1991-2013. Disponível em http://www.angrad.org.br/artigos-de-divulgacao/qualidade-nas-organizacoes-publicas-brasileiras-uma-necessidade-urgente/645/. Acesso em: 10 de nov. 2013.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação:** noções práticas. 6° ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CERVO, LUIZ AMADO, BERVIAN, PEDRO ALCINO. Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1983. p. 23 e 55.

Eurydice (2008). A Governança do Ensino Superior na Europa. Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação. Disponível em http://www.eurydice.org/. Acesso em setembro de 2016.

GONÇALVES, A.F. **O conceito de governança.** In: XIX CONPENDI Congresso Nacional de Direito, 14. 2005, Fortaleza. Anais... Fortaleza, 2005. Disponível em: http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/Anais/Alcindo%20Goncalves.pdf.
Acesso em: 10 de nov. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA -IBGC. **Código das boas práticas de governança corporativa.** São Paulo. 2010. Disponível no site: http://www.ibgc.org.br

KICH, JULIANE INES DI FRANCESCO et al. **Planejamento Estratégico em Universidades.** 2010. X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária em América del Sur. Mar del Plata. 2010. Disponível em https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/12345678 9/96962/PLANEJAMENTO%20ESTRAT%C3%89GICO%20EM%20UNIVERSIDADES.pdf?sequence=1. Acesso em: 10 de nov. 2013.

LACERDA. LEONARDO PAULA DE. **Governança Corporativa aplicada ao setor público:** Uma análise do desempenho educacional no Brasil e em Minas Gerais a partir da PNAD – Pesquisa Nacional de Amostras por Domicílio. 2011. 131p. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade

de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. 2011.

LOPES, L. A. C.; BERNARDES, F. R. **Estruturas Administrativas das Universidades Brasileiras.** In: VIII SEMESA- Seminários em Administração- FEA-. São Paulo, USP, 2005. Disponível em: 178 http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/50.pdf. Acesso em: 31 out de 2013.

MATIAS-PEREIRA, JOSÉ. **Governança no Setor Público.** 1.ed. São Paulo. Atlas. 2010. 266p.

MATIAS-PEREIRA, JOSÉ. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** 4.ed.São Paulo. Atlas. 2012.310p.

MELLO, GILMAR RIBEIRO DE. **Governança Corporativa no setor público federal brasileiro.** 2006.119p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2006.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2003). Changing Patterns of Governance in Higher Education.

PEDROSA, Júlio et al. Novo Modelo de Governança e Gestão Das Instituições de Ensino Superior em Portugal: Análise dos Usos do Modelo em Instituições Públicas. Aveiro, 2012. Disponível em www.conselhogeral.uminho.pt/Modules/Arquivo/Download.aspx?id=816...doc. Acesso em setembro de 2016

PEREIRA, LUIZ CARLOS BRESSER. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Revista do Serviço Público,** v. 47, p. 1, 1996.

RIZZATTI, GERSON; DOBES, C. E. A complexidade do processo decisório em universidades. Cenários da gestão universitária na contemporaneidade. Florianópolis: Insular, p. 185-192, 2004.

RIZZATTI, GERSON; RIZZATTI JUNIOR, GERSON. Organização universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. 2004.

SLOMSKI, VALMOR et al. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública.** 1.ed. São Paulo. Atlas. 2008. 198p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU. **Regimento.** Disponível em: http://www.transparencia.ufu.br/sites/transparencia.ufu.br/files/Regimento_Geral_da_ UFU.pdf. Acesso em setembro de 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU. **Resoluções.** Disponivel em: http://www.reitoria.ufu.br/Resolucoes/ataCONSUN-2012-1.pdf. Acesso em setembro de 2013

TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y PRÁCTICA EMPRESARIAL: *TRES ENFOQUES PARA LA MODERNIZACIÓN DEL CURRÍCULO EN ADMINISTRACIÓN*

José Antonio Hernández Ramiréz; Luz Stella Arenas Pérez; Marlen del Socorro Fonseca Vigoya

RESUMEN

Así como el mundo empresarial cambia de forma acelerada, la educación empresarial se encuentra en la carrera de dar una respuesta anticipada y eficiente a dichos cambios. En el reto de ofrecer administradores con un perfil pertinente a las necesidades globales, los diseñadores curriculares deben identificar las tendencias que pueden traducirse en aprendizaje al interior de los programas académicos. Este artículo de investigación, realiza una aproximación a tres grupos de interés que influyen en la curricularización de la administración: académicos, empleadores y directores ejecutivos. A partir de una identificación de las percepciones, expectativas y cuestionamientos particulares de cada grupo se pudo establecer criterios comunes sobre las tendencias que influirán de forma próxima a la educación empresarial.

Palabras clave: Educación empresarial, currículo, administración, tendencias curriculares.

ABSTRACT

As the business world changes rapidly, business education is in the race to an early and efficient response to such changes. In the challenge of providing managers with a relevant profile to global needs, curriculum designers should identify trends that can be translated into learning within academic programs. This research article is an approach to three stakeholders that influence the business curriculum: academics, employers and CEOs. From identification of perceptions, expectations and specific questioning of each stakeholder, it was possible to establish a common criteria on the trends that influence proximally business education.

Keywords: Business education, curriculum, management, curricular trends.

INTRODUCCIÓN

Las universidades en el cumplimiento de sus objetivos misionales se enfrentan al reto de ofrecer programas académicos que sean pertinentes, de modo que la función de diseñar un proyecto educativo y curricularizarlo se torna crítica cuando se pretende modernizarlo para responder a las expectativas del ejercicio profesional. Para Álvarez (1998) citada por Álvarez (2010), esta curricularización en la educación universitaria no es más que transformar las intenciones del proyecto educativo en formación real a fin de cumplir con la propuesta educativa.

Mientras el entorno empresarial y productivo en el mundo evoluciona cada vez más rápido y se reinventa, la educación empresarial, entendiéndose como la profesionalización de la administración de empresas, busca mantenerse vigente y dar respuesta a las necesidades formativas que posibiliten una respuesta anticipada y positiva a los procesos de cambio. Ante todo esto, el currículo no puede ser ajeno a la internacionalización, aun cuando las transformaciones más próximas ocurren desde el ámbito local, las más aceleradas y de gran impacto suceden desde una proyección global.

El currículo universitario adquiere entonces, un papel trascendental en la función formativa de los futuros profesionales en administración. Álvarez (2010), experta en análisis curriculares, plantea tres dimensiones del currículo: como traductor, como articulador y como proyección. Como traductor, el currículo debe interpretar la intención formativa; como articulador, se organiza la práctica educativo-pedagógica a fin de cumplir con la intención formativa; y como proyección, el currículo proyecta la intención formativa hacia posibles escenarios futuros a los que se enfrentará el egresado.

La traducción es una actividad primordial dentro del diseño o rediseño curricular, y cuando un programa académico se propone modernizar un currículo con perspectiva global, se debe identificar entonces esas señales globales a fin de interpretarlas y traducirlas en conocimiento científico, prácticas, metodologías y pedagogías que enriquezcan el currículo.

Los procesos tendenciales en el quehacer de la profesión administrativa finalmente permean en los aspectos curriculares de su enseñanza y la intención formativa de un programa académico se enriquece de las perspectivas que a futuro tienen los diferentes grupos de interés a los que se responde.

METODOLOGÍA

El presente artículo es resultado de la investigación titulada "Estudio de Tendencias Curriculares en la Educación Profesional de Administración de Empresas", que plantea en uno de sus objetivos la identificación de tendencias en la educación y práctica empresarial. El desarrollo de dicho objetivo aborda una investigación descriptiva con enfoque cualitativo, para identificar las tendencias a partir del enfoque de tres grupos de interés curriculares: académicos y docentes; empresarios y empleadores; y directivos de empresas. Se realizó análisis de contenido a partir de la revisión de artículos, estudios técnicos e investigativos, particulares para cada grupo

poblacional sobre perspectivas en procesos tendenciales o críticas a los procesos educativos y que no superaran un rango de tiempo mayor a cinco años.

A través del método inductivo se "traducen" las perspectivas particulares en procesos tendenciales que finalmente al correlacionarse permitieron establecer una perspectiva común que sirve de aproximación a un contexto generalista y global sobre la educación empresarial.

JUSTIFICACIÓN

Comprender la realidad actual del entorno y los agentes que participan en él, hace parte del trabajo de la dimensión de traducción del currículo. Son muchas las variables y "stakeholders" a considerar en este proceso, desde lo regional o la zona de cobertura de influencia del programa académico, así como desde lo nacional. Álvarez (2010) en este punto señala la importancia de traducir el proyecto histórico-cultural del país pero también del mundo. En efecto, la realidad nacional influye en la regional, pero a través de los procesos de globalización y de internacionalización de los programas académicos, las realidades globales de la academia y la práctica profesional afectan indudablemente a las regiones. Por una parte, desde el contexto global se emiten señales o pautas sobre el ejercicio profesional, señales que surgen del acumulado de la experiencia del sector productivo a nivel internacional, así como de la experiencia de la academia que responde a esas señales.

El concepto de "tendencia" es ampliamente revisado por Abrudan (2015), para quien las tendencias son una manifestación de cambio y describen el marco y las circunstancias en que el presente tiene lugar. Identificando las tendencias se puede interpretar la realidad actual pero de igual forma comprender el porqué de esa realidad y hacia dónde se podría encaminar. Abrudan (2015) explica: "Cada configuración de una tendencia es una consecuencia de unos procesos previos y una precondición para un evento futuro" (p. 232) y explica que incluso desde una perspectiva histórica, las tendencias pueden ser consideradas como "grupos de características circunstanciales que determinan una óptica específica sobre el mundo y por lo tanto una conducta de la vida y la actividad humana" (p.235-236).

Desde la perspectiva curricular universitaria, identificar tendencias permite comprender la "óptica" específica sobre el ejercicio profesional así como las razones o procesos históricos que han dado lugar a dichas circunstancias. Como lo expresa Giacolone (2004), los escándalos de corrupción que se desarrollaron durante la década de los 2000 en empresas estadounidenses (procesos previos) conllevó a una mirada más profunda de la responsabilidad social y al aumento en las cátedras de ética (precondición para el futuro). Es posible que incluso un proceso previo desencadene diferentes circunstancias, puesto que diversas regulaciones comenzaron a surgir en Estados Unidos para controlar el riesgo financiero, y poco a poco el mundo se fue acogiendo a dicha "óptica".

Para Abrudan (2015), tendencia es un concepto que se relaciona con otros tantos: calidad, estándar, ansiedad de cambio, durabilidad. Esta última, era la que más preocupaba al autor y la comparaba con el concepto de marketing de los ciclos de vida de los productos. Con el constante desarrollo del mundo, la palabra cambio que se asociaba al tiempo, ha conllevado a un cambio de

paradigma en relación a esta.

Una tendencia bien puede perdurar en el tiempo unos años, como puede morir en unos cuantos meses si otra tendencia más innovadora y eficiente surge.

La temporalidad de las tendencias supone para los programas académicos una constante revisión del contexto, especialmente del global, puesto que en suma de todas las experiencias presenta un ritmo más acelerado que el contexto regional. El currículo en administración busca su supervivencia a través de una adaptación continua a las necesidades de la empresa (Ajisafe, Bolarinwa y Tuke, 2015), o a través de un rediseño que responda a las necesidades de los estudiantes, siendo escasas las acciones para conocer los intereses, necesidades y problemáticas de los diferentes grupos de interés asociados, ignorando por tanto el efecto holístico de la educación empresarial en el desarrollo y prosperidad de la sociedad al largo plazo (Fernández, 2007; Gurău, 2015).

Por tal motivo se busca ofrecer una "óptica" de la educación y práctica empresarial a nivel global, y como la traducción debe tener en cuenta los diferentes stakeholders y las tendencias supone un grupo de características, la identificación de estas tendencias se realizará desde el enfoque de los académicos, empleadores y directores ejecutivos.

RESULTADOS

EL ENFOQUE DE LOS ACADÉMICOS

A través del Foro Working Knowledge de la Escuela de Negocios de Harvard, en el 2011 se puso a discusión de la facultad el análisis de las tendencias más importantes de la administración en el Siglo XXI. El Profesor Nitin Nohria (decano de la facultad en ese entonces) reconoce que las escuelas de negocios priorizarán la investigación enfocada a problemas sociales complejos que requerirán de soluciones que sólo podrán encontrarse en la "intersección" de las disciplinas académicas; tendencia que la Universidad de Harvard ya está implementando a través de la construcción de redes formales e informales entre las diferentes facultades para tratar problemáticas de forma conjunta (HBS, 2011). Precisamente, el aislacionismo que ha presentado los currículos en administración ofrece como resultado una aproximación a otras disciplinas en forma de cursos específicos incorporados pero fragmentados y separados de la disciplina administrativa (Ajisafe, et al., 2015).

La tendencia a la llamada "intersección" que menciona el profesor Nohria, es señalada por Nicolescu (2005): "La necesidad indispensable de puentes entre las diferentes disciplinas, es atestiguada por la aparición de la multidisciplina y la interdisciplina" (p.6). Para Nicolescu (2005) si bien la multidisciplina y la interdisciplina suponen un acercamiento entre las disciplinas, la investigación bajo cualquiera de las dos, supone que el objeto de estudio continuaría limitado dentro del marco conceptual de la disciplina principal; y sólo a través de la transdisciplina se puede comprender la dinámica resultante de diferentes niveles de realidad al mismo tiempo.

Resulta claro que la administración, siendo una profesión que se soporta sobre las bases teóricas tanto de las matemáticas como hasta las ciencias humanas y naturales, debe existir mayor

comunicación con diferentes disciplinas para dar respuesta a las cada vez más complejas problemáticas empresariales. En este sentido, y continuando con la visión de los profesores de la HBS (2011), la profesora Teresa Amabile señala que la psicología será la disciplina más fértil dentro de la investigación en administración en cuanto se requerirá cada vez más, una identificación más acertada de las necesidades de los consumidores así como un liderazgo y entendimiento que permita gestionar de forma más efectiva al talento humano de la empresa.

Otra tendencia identificada por la facultad de la HBS que cabe resaltar, es la de un aumento en los ecosistemas empresariales. Para la profesora Carliss Baldwin (HBS, 2005), los ecosistemas empresariales son una forma de organización económica que reemplazará la integración vertical, y en la que además de las organizaciones empresariales, la Internet y los consumidores a través de redes sociales, también harán parte de estos ecosistemas. Frente a esta tendencia, Baldwin (HBS, 2005) afirma que durante la próxima década será trabajo académico el investigar tanto las estructuras como las dinámicas que se presenten en estos ecosistemas.

Para Southerst (2014), muchas de las tendencias son resultado de presiones del mercado, como por ejemplo programas de maestría (MBA) más cortos o acelerados a fin de responder a las necesidades de los administradores y ejecutivos carentes de tiempo para cumplir con las responsabilidades académicas a la par de las laborales y personales. Las tendencias requieren una comprensión y análisis detallado antes de ser implementadas, si bien una tendencia es un estándar no precisamente puede conducir a la calidad, sino por el contrario como expresan Alexandra, M., & Ion, M., (2014), "pueden causar más daños cuando son aplicados inapropiadamente" (p.1194).

Son múltiples las señales globales que desde la perspectiva de los académicos serán tendencia en las próximas décadas, algunas de ellas (ver Tabla 1) apuntan al crecimiento acelerado de los cursos de responsabilidad social corporativa, los programas de doble titulación, los programas de emprendimiento e innovación (Southerst, 2014); la práctica pedagógica de "war games"[1], la aplicación del diseño dentro del análisis empresarial -design thinking-, el uso efectivo de la comunicación y herramientas tecnológicas para el relacionamiento con stakeholders (Alexandra et al., 2014); habilidades de comunicación organizacionales y de liderazgo (Conrad y Newberry, 2012), así como la introducción del "ecoemprendimiento"[2] y la evolución de los campus-globales a través de un incremento en las interacciones transculturales (Rawal, 2013).

Tabla 1. Principales Tendencias Globales Identificadas en la Educación y Práctica Empresarial desde el Enfoque de los Académicos.

TENDENCIAS GLOBALES IMPORTANTES DE LA EDUCACIÓN Y PRÁCTICA EMPRESARIAL SEGÚN ACADÉMICOS
► ***Investigación Interdisciplinar y Transdisciplinar:*** Resolución de problemas sociales complejos a través de la intersección de disciplinas académicas.

[1] Los war games son juegos de estrategia de tipo militar, las cuales pueden ser de ficción como basadas en casos reales. Su aplicación en los negocios derivó en el "business war games" orientados a escenarios ficticios donde equipos compiten dentro de un mercado específico. Podría considerarse como juegos de simulación, aunque exige un nivel de competitividad mayor.

[2] Para Rawal (2013), es una forma de emprendimiento que permite el desarrollo de productos y servicios, desarrollo de innovaciones y estrategias de negocios, adheridos a los estándares ambientales.

►***Programas Interdisciplinarios:*** Programas institucionales de doble titulación y espacios académicos donde la ciencia administrativa se comunique con otras ciencias y profesiones.
►***Psicología:*** Como área prominente de investigación para la comprensión del liderazgo en tiempos de cambio, el entendimiento del comportamiento de consumidores cuyo ritmo acelera con el tiempo y el relacionamiento con stakeholders.
►***TIC:*** Mayor comprensión de las Tecnologías de la información, las cuales cambian dramáticamente la naturaleza de la organización y la estrategia de negocios.
►***Ecosistemas Empresariales:*** Estudio y comprensión de las estructuras y dinámicas de los ecosistemas empresariales, cuyo auge reemplazará a las firmas de integración vertical.
►***Liderazgo:*** Desarrollo de mejores habilidades para responder a mercados emergentes y a stakeholders cada vez más demandantes.
►***Programas de Emprendimiento:*** Para el desarrollo de profesionales con mentalidad emprendedora para la creación de empresas o para mejorar las existentes.
►***Ecoemprendimiento:*** Introducción del concepto, investigación y desarrollo del mismo para generar un estilo de emprendimiento y estrategias empresariales alineadas a las necesidades del ambiente y del entorno.
►***Programas de Productividad e Innovación:*** Con espacios físicos y herramientas tecnológicas dedicadas exclusivamente para el aprendizaje, la experimentación y el desarrollo de estrategias empresariales para mejorar la productividad o generar innovación.
►***Habilidades Comunicacionales:*** Mayor énfasis en la enseñanza y desarrollo de una comunicación efectiva que permita a los futuros administradores relacionarse en escenarios de negociación y de interacción con los stakeholders, tanto a través de los canales tradicionales como del uso eficiente de las herramientas tecnológicas.
►***Interacciones Interculturales:*** Estudio profundo sobre la gestión humana en ambientes interculturales, así como el aumento de interacciones de este tipo al interior de la academia, por medio de la movilización y recepción de estudiantes y docentes de diferentes nacionalidades.
►***Design Thinking:*** Enseñanza, investigación y puesta en práctica de análisis empresariales con base en metodologías enfocadas al diseño.

Fuente: Elaborado con base en HBS (2011), Rawal (2013), Alexandra et al. (2014) y Southerst (2014).

EL ENFOQUE DE LOS EMPLEADORES

Saber identificar las señales de los empleadores, filtrarlas como tendencias y traducirlas dentro del currículo no es tarea sencilla, puesto que la forma en que los académicos expresan su mirada particular puede distar de la óptica práctica de los empleadores. Los académicos piensan en el "profesional que debe formarse", su mirada es desde el aprendizaje y la formación, mientras que los empleadores atienden al "trabajador que se necesita". He ahí el reto de la investigación académica encaminada a identificar las necesidades del sector productivo. Y precisamente es a través de las necesidades identificadas que se puede filtrar las tendencias desde la óptica empresarial: Si la industria debe atender ciertas problemáticas y se moviliza en torno a ellas, la academia debe movilizarse para propender en la formación de nuevo conocimiento y capacidades que ayuden a la industria en los nuevos procesos.

Ante la necesidad de identificar y comprender la óptica de los empleadores, a un nivel nacional en los Estados Unidos, la Asociación de Colegios y Universidades Americanas (AAC&U, por sus siglas en inglés) comisionando a la firma de investigación de mercados Hart Research Associates, han adelantado una serie de investigaciones con el fin de desarrollar prácticas educativas y currículos más robustos. En las investigaciones, "Se necesita más con un título profesional: Prioridades de los empleadores para el aprendizaje universitario y el éxito profesional" (Hart, 2013) y "Aprendizaje universitario y éxito profesional: ¿Quedándose a medias?" (Hart, 2015) se revelan datos que permiten construir la mirada de la educación universitaria a modo general. Si bien dichas investigaciones no apuntan en específico a la profesión administrativa, revela los intereses y necesidades del sector productivo estadounidense con relación a los "outcomes" o el resultado de los procesos de aprendizaje en la universidad: el profesional egresado.

La metodología de la Hart Research (2015, 2013) consiste en realizar encuestas en línea a más de 300 empleadores cuyas organizaciones tengan una planta de al menos un 25% ocupada por egresados de programas de licenciatura o grado asociado[3].

Estos "empleadores" corresponden a ejecutivos del sector privado y organizaciones sin ánimo de lucro, desde diferentes posiciones dentro de las mismas, como dueños, directos ejecutivos, presidentes y ejecutivos de mando medio.

Los principales factores claves identificados en las investigaciones a los empleadores de la Hart Research (2015, 2013) son:

1. IMPORTANCIA DE UNA EDUCACIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA:

Para los empleadores, los estudiantes independientemente de la especialidad que escojan o campo de estudio, requieren de competencias y habilidades generales que les permitan desenvolverse en diferentes campos como también habilidades específicas.

Con relación a las habilidades generales que deben ser fruto de la educación universitaria sin importar el título profesional o especialidad escogida por los estudiantes, para los empleadores las más importantes son:

a) Resolución de problemas con personas que poseen un punto de vista diferente.

b) Entendimiento de los valores e instituciones democráticas.

c) Conocimiento, habilidades y juicio cívico para contribuir a la sociedad democrática.

d) Habilidades interculturales y entendimiento de las sociedades y países fuera de Estados Unidos.

[3] En Estados Unidos, y países que han adoptado generalidades de su modelo educativo, mientras los programas académicos de licenciatura (Bachelor's Degree) corresponden a estudios entre cuatro y cinco años, el grado asociado (Associate Degree) corresponde a estudios de dos años. El grado asociado en Colombia podría equipararse al grado de técnico, con la diferencia que en Estados Unidos este título es otorgado por las universidades.

2. INNOVACIÓN COMO PRIORIDAD

Ante los cambios acelerados del entorno, los empleadores están dando una mayor relevancia a las habilidades interpersonales e intelectuales que permitan contribuir a la innovación. Los empleadores consideran que sus empleados actualmente están enfrentando problemas más complejos que en tiempos pasados y por tanto es a través de la innovación que se puede garantizar el éxito y permanencia de las organizaciones.

3. VARIEDAD DE HABILIDADES CONSIDERADAS AL MOMENTO DE CONTRATAR

Un rango amplio de habilidades y conocimientos, son bien apreciados por los empleadores pero al momento de contratar, las que más valoran en los perfiles de los profesionales egresados son:

a) Demostrar juicio ético e integridad.

b) Trabajo efectivo con colegas, consumidores y/o clientes de diversos orígenes culturales.

c) Habilidad para comunicarse efectivamente de forma oral y escrita.

d) Habilidades de pensamiento crítico y razonamiento analítico.

e) Habilidad para aplicar los conocimientos y destrezas en situaciones del mundo real.

f) Habilidad para localizar, organizar y evaluar información desde diferentes fuentes.

g) Demostrar capacidad para el desarrollo profesional y el continuo aprendizaje.

4. ÉNFASIS EN EL APRENDIZAJE APLICADO

Durante los procesos de selección, es muy apreciado que los recién egresados demuestren la aplicación de conocimientos en la vida real, ya sea a través de investigación aplicada para dar respuesta a problemas complejos, la culminación de un proyecto de aprendizaje aplicado o el desarrollo de una pasantía donde el estudiante haya podido contrastar el conocimiento adquirido en una empresa real. El consenso de los empleadores es que la educación universitaria debería garantizar que "todos" los estudiantes pudieran completar un proyecto aplicado.

5. ASOCIACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA

Una notable proporción de empleadores -47%- (Hart, 2015) se asocia principalmente con las universidades para ofrecer puestos de pasantía o de aprendizaje. Los esfuerzos colaborativos entre el sector productivo y la academia parece ir fortaleciéndose más allá de la ubicación del estudiante en una pasantía. A pesar que entre el 18% y 26% de los empleadores están colaborando junto a las universidades en proyectos de transición del estudiante al mundo laboral, en alineaciones del currículo de los programas académicos y en el patrocinio de proyectos de aprendizaje aplicado;

más del 50% de los empleadores que aún no se han involucrado están fuertemente interesados en hacerlo (Hart, 2015).

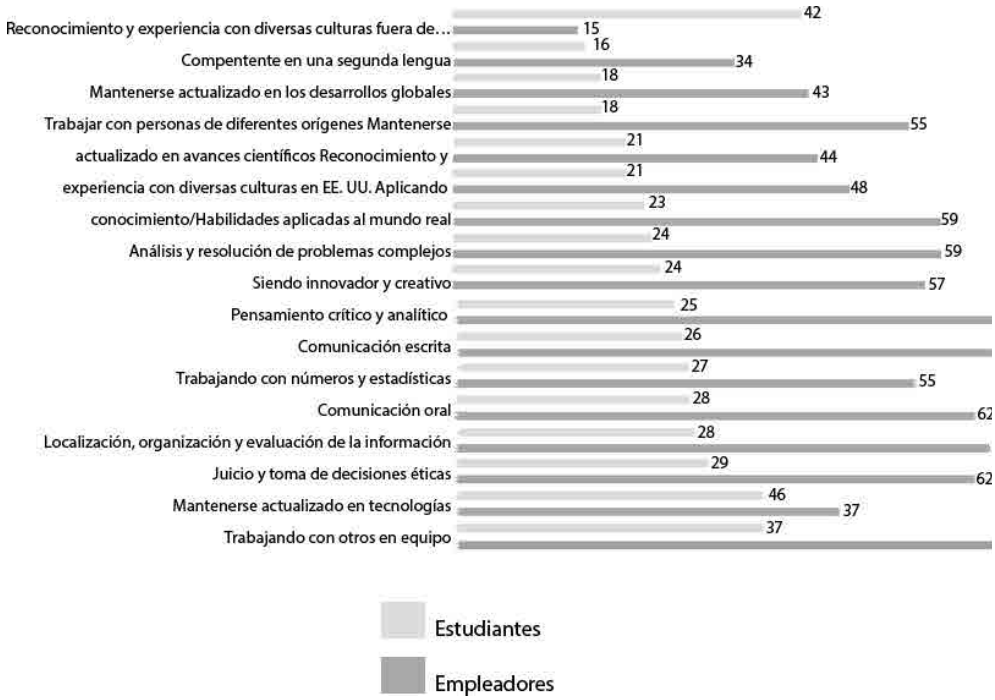
Uno de los puntos más críticos identificados por la Hart Research (2015) es la gran brecha que se presenta entre la percepción de los empleadores y los propios estudiantes frente a diecisiete habilidades consideradas por los empleadores como importantes para garantizar el éxito en el puesto de trabajo (ver Figura 1). Por una parte, los empleadores ofrecen una calificación muy baja a los profesionales egresados con relación al nivel de preparación universitaria, especialmente en lo relacionado a habilidades interculturales, mientras los estudiantes universitarios se muestran mucho más optimistas sobre sus propias capacidades.

Mientras la brecha parece ser un común denominador entre empleadores y estudiantes, dónde en promedio se presenta una diferencia de 30 puntos porcentuales, las habilidades con mayor discrepancia en el nivel de formación son: Pensamiento crítico y analítico (40 p.p.), comunicación escrita (38 p.p.), trabajar con personas de diferentes orígenes (37 p.p.), aplicar conocimientos en el mundo real (36 p.p.) y, resolución de problemas complejos (35 p.p.) e identificación y análisis de información (35 p.p.).

Aquellas habilidades donde la brecha se muestra más pronunciada es donde los estudiantes se encuentran muy optimistas de sus capacidades pero cuyo desempeño no es muy bien valorado por los empleadores. Con lo anterior se demuestra la falta de conexión entre lo que se enseña y lo que se requiere por el mundo laboral. Los estudiantes ganan confianza a través de su desempeño académico, pero si el currículo y las prácticas educativo-pedagógicas no están alineadas a resultados que fortalezcan el perfil profesional en el medio, no sólo la transición de la academia al sector productivo será penosa sino que la academia misma queda en entredicho respecto a su calidad y pertinencia.

Identificar y comprender la óptica de los empleadores permite en gran medida identificar las oportunidades de mejora en el quehacer educativo de los programas académicos. Las tendencias que surgen desde la perspectiva de los empleadores (ver Tabla 2) son el resultado de características circunstanciales del entorno empresarial sobre la cual se ejerce la profesión. Las necesidades son tendencias latentes, en cuanto la academia deberá buscar estrategias para cumplir satisfactoriamente con los requerimientos del sector productivo.

Figura 1. Contraste de la percepción entre empleadores y estudiantes en EE. UU. con relación a los resultados del aprendizaje en las universidades en las áreas críticas de éxito profesional.



Fuente: Hart Research Associates (2015, p.12)

Tabla 2. Principales Tendencias Identificadas en la Educación Universitaria Traducidas desde el Enfoque de los Empleadores de Estados Unidos.

TENDENCIAS IMPORTANTES DE LA EDUCACION UNIVERSITARIA TRADUCIDAS DESDE EL ENFOQUE DE LOS EMPLEADORES DE ESTADOS UNIDOS
►***Aprendizaje aplicado e integrador:*** Un mayor énfasis de la academia en buscar escenarios dónde el estudiante pueda confrontar el conocimiento adquirido y habilidades desarrolladas en situaciones prácticas de la vida real. Las pasantías y la tesis requerirán una orientación diferente donde se maximice la experiencia adquirida y el estudiante pueda demostrar mejor sus capacidades. Se plantean estrategias como múltiples asignaturas dentro del currículo donde se exija el desarrollo de escritos de alto nivel, proyectos de investigación o proyectos de campo/sociales desarrollados de forma colaborativa, transversal (entre diferentes facultades), interinstitucional (entre diferentes instituciones educativas) e interculturales (incluyendo colaboradores de diferentes orígenes y culturas) y proyectos de aprendizaje desarrollados en organizaciones de la comunidad.
►***Programas de Cooperación Universidad-Empresa:*** La actitud pasiva dónde la empresa se acerca a la universidad para ofrecer puestos de pasantía o aprendizaje está evolucionando. Las empresas están más interesadas en participar de forma activa y colaborativa en los procesos de enseñanza de la universidad. Los programas académicos deberán identificar las necesidades del sector donde operan y buscar estrategias que permitan un acercamiento más profundo y duradero. Programas de cooperación que permitan a la academia encontrar en las empresas, el escenario donde los estudiantes puedan desarrollar proyectos, investigaciones e incluso simulaciones o ejercicios prácticos de asignaturas críticas, que le generen además una aporte práctico y evidente al sector productivo.
►***Énfasis en Responsabilidad Social y Cívica:*** Estrategias educativas encaminadas a garantizar el desarrollo de un juicio ético y cívico que permita la formación de profesionales que aporten a la sociedad, a las instituciones y a la democracia.
►***Procesamiento de Información:*** Ante el acelerado mundo globalizado y digital, se requerirá una mayor formación en lo relacionado con la recolección, extracción, almacenamiento y análisis de información, lo cual incluye lo relacionado con el uso y comprensión de estadísticas, para garantizar profesionales que puedan descubrir tendencias y comprender las situaciones y sus características.
►***Habilidades Comunicacionales:*** Desarrollo de habilidades de comunicación oral y escrita en escenarios formales del mundo empresarial, apoyo de las tecnologías de la información en los procesos comunicacionales y reconocimiento de las diversas culturas y conflictos de intereses.
►***La transversalidad de la innovación en el currículo:*** La innovación es considerada por los empleadores como un factor crítico de éxito en sus organizaciones. El desarrollo de habilidades creativas y de innovación no puede quedar relegado a proyectos o asignaturas, debe ser transversal a todo el currículo para garantizar el desarrollo de estas capacidades.
►***Proyectos de trabajo en equipo y experiencias interculturales:*** Mayor énfasis en el uso de Proyectos de simulación o de casos como estrategia para desarrollar habilidades de trabajo en equipo, simulaciones que permitan diversas posturas entre los miembros. Las experiencias interculturales serán significativas
desde el interior de las instituciones (campus globales) o el desarrollo de proyectos colaborativos con personas de otras culturas.

Fuente: Elaborado con base en Hart Research (2015) y Hart Research (2013)

EL ENFOQUE DE LOS DIRECTORES EJECUTIVOS/CEO

Los estudios encaminados a identificar la óptica de los empleadores, incluyen a los directores ejecutivos dentro de los cargos objeto de estudio (como las realizadas por la Hart Research), entonces cabe preguntarse cuál es la diferencia entre la perspectiva del empleador y la del director ejecutivo, cuando bien podría ser la misma. La respuesta está implícita en la misma formulación de la pregunta, cuando a un director ejecutivo se le indaga por su perspectiva como empleador, este asume una postura de retrospección, donde la mirada es del sujeto hacia su entorno; cuando al director ejecutivo se le cuestiona su óptica desde su cargo, se asume una postura introspectiva, la mirada es hacia sí mismo como sujeto.

Los directores ejecutivos representan el ejercicio vivo y de aspiración de la profesión administrativa. Vivo porque los puestos de dirección, sin importar la industria, se relacionan de forma intrínseca con el ejercicio administrativo de las organizaciones, y de aspiración, en cuanto la dirección ejecutiva como punta de la pirámide jerárquica de las organizaciones resulta ser el cargo máximo al que puede aspirar un profesional en administración.

La firma multinacional de auditorías y consultorías, la PricewaterhouseCoopers (PwC) conduce anualmente una encuesta global dirigida específicamente a CEO o Directores Ejecutivos para mapear la percepción de las cabezas rectoras de las organizaciones con relación a la economía, el entorno en el que se desenvuelven las empresas, los principales retos y tendencias, e incluso sobre las capacidades que se requieren para timonear como un director ejecutivo. Para la encuesta anual de 2014 se indagaron 1344 CEO en 68 países, mientras que para la encuesta anual de 2015 se investigaron 1322 CEO en 77 países, lo que ofrece un panorama más robusto sobre el cual traducir las tendencias en la práctica administrativa (ver Tabla 3).

El trabajo investigativo de la PwC (2014, 2015) ofrece unos puntos a resaltar de la perspectiva de los Directores Ejecutivos:

1. COMPETENCIA INTERSECTORIAL

Mientras el 54% de los CEO ha incursionado en un nuevo sector o subsector de la industria y el 21% lo está considerando en los próximos años, el 56% de los CEO piensan que la competencia se incrementará frente a otros sectores o subsectores. Esta situación no sólo está presentándose en grandes conglomerados, tanto pequeñas como medianas empresas buscan diversificar sus portafolios. *"Al respecto, competidores pueden emerger de cualquier industria, como las compañías tecnológicas, de telecomunicaciones, retailers, redes sociales e incluso start-ups"* (PwC, 2015, p. 12).

2. INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE DIVERSAS Y DINÁMICAS ASOCIACIONES:

Los CEO consideran que la innovación es la clave del éxito pero ante todo consideran que debe ser tratada como cualquier proceso organizacional. La innovación no sólo es considerada en el desarrollo de nuevos productos o servicios sino que es incluida en las estrategias empresariales a fin de desarrollar nuevos modelos de negocio.

El 44% de los CEO están trabajando en el desarrollo de un ecosistema de innovación, donde se establecen alianzas de colaboración con socios tanto dentro como fuera de sus industrias, y un 44% están buscando nuevas alianzas en los próximos años. El común denominador entre los CEO es que la innovación no es un proceso solitario de las organizaciones sino que requiere del apoyo de una red. Para el 54% de los CEO, la razón principal para buscar asociaciones es para acceder a tecnologías emergentes, que de lo contrario les tomaría tiempo y esfuerzo para obtenerlas.

3. IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN:

Es innegable la firme creencia que tiene los CEO con relación a las tecnologías pero sobre todo a la información, "los datos son geniales, la información es mejor, pero el manejo que le das como líder es lo más importante" (PwC, 2015, p.20). Obtener, analizar y usar la información son actividades estratégicas que están vinculadas a las tecnologías, y para los CEO las tecnologías relacionadas con aplicaciones para celular (81%), análisis y minería de datos (80%), seguridad cibernética (78%) y el Internet de las Cosas (65%), son consideradas como las más importantes. *"Las tecnologías nos permiten recolectar información, conocer mejor nuestros consumidores, acelerar la toma de decisiones informada y mejorar la calidad de todo lo que hacemos"* (PwC, 2015, p.20).

4. HABILIDADES DEL CEO DEL FUTURO:

No sólo una encuesta online fue utilizada en estas investigaciones sino que entrevistas personales se realizaron a un número reducido. En estas entrevistas se consultó, entre otras cosas, acerca de las habilidades necesarias que requerirán los Directores Ejecutivos del futuro; las habilidades más importantes señaladas fueron: adaptabilidad al cambio, análisis de la información, curiosidad e ideación, conectividad con los consumidores, gestión de riesgos, gestión de la diversidad cultural en las organizaciones y ser un gran comunicador.

La prelación que otorgan los CEO sobre habilidades intrínsecamente relacionadas con el liderazgo, la innovación y el cambio, fundamentan la necesidad que tendrán los futuros profesionales de administración, de enfrentar un futuro cambiante de forma elegante, y esto quiere decir, sin improvisaciones, con fundamentación en conocimientos y habilidades en tendencias emergentes, y con un sentido de adaptabilidad y proyección al futuro.

Tabla 3. Principales Tendencias Globales Identificadas en la Educación y Práctica Empresarial Traducidas desde el Enfoque de los Directores Ejecutivos.

TENDENCIAS GLOBALES IMPORTANTES DE LA EDUCACIÓN Y PRÁCTICA EMPRESARIAL TRADUCIDAS DESDE EL ENFOQUE DE LOS DIRECTORES EJECUTIVOS
►***Reformulación de la Propuesta de Valor y Competencia Intersectorial:*** La diversificación no es un fenómeno nuevo, sin embargo la era digital y la globalización han abierto un sinfín de posibilidades. La reformulación de la propuesta de valor y la generación de modelos de negocio innovadores son la clave para incursionar en nuevos sectores o por el contrario para dar una respuesta ágil a la competencia intersectorial. Por tanto es importante desarrollar un conocimiento amplio en los futuros profesionales con relación a las diferentes
industrias, a fin que puedan identificar aquellas que puedan complementarse para el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio.
►***Ecosistemas de Innovación Empresarial:*** La innovación supone un reto financiero y de capacidades organizacionales, y ante los cambios cada vez más acelerados, se irá desarrollando los conceptos de Ecosistema Empresarial entorno a la innovación. Si bien, los proveedores son la primera opción en la baraja de socios, las alianzas se están diversificando incluyendo a la academia, los gobiernos, empresas de otros sectores e incluso los consumidores en procesos de co-creación de los productos y servicios.
►***Análisis de la Información y Uso de Tecnologías:*** Ante la necesidad de procesar la información, se requerirá una comprensión del uso de herramientas tecnológicas actuales y emergentes. Desarrollar habilidades con relación a la minería de datos y el entendimiento de los conceptos y prácticas tecnológicas como el Internet de la Cosas y el Cloud Computing, permitirá formar profesionales ávidos en el procesamiento de la información y en su uso en la toma de decisiones.
►***Habilidades Comunicacionales:*** Desde el punto de vista de los CEO, la comunicación efectiva será aún más necesaria dentro de los procesos de liderazgo, en ambientes de trabajo cada vez más interculturales y la necesidad de motivar a la fuerza laboral, así como de relacionarse efectivamente con consumidores y otros stakeholders.
►***Gestión de Riesgos y Toma de Decisiones sobre la Incertidumbre:*** Los CEO son enfáticos en que los directivos no pueden estar debatiendo por mucho tiempo y que la toma de decisiones ágil, rápida y flexible es una necesidad ante un entorno desafiante y cambiante. No siempre se podrá contar con todas las variables, de modo que las habilidades de toma de decisiones con insuficiente información y en entornos inestables serán muy apreciada en la actualidad y en el futuro. Con relación a los entorno inestables, los CEO consideran la gestión de riesgos, que se ha enfocado en el área financiera y de operaciones, como una necesidad en la parte estratégica, a través de cuyas técnicas, las gestión de riesgos permite la identificación de oportunidades y amenazas, y la creación de métricas y estrategias para gestionarlos.
►***Comprensión de los cambios en las tendencias de los consumidores:*** El cambio acelerado de los mercados está en parte influenciado por los cambios demográficos y los cambios comportamentales. Una ventaja competitiva será la comprensión constante de las tendencias emergentes de los consumidores, especialmente la forma en que la era digital afecta su comportamiento y la propuesta de valor de la organización. El reto de los futuros administradores estará en reconocer la diferencia entre las demandas estructurales y las efímeras a fin de dar respuesta a las primeras.

Fuente: Elaborado con base en PwC (2015), PwC (2013) y PwC (s.f.)

CONCLUSIÓN

A modo general, la información y datos recolectados ofrecen una radiografía del presente de la educación empresarial que busca servir de guía en el diseño y ajuste curricular de los Programas de Administración de Empresas.

De las principales tendencias identificadas, aquellas en común a criterio de los académicos, empleadores y directores ejecutivos fueron las relacionadas con los programas de productividad e innovación, interacciones interculturales, habilidades comunicacionales, programas de emprendimiento, liderazgo, aprendizaje aplicado, responsabilidad social y cívica, desarrollo del pensamiento (crítico, analítico y en diseño), el uso de las TIC y el análisis de información.

Mientras algunas tendencias se podrían evidenciar desde procesos de internacionalización de los programas académicos (Interacciones Interculturales) y otras resultan transversales al currículo (Liderazgo), es claro que las tendencias pueden tener una correlación directa con ciertas áreas y componentes curriculares de la formación en administración de empresas, y es allí donde los diseñadores curriculares podrán comprender el comportamiento de dichas tendencias en los programas académicos.

A través del análisis del presente, se puede proyectar el futuro, sin embargo, acorde con Álvarez (2010), la proyección es la última de las dimensiones en la curricularización, y se requiere de un trabajo e hincapié en las dimensiones de traducción y articulación para construir un currículo sólido, coherente con el perfil visionado, la práctica pedagógica y la realidad actual y futura.

Muy seguramente, una revisión más exhaustiva incluiría más agentes involucrados en el proceso curricular así como diferentes fuentes que den cuenta de las señales del entorno, por tanto lo que se busca es poner a disposición algunas de estas tendencias para motivar una revisión periódica que permita a los programas académicos estar en sintonía y dar una respuesta más rápida ante las necesidades de cambio en la práctica de la administración.

REFERENCIAS

Abrudan, I. (2015). Actuality, Trend and Brand in Management. Review of Management & Economic Engineering. pp. 231-240.

Ajisafe, O. E., Bolarinwa, K. O., & Tuke, E. (2015). Issues in Business Education Programme: Challenges to National Transformation. Journal of Education And Practice, 6(21), 208-212.

Alexandra, M., & Ion, M. (2014). New Trends in Management. Annals of The University Of Oradea, Economic Science Series, 23(1), 1194-1199.

Álvarez, B. Ma. G. (2010). Diseñar el currículo Universitario: un proceso de suma complejidad. Signo y pensamiento, 29(56), 68-85.

Conrad, D., & Newberry, R. (2012). Identification and Instruction of Important Business Communication Skills for Graduate Business Education. Journal of Education For Business, 87(2), 112-120. doi:10.1080/08832323.2011.576280

Fernández, Á. G. (2007). Formación en Administración: ¿Currículos Fuera de Foco?. Revista Ciencias Estratégicas, 15(17), 9-18.

Giacalone, R. A. (2004). A Transcendent Business Education for the 21st Century. Academy Of Management Learning & Education, 3(4), 415-420. doi:10.5465/AMLE.2004.15112547

Gurău, C. (2015). Business Education in the Present Society: Problems, Challenges and Solutions. Annals of The University of Oradea, Economic Science Series, 24(2), 583-590.

Hart Research Associates (2015). Falling Short? College Learning and Career Success. Washington, DC: Association of American Colleges and Universities.

Hart Research Associates (2013). It Takes More Than a Major: Employer Priorities for College Learning and Student Success. Washington, DC: Association of American Colleges and Universities.

Harvard Business School HBS (2011). The Most Important Management Trends of the (Still Young) Twenty-First Century.

Nicolescu, Basarab. Towards transdisciplinary education. TD: The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa 1.1 (2005): 5-15.

PwC (2015). 18th Annual Global CEO Survey: A marketplace without boundaries? Responding to disruption.

PwC (2014). 17th Annual Global CEO Survey. Fit for the future: Capitalising on global trends.

PwC (s.f.). CEO capabilities: What one capability is critical for tomorrow's CEO?Recuperado de: http://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceo-survey/key-findings/capabilities.html

Rawal, D. M. (2013). Reorienting Management Education for Sustainable Prosperity. Review of Management, 3(1/2), 21-28.

Southerst, John. (2014). Trends in Business Education. Canadian Business, 87(3), 75-84.

A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Leila Urioste Rosso Pires; Amauri Ramos Júnior

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar a importância do marketing de relacionamento para fidelização do cliente em empresas de pequeno porte. O atual cenário econômico desperta a necessidade de criar estratégias para se manter no mercado e o marketing de relacionamento é um processo estratégico, utilizado por empresários que possuem visão ampla do seu negócio. Desta forma, os conceitos de marketing de relacionamento e suas teorias embasadas em diversos autores foram atrelados, visando à aplicação de uma pesquisa quantitativa para mostrar a relevância do tema. A pesquisa foi aplicada em uma amostra de empresários responsáveis por empresas de uma cidade do Vale do Paraíba, e o resultado da pesquisa identificou que eles utilizam e consideram a estratégia de marketing de relacionamento com o cliente como uma característica importante para sobrevivência da empresa no mercado, de modo a trazer além de lucro, espaço e reconhecimento de mercado da sua empresa com o cliente.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento, Cliente, Empresas de Pequeno Porte, Estratégias de Marketing.

ABSTRACT

This article aims to analyzed identify the importance of relationship marketing for customer loyalty in small businesses. The current economic climate awakening the need to create strategies to stay in the market and relationship marketing is a strategic process used by entrepreneurs who have extensive view of your business. This way, the relationship marketing concepts and theories informed by several authors were linked, aiming at the application of quantitative research to show the relevance of the subject. The survey was conducted on a sample of entrepreneurs responsible for companies of a city of the Vale do Paraiba, and the results of the survey identified that they use and consider the relationship marketing strategy with the client as an important feature for the company's survival in the market in order to bring besides profit space and market recognition of your company with the customer.

Keywords: Relationship Marketing, Customer Service, Small Businesses, Marketing Strategies.

1 INTRODUÇÃO

A economia mundial esta em constantes mudanças, não apenas em seus valores monetários, mas também das suas características. Alguns pontos que podemos ressaltar para caracterizar essas mudanças é a globalização, a facilidade de informações e a alta concorrência de produtos e serviços no mundo. Devido a essas facilidades e as constantes mudanças, para se manter ativo no mercado, é preciso traçar estratégias de Marketing que sejam capazes de criar oportunidades de mercado, e entre elas está o Marketing de Relacionamento.

> A Estratégia de Marketing de uma organização descreve como a empresa irá satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes. Também pode incluir atividades associadas à manutenção do relacionamento com outros stakeholders, como empregados ou parceiros da cadeia de suprimentos. Dito de outra forma, a estratégia de marketing é um plano que indicará como a organização utilizará suas forças e capacidades para adequar-se às necessidades e exigências do mercado. (FERREL, 2005, p. 14).

O Marketing é a principal fonte para criar estratégias de mercado, com a globalização e as constantes mudanças mercadológicas as empresas de pequeno porte identificaram a necessidade de criar estratégias de relacionamento para manter seu posicionamento de mercado e começaram a analisar seus clientes com o objetivo não só de captar, mas principalmente com o desejo de alcançar e satisfazer suas necessidades. Entenderam também que ao realizar pesquisas, análises, trabalhar com ferramentas e pessoas capacitadas, é possível alcançar resultados positivos para a prática de Relacionamento com o Cliente. KOTLER e KELLER (2006) citam que uma das alternativas a essa concorrência é achar uma diferenciação em seu produto ou serviço e se posicionar através dela.

O artigo busca analisar, avaliar e mostrar através de pesquisa de campo, as vantagens das empresas de pequeno porte que trabalham com estratégias de marketing de relacionamento, a fim de obter o sucesso da empresa e satisfação do Cliente.

Partindo da necessidade de agilidade e conhecimento, o administrador precisa ser cada vez mais ágil e dotado de informação, por isso, ele pode trabalhar com o Marketing de Relacionamento, no qual o administrador precisa ter o conhecimento das características do seu cliente para que possa oferecer um produto ou serviço de qualidade e que seja de acordo com o gosto do cliente.

> Um mundo novo que exige e impõe novas competências dos administradores e das pessoas que trabalham nas organizações e, sobretudo, uma mentalidade aberta, ágil, criativa e inovadora. A Administração precisa não somente acompanhar essas novas tendências, mas também preparar o caminho futuro das organizações para que isso possa realmente acontecer no mais rápido lapso de tempo. E tempo também é um recurso indispensável. (CHIAVENATO, 2009, p. 28).

Ainda de acordo com Chiavenato (2009), é possível afirmar que com a utilização do Marketing de Relacionamento e suas ferramentas o administrador estará economizando o seu tempo e do seu cliente nas negociações, proporcionando uma maior compreensão do cliente pelo atendimen-

to e maior satisfação ao ser atendido de acordo com seus objetivos e desejos de compra ou serviço.

A importância de um atendimento rápido e eficaz para a fidelização do cliente é perceptível, pois, segundo Kotler, (1999, p. 156) "o custo incorrido para atrair um novo cliente é cinco vezes maior que o custo para manter um cliente atual satisfeito", ou seja, os clientes que voltam para uma nova compra se identificam com alguma característica da empresa e essa é a hora de colocar em prática as táticas para entendimento das suas características.

Dessa forma, podemos considerar que para as empresas de pequeno porte sobreviver e manter um ritmo satisfatório no atual mercado competitivo é preciso se posicionar de forma adaptada, com o desejo de conquistar novos clientes e principalmente não perder de vista os atuais, tornando cada vez mais íntimo e satisfatório o relacionamento com os antigos clientes. Contudo, é mais que necessário adotar estratégias para atrair e manter clientes satisfeitos, uma vez que estes são impulsionadores fundamentais para o sucesso ou fracasso da empresa.

Vavra (1994) diz que embora as empresas devam geralmente estimular relacionamentos com os clientes, às vezes, é o cliente que busca firmar um relacionamento sólido com a empresa, deixando muitas vezes suas vontades e desejos de lado, para obter um produto ou serviço que lhe trará qualidade e satisfação.

No entanto, o consumidor atual possui diversas opções de produtos e serviços de fácil acesso e caso não se sinta realizado ou satisfeito, busca novas opções de produtos e serviços em qualquer hora ou lugar.

Para desenvolver o artigo foi preciso realizar pesquisas, por isso, a metodologia é parte fundamental do trabalho. Em resumo, a metodologia é considerada a busca delicada e rigorosa do objeto de estudo e das técnicas utilizadas nas atividades de pesquisa. De acordo com Zanella (2007), a pesquisa aplicada tem como finalidade gerar soluções aos problemas humanos e entender como lidar com um problema.

Para o desenvolvimento desse artigo e aproximação do trabalho com o mercado, foi realizada pesquisa descritiva, as quais foram analisadas os conceitos, as teorias e as práticas de mercado relacionadas ao Marketing de Relacionamento e aplicado questionário para coletar informações e opiniões, a fim de identificar a importância do relacionamento com o cliente nas pequenas empresas.

2 ESTRATÉGIAS IMPORTANTES PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Para o sucesso e eficácia da atividade os administradores contam com algumas ferramentas importantes que ajudam no relacionamento com o cliente.

2.1 ERP

O ERP (Enterprise Resource Planning) é definido como a arquitetura de software que contribui para o fluxo de informações dentro da empresa. Para Lima (2000) a adoção de um ERP afeta a empresa em todas as suas dimensões, culturais, organizacionais ou tecnológicas. O ERP (Enterprise Resource Planning) controla toda a empresa, da produção às finanças, registrando e processando cada item ligado a engrenagem corporativa e distribuindo a informação de maneira clara e segura, em tempo real a todos os estrategistas da empresa. De forma resumida, o sistema ERP é uma plataforma de software desenvolvida para integrar todos os departamentos de uma empresa possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações de negócios; o ERP possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente.

Outra característica muito importante do Sistema ERP (Enterprise Resource Planning) é que ele é composto por módulos integrados entre si, a partir de uma base de dados única e não redundante; cada módulo contempla uma área da empresa e sua integração permite entender os processos que evolvem a operacionalidade do negócio, servindo de apoio à tomada de decisões de todos os setores e quebrando barreiras impostas pelas estruturas departamentais.

Dentre as infinitas possibilidades de utilização do ERP (Enterprise Resource Planning), temos o CRM, que é muito utilizado na área de relacionamento com o cliente e é um módulo do ERP (Enterprise Resource Planning).

2.2 CRM

O CRM (Customer Relationship Management) é considerado por Kotler (2003) a aplicação da tecnologia para aprender mais sobre cada cliente e oferecer respostas personalizadas a cada cliente. O CRM (Customer Relationship Management) é um programa utilizado pelas empresas para ajudar no desenvolvimento de fidelização dos clientes, a fim de agilizar e facilitar a necessidade das empresas em identificar as características individuais de seus clientes. De acordo com Swift (2010), o CRM, é um sistema que tem como principal objetivo identificar, crescer e manter um relacionamento lucrativo e de longo prazo com os clientes.

> Desse modo, o software CRM ajuda os profissionais de marketing a obter e controlar as informações das respostas de clientes e futuros clientes no banco de dados CRM, e a analisar o valor do cliente e da empresa em uma campanha de marketing direto da companhia. Esse sistema também ajuda a atender e responder às solicitações dos clientes e potenciais clientes, agendando, com rapidez, contatos de vendas e oferecendo informações sobre produtos e serviços e, ao mesmo tempo, extraindo informações importantes para o banco de dados do CRM. (MARAKAS, 2013, p. 265).

A administração da empresa, segundo O'Brien (2013), é quem implanta o CRM e é utilizado pela área operacional para coletar os dados dos clientes, armazená-los e facilitar cruzamentos das informações pela área estratégica. A área estratégica da empresa realiza todo o processo de análise e tratamento das informações, transformando em informações a serem usadas para o planeja-

mento de ações futuras e interações, por diversas formas de contato com o cliente. A possibilidade de trabalhar com essas informações de forma sistêmica contribui para o aumento da rentabilidade das empresas através do fortalecimento da relação com o cliente. A estratégia do CRM é também ligada à segmentação de cliente, pois permite identificar e selecionar as principais formas de relacionamento que apresentam maiores benefícios para a empresa e permite fornecer a esses mesmos clientes um nível de serviço que exceda suas expectativas e necessidades. Entretanto, segundo Pessoa (2009), para que seja mantida a fidelidade do cliente com a empresa é muito importante manter a clareza no relacionamento com o cliente, para que a relação de "ganha a ganha" seja realizada e ambas as partes possam ser beneficiadas.

O CRM é a junção das informações do cliente, em um ambiente único, para análise e possíveis tomadas de decisão da área responsável.

2.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Segundo Guerra (2007), a segmentação de mercado é a capacidade de formar grupos específicos de compradores que desejam os mesmos produtos, que possuem as mesmas características e necessidades. É o processo de divisão de mercado em potenciais grupos de consumos que se relacionam por um mesmo objetivo. Dessa forma, pode-se definir a segmentação de mercado, de uma forma geral, como a ação estratégica da empresa para unir suas habilidades com seus potenciais clientes.

> A Segmentação consiste em uma visão de mercado heterogêneo, caracterizado por demandas divergentes, em alguns pequenos mercados homogêneos em termos de respostas às preferências de diversos produtos para diferentes segmentos de mercado (SMITH, 1996, p.4).

A Segmentação de Mercado e o Relacionamento com o Cliente caminham juntos, pois a empresa busca juntar todas as suas capacidades de serviço para promover o marketing naquele determinado segmento e com a aplicação da segmentação, consegue perceber que existe uma possibilidade maior de efetivação da venda do produto ou serviço naquele espaço. A função da segmentação de mercado é agrupar indivíduos que reajam de modo semelhante aos esforços de marketing, ao longo de determinado período, GUERRA (2007). De acordo com LOPES (2010), a base dessa discussão são as diferenças entre os consumidores, as quais devem ser consideradas no processo decisório da empresa.

Por isso a grande importância da segmentação de mercado como instrumento estratégico, para entender o que é considerado como o ponto crítico no planejamento de marketing, a identificação dos objetivos de mercado. Tal estratégia tem como objetivo principal, descobrir as diferenças importantes entre os consumidores dos produtos e serviços e uni-los em grupos com as mesmas características, para que, com isso, o profissional de marketing possa apresentar seus produtos e se empenhar nas suas decisões, objetivando a decisão ao atendimento do serviço mais rentável e satisfatório, proporcionando a empresa uma fonte mais assertiva de negócio. Segundo ROSENBLOOM (2008), por meio da segmentação de mercado, é possível conhecer melhor as necessidades e desejos dos consumidores, proporcionando um aprofundamento maior, à medida

que novas variáveis de segmentação são identificadas, proporcionando conhecimento especifico do consumidor.

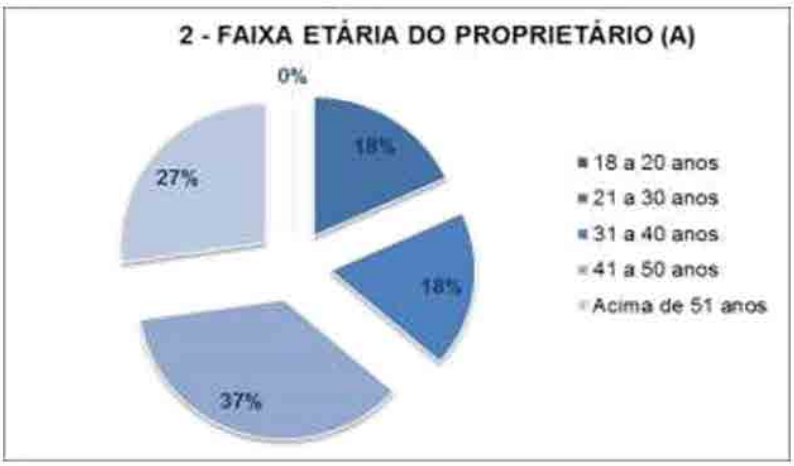
3 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi elaborada através de um questionário composto por 12 perguntas objetivas, e aplicada a diferentes empresários, de Empresas de Pequeno Porte, totalizando uma amostra de 11 pessoas, de diferentes ramos de trabalho.

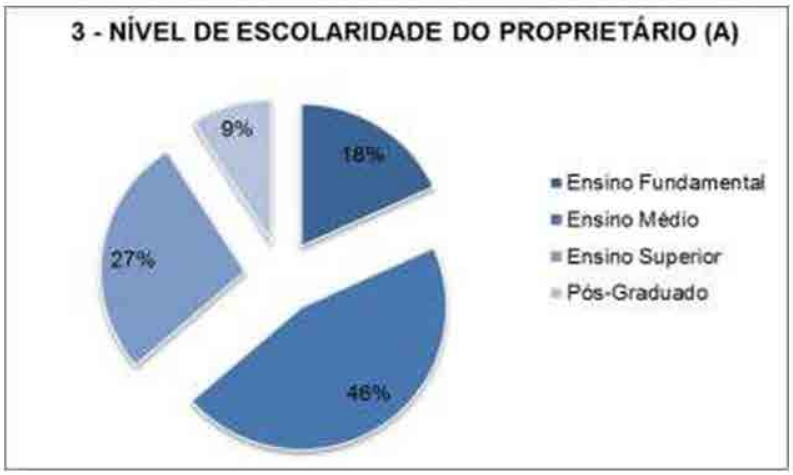
O questionário abordou dados demográficos, tais como idade, sexo, grau de instrução e também as principais atividades realizadas para o relacionamento com o cliente dentro da empresa. Observa-se que o público masculino se mostrou mais presente, representado por 64% da amostra, enquanto apenas 36% do público são femininos.

Através da aplicação e com uma análise atenciosa do resultado, foi possível obter informações da Importância do Relacionamento com o Cliente nas Empresas de Pequeno Porte. As informações estão descritas nos gráficos abaixo.

Em relação à orientação sexual dos (as) empresários (as), pode-se notar que a maioria, composta por 64% é do sexo masculino e apenas 36% do sexo feminino.

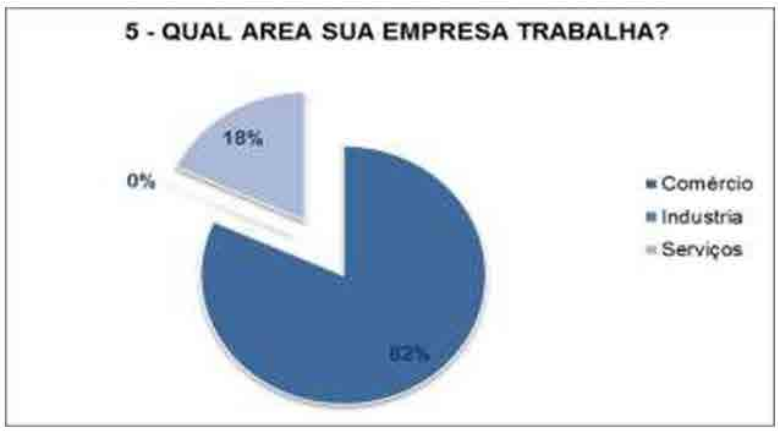


Com base na pesquisa, observa-se que à faixa etária dos proprietários é representada por, 18% que possuem entre 21 a 30, e também outros 18%, que possuem faixa etária entre 31 a 40 anos, 37% dos entrevistados, sendo a maior parte, possuem entre 41 a 50 anos e 27% fazem parte da faixa etária acima de 51 anos. Dos entrevistados, nenhum possui faixa etária entre 18 a 20 anos.



A pesquisa apontou que 18% dos entrevistados possuem o ensino fundamental, quase a metade, representada por 46% possuem o ensino médio, 27% o ensino superior e 9% possuem pós-graduação.

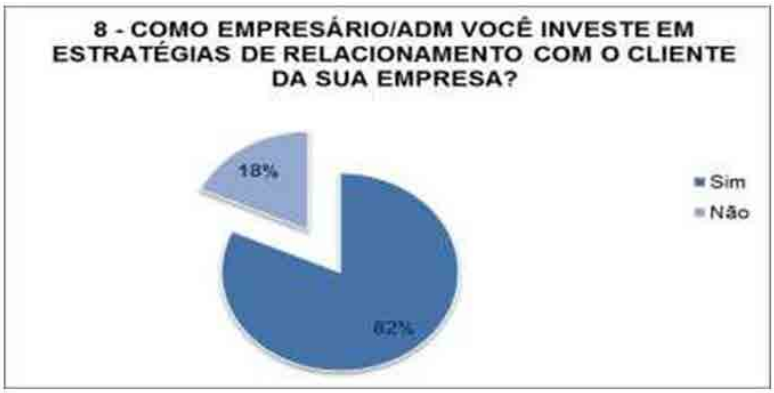
A pesquisa de atuação no mercado aponta que 37% tem entre 6 a 10 anos, 9% atuam no mercado entre 11 a 15 anos, 18% atuam no mercado entre 16 a 20 anos e 36% dos entrevistados atuam no mercado a mais de 20 anos.



Do questionário apresentado quanto à área de atuação da empresa, detectou-se que a grande maioria, representada por 82%, presta serviço na área de Comércio e apenas 18% na área de serviços.

Referente às informações coletadas quanto a principal dificuldade que o proprietário tem enfrentado nos últimos anos, a pesquisa indicou que 9% tem como dificuldade encontrar mão de obra qualificada, 18% consideraram a concorrência como dificuldade do mercado, 55% consideraram a crise econômica do país uma dificuldade e 18% consideraram a falta de incentivo do governo e os altos impostos como dificuldade.

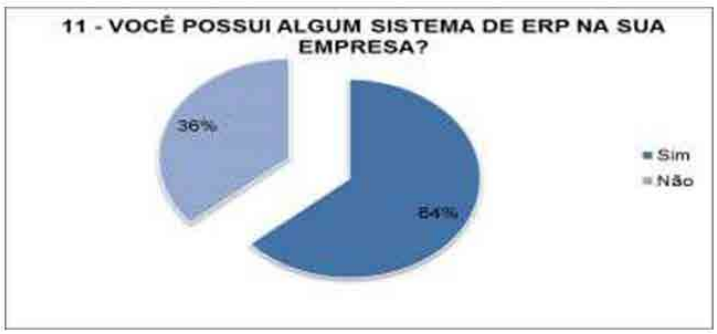
A descrição do gráfico demonstra que a maioria dos entrevistados, representada por 64%, consideram o Marketing de Relacionamento importante para o negócio, 18% que é média a participação do Marketing de Relacionamento e 18% que não é importante.



Do mesmo questionário aplicado, detectou-se que 82% investem em estratégias de relacionamento e apenas 18% não investem em estratégias.

O gráfico demonstra que 60% dos entrevistados consideram importante fidelizar o cliente, e 40% se referem a captar um novo cliente como mais importante para sua empresa.

A pesquisa apresenta que 36% buscam, além do comprometimento e responsabilidade, um bom atendimento, 18% bom preço e 46% qualidade do serviço/produto.



De acordo com pesquisas já realizadas e pela pesquisa apresentada, a cultura da utilização de sistemas de ERP nas empresas de pequeno porte tem crescido nos últimos anos, percebe-se que 64% utilizam sistemas de ERP na sua empresa e 36% não utilizam.

A análise das estratégias utilizadas para o relacionamento com o cliente, demonstra que 27% utilizam de ofertas em produtos, 18% de propagandas, 46% por programas de fidelidade e apenas 9% não utilizam nenhuma estratégia de relacionamento.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste artigo foi identificar a importância do Marketing de Relacionamento nas Empresas de Pequeno Porte e detectou-se com base na revisão teórica e na pesquisa realizada, que de fato, o Marketing possui uma função de destaque nas empresas.

O paradigma mudou, produtos vem e vão, a unidade de valor, hoje, é o relacionamento com o cliente, com isso faz-se necessário traçar estratégia de relacionamento eficaz para identificar e manter o relacionamento com o cliente, de modo a levar a sua empresa a ter reconhecimento e ser desejada pelos seus clientes.

A aplicação do Marketing de Relacionamento envolve uma constante transformação dos envolvidos, desafio este apontado no artigo desenvolvido, e é válido salientar que a característica dos que atuam no mercado com essa estratégia é que conseguem se manter no mercado por mais tempo e de maneira mais significativa e reconhecida pelos seus clientes.

Os resultados obtidos com as buscas bibliograficamente e aplicações realizadas demonstram que o Marketing de Relacionamento é uma ferramenta muito importante para desenvolver a estratégia da empresa, e se torna um diferencial competitivo para as empresas, mediante ao cenário econômico do país e também as novas exigências dos clientes.

Embora o desenvolvimento e o processo de relacionamento com o cliente sejam universais, cada área possuía a sua característica e é isso que fará com que sua empresa tenha sucesso no mercado e conquiste a sua cartela de clientes.

De acordo com a apresentação e interpretação dos resultados é possível identificar que o objetivo da pesquisa foi alcançado, de modo que a estratégia de Marketing de Relacionamento é vantajosa, trás benefícios para a empresa e a mantém no mercado como um diferencial.

Para próximas pesquisas e de acordo com a relevância do tema, propõe-se que a amostra de empresários a serem entrevistados e a cidade de aplicação sejam maiores, a fim de verificar se os dados colhidos na pesquisa possuem a mesma realidade e demonstram as mesmas características de relacionamento com o cliente que os entrevistados, de uma cidade localizada no Vale do Paraíba possuem.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Yuri Gonçalves. **Relacionamento com o Cliente: Cuidar bem é essencial.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/relacionamento-com-o-cliente--cuidar-bem-e-essencial/30601/> Acesso em 25 abr. 2015 às 17h.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico.** 4 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

FERRELL, O. C. **Estratégia de Marketing.** Tradução da 3ed Norte Americana. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FERRONATO, Airto João; **Gestão Contábil-Financeira de Micro e Pequenas Empresas.** 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.

GORSKI, André. **O Marketing de Relacionamento e os Consumidores.** Disponível em: <www.administraadores.com.br/artigos/marketing/o-marketing-de-relacionamento-e-os-consumidores/67280> Acesso em 29 de abr. 2015 às 23h30.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing Estratégico. Planejamento Estratégico Orientado para o mercado.** 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

GUERRA, Paulo. **Administração de Vendas.** 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2007.

INSTITUTO RECUPERA BRASIL. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.** Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1323289760.pdf> Acesso em 16 out. 2015 às 21h15.

JESUS, Grasielly Soares Céu de. **O Marketing de Relacionamento como ferramenta de diferenciação e fidelização de cliente.** Disponível em: <http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/grasi elly.pdf> Acesso em 25 abr. 2015 às 18h30.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z.** 80 conceitos que todo profissional precisa saber. 11 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial.** 2ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2005. KOTLER, Philio. Marketing Para o Século XXI. 16ed. São Paulo: Editora Futura, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa.** 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A – 2007

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços.** 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

MARAKAS, George M. **Administração de Sistemas de Informação.** 15 ed. São Paulo: AMGH Editora Ltda, 2013.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** 6ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

PESSOA, Carlos. Negociação Aplicada. **Como utilizar as táticas e estratégias para transformar conflitos interpessoais em relacionamento cooperativos.** São Paulo: Editora Altas S.A, 2009.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

RICHERS, Raimar. **O que é Marketing.** 11 ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1990. ROSENBLOOM, Bert. Canais de Marketing. Uma Visão Gerencial. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

SEBRAE. **Empresas de Pequeno Porte.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Empresa-de-Pequeno-Porte,detalhe,8> Acesso em 16 de out. 2015 às 20h25.

SWIFT, Ronald. CRM. **Customer Relationship Manager. O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente.** 8 ed. São Paulo: Editora Campus

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento. Como manter fidelidade de clientes através do Marketing de Relacionamento.** 1 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1993.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa.** Departamento de Ciências da Administração, 2007.

GOOGLE ADWORDS COMO FERRAMENTA DE VANTAGEM COMPETITIVA NUMA METALÚRGICA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO - BRASIL

Luiz Claudio Pereira; Thiago Maganha Fontoura

RESUMO

A vantagem competitiva representa um fator determinante para a manutenção e expansão dos negócios de uma empresa no universo da internet, tendo como uma de suas ferramentas principais a utilização dos links patrocinados, sendo escolhido para a aplicação nesta pesquisa o Google Adwords. Este trabalho tem como objetivo analisar de que forma o Google Adwords pode ser utilizado como uma forte estratégia de marketing digital pelas organizações, no caso uma empresa metalúrgica situada no Estado do Espírito Santo, Brasil. A fundamentação teórica concentrou-se em apresentar os conceitos referentes às estratégias de marketing digital, ao mercado metalúrgico e à influência do Google. A metodologia aplicada foi um estudo de caso, por meio de pesquisa exploratória e fundamentação teórica. Os dados foram coletados por meio de informações disponibilizadas pelas ferramentas utilizadas e por informações disponibilizadas pela empresa. As conclusões demonstram que a utilização da ferramenta Google Adwords representa uma oportunidade real e direta para o desenvolvimento de novos clientes sem a necessidade de intermediários tais como representantes comerciais e outros.

Palavras-chave: Google Adwords, Mercado Digital, Clientes.

ABSTRACT

Competitive advantage is a determining factor for the maintenance and expansion of a company's business in the internet world, having as one of its main tools the use of sponsored links, being chosen for the application for this search Google Adwords. This study aims to examine how Google Adwords can be used as a strong digital marketing strategy by organizations, in case a metallurgical company in the State of Espirito Santo, Brazil. The theoretical foundation focused on presenting the concepts related to digital marketing strategies, the metallurgical market and the influence of Google. The methodology used was a case study through exploratory research and theoretical basis. Data were collected through information provided by the used tools and information provided by the company. The findings show that using the Google Adwords tool is a real and direct opportunity to develop new customers without the need for intermediaries such as commercial representatives and others.

Keywords: Google Adwords, Digital Marketing, Customer.

INTRODUÇÃO

O fato a ser estudado neste artigo, e que será o tema desta pesquisa junto com sua investigação, é como a ferramenta do Google, conhecida como Google Adwords, atua como uma excelente e moderna estratégia de abordagem de clientes e consequente venda de produtos. Um assunto moderno e ainda pouco explorado por literaturas especializadas. Neste contexto, procura-se entender qual a influência desta ferramenta para a captação de novos clientes de uma metalúrgica situada no Espírito Santo, que atua no mercado de produtos fundidos, no ano de 2016.

A pesquisa tem como objetivo geral identificar como a ferramenta em questão atua no crescimento e captação de clientes visando um cenário macro, que é o mercado de fundidos do Brasil. Mais especificamente procura-se conceituar como a ferramenta Google Adwords atua no âmbito digital; quais são os principais motivos que levam os clientes a utilizarem a Internet como ferramenta de busca de produtos e empresas; como a ferramenta apresenta a empresa no mercado digital, com retenção de novos clientes e crescimento de vendas de produtos; e a aplicação e o uso desta ferramenta em uma metalúrgica situada no estado do Espírito Santo visando à captação de novos clientes.

É interessante pesquisar o tema, pois no mercado atual é crescente e quase indispensável à utilização da internet pelas corporações buscando uma melhor visibilidade e expansão do negócio propriamente dito. Assim, verifica-se a importância das empresas estarem introduzidas neste cenário para a captação de clientes. Anualmente cresce o número de pessoas que passam a utilizar a Internet para os mais variados fins. Nessa nova era ter um site ou uma página de comércio eletrônico é um aliado fundamental para as empresas, uma vez que o perfil do consumidor acompanha a expansão destas mídias, devido às facilidades e conveniências que este tipo de comércio possui. A junção destes fatores pode causar um efeito positivo se as corretas decisões e estratégias de marketing forem estudadas e aplicadas pelos gestores do negócio. Neste cenário, uma ferramenta para viabilizar esta tomada de decisões está na utilização do Google Adwords.

O Google Adwords é uma mídia para evidenciar a imagem de qualquer empresa através de anúncios de pesquisa no Google, também conhecidos como links patrocinados. O Google é o pesquisador e buscador de informações mais acessado mundialmente, tendo assim forte influência para a visibilidade de qualquer produto e empresa que esteja inserido no seu ambiente de pesquisa. O tema marketing é estudado há décadas, porém o marketing digital é um assunto bem atual, onde suas pesquisas e estudos são feitos a partir do ano 2000, logo existe a importância de pesquisar e entender melhor sobre o assunto. A era que vivemos é a era da informação. Abordar a aplicação de novas tecnologias e ferramentas de marketing é necessário, visto que até os pensadores famosos de Marketing como Philip Kotler estão revisando e atualizando suas literaturas mais famosas. Estratégias de call center, CRM, one to one não podem ser esquecidas, porém investir em marketing digital pode ser barato na captação de novos clientes. Pode-se entender então que a pesquisa pode contribuir em um novo pensamento para a utilização do marketing no conceito digital, fato que hoje é muito utilizado pelo mercado globalizado, onde a tecnologia evolui exponencialmente.

METODOLOGIA

Para a elaboração da pesquisa foi utilizada a metodologia de pesquisa do tipo exploratória. Gil (2013) define:

> "Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado".

O método utilizado foi um estudo de caso, com uma fundamentação de pesquisa bibliográfica. O procedimento da pesquisa para coleta de dados foi embasado através de documentos, pesquisa de campo e observações dos responsáveis. A pesquisa foi aplicada em uma empresa situada no sul do estado do Espírito Santo, porém a população foi de abrangência nacional. Foram dispostas informações de pessoas ligadas à direção da empresa objeto de estudo. A coleta de dados foi feita por indicadores relacionados à ferramenta utilizada, além da observação e questionamentos feitos aos diretores da empresa. Por fim, os dados foram tratados de forma quantitativa e qualitativa, sendo monitoradas as informações da ferramenta aplicada comparadas aos resultados da organização antes da pesquisa.

FUNDAMENTAÇÃO

METALÚRGICA

Para entendimento do que vem a ser uma metalúrgica é necessário primeiro entender o conceito da palavra metalurgia. O dicionário Michaelis (2014) possui uma definição sucinta: "Arte de extrair os metais e de os manipular industrialmente."

Em artigo postado no site InfoEscola, Faria (2014) define: "A metalurgia é a ciência que estuda a extração, transformação e aplicação de materiais metálicos, como o ferro (Fe), o ouro (Au), a prata (Ag) e o bronze (Cu-Sn)".

De acordo com todas as definições encontradas pode-se verificar que uma indústria metalúrgica é o local onde é realizada a manipulação dos metais para a fabricação de novos produtos. O contexto desta pesquisa abordará uma metalúrgica que atua na atividade de fundição, sendo suas ligas fundidas a partir do aço e do ferro.

METALÚRGICA BRASILEIRA

Em relação ao mercado brasileiro metalúrgico Silva (2011, p. 135) destaca as principais siderúrgicas nacionais responsáveis pelo atendimento de 95% da demanda interna: "[...] no caso das

siderúrgicas, são 28 usinas (sendo 13 integradas– produção do aço a partir do minério de ferro, e 15 semi-integradas, produção a partir do processamento do ferro gusa com a sucata), pertencentes a 9 grupos empresariais [...]".

Num contexto de quantidade e empregos gerados, Silva (2011, p. 137) destaca a importância do setor metalúrgico nacional no decorrer dos anos:

> "[...] no ano de 2008, o setor era constituído por 1,930 empresas e 257.593 postos de trabalho, representando 1,81% das empresas e 3,61% dos empregos gerados na indústria de transformação nacional. Sendo 59,1% destes empregos concentrados nas atividades de siderurgia e metalurgia de não ferrosos. Outro indicador da concentração é o número de empregos gerados nas 12 maiores empresas, foram 83.100, portanto, 0.6% das empresas deram origem a 32% dos postos de trabalho do setor, o que permite afirmar que as grandes empresas caracterizam a IMB, particularmente a siderurgia, agrupamento no qual as 12 maiores empresas absorvem mais de 73% da força de trabalho."

No contexto de metalúrgicas de fundição, o histórico do mercado brasileiro é destacado por Soares (2000, p. 3):

> "Na década de 70 a produção brasileira de peças fundidas correspondia a, aproximadamente, 10% da produção brasileira de aço bruto. Entretanto diversas crises, em especial a crise do petróleo, atingiram em cheio a indústria de fundição que despencou do patamar histórico de 1,7-1,8 milhões de toneladas/ano para aproximadamente 1 milhão em 1983, auge da crise no Brasil. A partir de então houve uma sucessão de retomadas e crises [...] fruto da instabilidade política por que tem passado o Brasil. Somente em 1994 a produção retomou os valores obtidos em 80 e 86 e o ano de 1999 acabou fechando com uma produção inferior a 1600 mil ton. de peças acabadas, que corresponde a cerca de 6,3% da produção de aço bruto."

Em relação à importância do setor de fundição, Silva (2011, p. 138) destaca:

"Apesar de absorver 18,9% dos empregos, as atividades de fundição representam apenas 3,9% do valor bruto da produção e 4,0% da transformação industrial consistindo, portanto, no segmento de menor contribuição econômica para o setor".

O SETOR METALMECÂNICO CAPIXABA

Para realizar a análise do setor metalmecânico capixaba deve-se primeiramente entender quais atividades metalúrgicas estão inseridas neste contexto. O site ES Em Ação, do governo do estado do Espírito Santo, disponibiliza vários materiais sobre o tema, dentre eles o Plano de Desenvolvimento do Arranjo Metalmecânico Capixaba elaborado junto ao Bandes (2005) que esclarece:

> "O arranjo metalmecânico é extremamente complexo e diversificado, o que torna difícil a tarefa de analisar e classificar suas atividades.De um modo geral, a indústria metalmecânica incorpora todos os segmentos responsáveis pela transformação de metais, incluindo desde a produção de bens e serviços intermediários – como fundições, forjarias, oficinas de corte, soldagem, estamparia – até a produção de bens finais – como máquinas, equipamentos, veículos e materiais de transporte."

O Plano de Desenvolvimento do Arranjo Metalmecânico Capixaba elaborado junto ao Bandes (2005) destaca que o setor é dividido em quatro grandes grupos de participantes no arranjo produtivo metalmecânico: (a) Empresas do segmento produtivo metalmecânico; (b) Empresas âncoras; (c) Empresas fornecedoras; (d) Instituições. De acordo com este contexto uma fundição é considerada uma atividade produtiva, pois é uma empresa que fabrica peças em série e sob encomenda, fato característico deste segmento.

Martinuzzo (2010, p. 241) destaca:

> "O setor metalmecânico foi beneficiado com ações do Governo do Estado em busca de incluí-lo no comércio nacional e exportador. Atualmente, o segmento é um dos mais fortes da economia capixaba, movimentando R$ 8 bilhões por ano, cerca de 17% do PIB estadual.
>
> A atividade gera cerca de 30 mil empregos diretos e 120 mil indiretos nas quase 1.500 empresas de transformação de metais e de produção de bens e serviços intermediários, como fundições, forjaria, oficinas de corte, soldagem e estamparia. Também envolve a produção de bens finais, como máquinas, equipamentos, veículos e materiais de transporte."

Assim é dado sequência no projeto destacando o estado do Espírito Santo.

ESPÍRITO SANTO

Informa o site do Governo do Estado (2014): o Espírito Santo é um estado que fica na região Sudeste do Brasil. A capital do estado é a cidade de Vitória e quem nasce no estado tem a naturalidade de capixaba. O estado possui a área de 46.078 km2. Sua população é de 3.578.067 habitantes (IBGE 2011) e está dividido em 78 municípios. Seus importantes municípios são Aracruz, Cariacica, Cachoeiro de Itapemirim, Colatina, Guarapari, Linhares, São Mateus, Viana e Vila Velha.

O site da SEDES - Secretaria de Desenvolvimento do Espírito Santo (2014) destaca no material Espírito Santo, Brasil. Um excelente lugar para se trabalhar, investir e viver :

> "O Espírito Santo, localizado no Sudeste brasileiro é um dos Estados que mais se desenvolvem no Brasil. Tem o maior volume de investimentos per capita do país e uma carteira de projetos que ultrapassa os R$ 100 bilhões. Em um raio de 1.200 Km a partir de sua capital Vitória, encontram-se gigantescas reservas de petróleo e gás do Pré-Sal e mais da metade do Produto

> Interno Bruto do país. O Estado apresenta crescimento econômico e níveis de desenvolvimento humano e qualidade de vida acima da média nacional e vem, cada vez mais, diversificando e descentralizando sua economia."

Em relação à infra estrutura o Governo do Estado do ES (2014) destaca em seu site o que o estado possui: a) Portos: responsável por cerca de 9% do valor exportado e por 5% do valor importado pelo país. No total, movimenta em torno de 50% do PIB Estadual. Sua estrutura permite a movimentação de diversos tipos de carga; b) Aeroporto: é o Eurico Aguiar Salles, em Vitória, localizado num sítio aeroportuário com pouco mais de 5,4 milhões de metros quadrados; c) Rodovias: a malha rodoviária é composta por 760 quilômetros de rodovias federais, com destaque para a BR-101 e a BR-262. Além disso, todos os municípios são interligados por vias asfaltadas e grande parte das rodovias estaduais foi recentemente recuperada pelo governo do Espírito Santo; d) Ferrovias: hoje o Estado possui somente a Ferrovia Vitória-Minas da CVRD que transporta prioritariamente minério de ferro de Minas Gerais. Conta também com a ferrovia Centro-Atlântica S/A, que liga Vitória ao Rio de Janeiro.

Para finalizar o turismo e lazer. O estado possui praias, montanhas com vegetação exuberante e clima temperado.

MARKETING DIGITAL

"Inicialmente, o marketing era visto apenas como uma entre varias funções importantes de apoio a produção, ao lado dos recursos humanos e das finanças. A função principal do marketing era gerar demanda de produtos" (KOTLER, 2009, p. 30).

Kotler (2010, p.3) define a evolução do marketing da seguinte maneira:

> "Ao longo dos anos, o marketing evoluiu, passando por três fases, às quais chamamos de 1.0, 2.0 e 3.0. Muitos profissionais de marketing de hoje continuam praticando Marketing 1.0, alguns praticam o Marketing 2.0 e outros ainda estão entrando na terceira fase, o Marketing 3.0. As maiores oportunidades se abrirão aos profissionais que praticam o Marketing 3.0."

Não apenas entender a evolução é necessário também se adaptar a ela, conforme comenta Turchi (2012, p. 1): "O mundo digital tem trazido mudanças profundas ao mercado e obrigado todos os profissionais a se readaptarem rapidamente diante dessa nova realidade."

Neste pensamento, Kotler (2010, p.7) conceitua o marketing na atual era da informação, cujo núcleo é a tecnologia da informação, como o marketing 2.0 que está evoluindo para o marketing 3.0.

Vivemos na era da informação. Essa era é uma era de mudanças. Turchi (2012. p. 1) afirma:

> "O advento da Internet trouxe alterações drásticas, pois mudou o mundo do entretenimento, da comunicação e do relacionamento - seja entre as pessoas ou entre estas e as empresas. Mudou a forma como fazemos negócios, trouxe grande participação dos internautas, ampliou o poder

> de barganha dos consumidores, enfim, alterou praticamente tudo. Mas, sem duvida, a principal mudança ocorreu com os consumidores, na forma como passaram a ter um papel de grande importância, invertendo a relação de poder com as empresas como observávamos até então."

Nesse contexto Oliveira e Lucena (2012, p. 113) afirmam:

> "Com a globalização e o grande desenvolvimento empresarial, as tecnologias estão cada vez mais integradas nas organizações, e o planejamento de marketing volta-se para o mundo tecnológico, como adaptação de uma competitividade acirrada e consequência do alto poder de transmitir e receber informações, buscando cada vez mais a atenção dos clientes em um ambiente tão disperso."

Conclui Turchi (2012. p. 2): "Torna-se, assim, fundamental, para quem trabalha com marketing, propaganda, comunicação, entre muitas outras atividades, aprender a utilizar as estratégias e ferramentas de marketing digital para obter melhores resultados".

> [...] é notório que as empresas desejarão considerar o uso de serviços on-line para encontrar, atingir, comunicar e vender a clientes potenciais ou reais. O marketing on-line apresenta pelo menos quatro grandes vantagens. Primeiro, tanto as grandes como as pequenas empresas podem enfrentar seus custos. Segundo, não há limite real de espaço para a propaganda, em contraste com as mídias impressas, o rádio e a televisão. Terceiro, o acesso e a recuperação das informações são rápidos, comparados com o correio noturno e até mesmo o fax. Quarto, a compra pode ser feita com privacidade e rapidez [...].

Para finalizar, Medeiros (2013) destaca as vantagens deste marketing: "O marketing digital tem como principais vantagens a maior capacidade de segmentação de comunicação e economia em relação às ações de comunicação convencionais".

GOOGLE

A missão do Google é organizar as informações do mundo e torná-las mundialmente acessíveis e úteis. Nada mais objetivo para iniciar o contexto da importância do tema como a própria missão do Google. (GOOGLE, 2014)

Figueiredo (2009) comenta a importância do Google:

> "Em todas as áreas de conhecimento começaram a surgir grandes volumes de informações produzidas e reproduzidas pelos usuários. Começaram a ser desenvolvidos sites com ferramentas Wiki, onde a informação produzida pelos visitantes é verificada e armazenada de maneira organizada (maior exemplo: Wikipédia). Devido ao crescimento cada vez maior das fontes de

> informação, os sites com ferramentas de busca on-line, principalmente o Google, passaram a ser fundamentais para o dia a dia das pessoas."

O Google foi fundado em 4 de Setembro de 1998 por Larry Page e Sergey Brin, quando o co-fundador da Sun, Andy Bechtolsheim, fez um cheque de US$ 100.000 para aquela entidade que até então não existia. Os fundadores Larry e Sergey se conheceram na Universidade de Stanford em 1995. Em 1996, criaram um mecanismo de pesquisa (inicialmente chamado de BackRub) que usava links para determinar a importância de páginas individuais. Posteriormente chegou-se ao nome para o mecanismo de pesquisa que criaram de "Google". Trata-se de um trocadilho com a palavra "googol", o termo matemático para um número 1 seguido de cem zeros. (GOOGLE, 2014)

Em 2000, foi lançado o Google AdWords, um programa de autoatendimento para a criação de campanhas publicitárias on-line. Hoje, as soluções de publicidade, que incluem anúncios gráficos, para celular e em vídeo, bem como os anúncios de texto simples que introduzimos há mais de uma década, ajudam milhares de empresas a crescer e ter sucesso. (GOOGLE, 2014)

Também são invenções do Google: o Gmail (e-mail), o Google Maps e o Google Earth (mapas e rotas de trânsito), o YouTube (vídeos on-line), O Chrome (navegador web) e o Android (sistema operacional para celulares). (GOOGLE, 2014)

Para as pessoas o Google busca ser o "mecanismo de pesquisa perfeito" como algo que "entende exatamente o que você quer dizer e retorna exatamente o que você deseja". Para as empresas o Google fornece várias ferramentas para ajudar empresas de todos os tipos a obter sucesso dentro e fora da web. Os programas de publicidade ajudam as empresas a encontrar clientes e ajudam os editores a ganhar dinheiro com seu conteúdo. Para a Web o Google cria produtos esperando que a web melhore. Com produtos como o Google Chrome e o Android, visam que as pessoas façam o que quiserem on-line de maneira mais simples e rápida. (GOOGLE, 2014).

Este é o Google. Não é um simples buscador, mas uma das maiores corporações mundiais.

GOOGLE ADWORDS – LINKS PATROCINADOS

Afirma Torres (2009):

> "As ferramentas de busca são consideradas os principais filtros da internet e são responsáveis atualmente por mais de 80% da navegação na rede. Assim, elas ditam o princípio da navegação: quando um consumidor deseja algo, ele digita algumas palavras, lê a lista de resultados da ferramenta e acessa o conteúdo desejado. Dessa forma, o conteúdo gerado por uma organização para a internet somente pode ficar fora das ferramentas de busca quando seu consumidor é fiel e retorna sempre diretamente a seu site".

Neste contexto, pode-se verificar a ferramenta de busca mais famosa do mundo: o Google

Adwords. Mas afinal o que é o Google Adwords? O próprio Google (2014) explica o conceito:

> "O Google Adwords associa sua publicidade com o que o cliente potencial está procurando. Quando alguém digita uma palavra-chave no Google, junto aos resultados da pesquisa aparece o anúncio comercial do link patrocinado, com a conexão para o site anunciante"

Como exemplo prático pode-se verificar na figura 1 a busca da palavra "Camara Digital" no site do Google:

Figura 1 – Exemplo de palavra buscada no Google Adwords

Fonte: Site do Google

O resultado da busca no Google traz um link para o site da pessoa ou empresa que contratou o serviço, que tem como palavra chave a "Câmera Digital".

Assim, o usuário clica no link e será destinado ao site.

O conceito de Adwords também é definido pelo site Clincks (2014): "Este é o serviço de Links Patrocinados do Google, criado no intuito de disponibilizar um valioso espaço nas páginas do site de buscas para anunciantes que desejam exibir seus produtos e serviços para bilhões de internautas". Nota-se então que o Google Adwords é uma ferramenta de exposição de anúncios, marcas e produtos de empresas que desejam que os mesmos sejam vistos pelo mercado digital, uma vez que é voltado exclusivamente para a internet, ou seja, é uma forma atuante e moderna de marketing neste setor.

Segundo Monteiro (2007, p. 27), os links patrocinados são "[...] um modelo de propaganda onde o anunciante não paga pela sua exposição, ele paga apenas quando o internauta clica em seu anúncio".

Para Angeloni, Gonçalo e Silva (2013, p. 106):

> "Com uma boa campanha, feita por especialistas da área, a empresa pode chegar ao topo dos sites de busca. Portanto, observa-se que investir em campanhas de marketing através dos sites de busca, principalmente o Google, tem se mostrado uma ótima alternativa para as organizações, pois através dessas campanhas normalmente são obtidos retornos duplamente imediatos: de aumento do tráfego de acesso no site como também fora da internet."

A posição de um anúncio em uma página depende da busca do internauta pela palavra. O valor

que o anunciante está disposto a pagar por clique, ou seja, do Custo por Clique (CPC) também influencia na posição. Assim, o anunciante cria o anúncio e define as palavras-chave que serão vinculadas na sua propaganda e qual o valor do CPC que está disposto a pagar. Quando o uma pesquisa é realizada com a palavra-chave do anunciante, o link patrocinado é exibido na página de resposta do internauta. O internauta então clica no anúncio e é direcionado para o site do anunciante, cobrando do anunciante este clique obtido (MONTEIRO, 2007).

A IMPORTÂNCIA DO INVESTIMENTO

Qual a importância de pesquisar este serviço? Simples, segundo o site Clincks (2014) "O Google foi criado em 1998, e apenas três anos mais tarde, já havia se tornado referência mundial como mecanismo de busca na internet." Assim, tem-se um nicho para busca de clientes potenciais que procuram algo através do mecanismo de busca do Google. Quando é feito uma busca qualquer e se o mesmo estiver relacionado com os parâmetros e critérios de busca do seu produto, sua propaganda será feita naquele momento, atingindo diretamente o cliente.

Afirma o site Clincks (2014):

> "O Google Adwords é o sistema de Links Patrocinados mais conhecido e difundido na internet... Desde o seu surgimento, os Links Patrocinados do Google Adwords passaram por inúmeras melhorias... Este aperfeiçoamento proporciona ao anunciante maior vantagem competitiva, uma vez que o sistema identifica e relaciona a busca do internauta por palavra-chave, perfil e localização geográfica. Vantagem também para os usuários, que obtêm respostas mais precisas, poupando-lhes tempo".

Neste contexto a amplitude do assunto é identifica, ficando a seguinte pergunta: é caro investir no marketing do Google Adwords? Por incrível que pareça não é. Veja as informações disponibilizadas pelo site Clincks (2014):

> "Um canal de divulgação em larga escala como este deveria, segundo a lógica, ter um alto custo de implementação e manutenção; porém, isto não ocorre com o Google Adwords. Anunciantes que possuem um baixo orçamento disponível para publicidade, contemplam no Google Adwords a oportunidade ideal para divulgar seus produtos e serviços. Nos Links Patrocinados é possível determinar quanto você está disposto a gastar por dia, sem a existência de um compromisso com gasto mínimo. Este sistema é baseado principalmente no chamado CPC (Custo Por Clique). O CPC permite ao anunciante pagar uma determinada importância, somente quando o usuário clica em seu anúncio. Provavelmente esta é a maneira mais justa de se fazer publicidade – especialmente pelo fato do usuário que realizou a pesquisa e clicou no anúncio já estar inclinado à compra".

Monteiro (2007) lista uma série de diferenciais que os links patrocinados apresentam e que são considerados vantajosos para realizar o investimento: baixo investimento inicial; apresentação de

diversos conteúdos relevantes na mesma página, permitindo ao internauta comparar produtos e serviços; controle estatístico que permite avaliação do retorno obtido; agilidade para criar, configurar e gerenciar a campanha online; integração entre conteúdos pagos e resultados de busca; ausência de duração mínima ou máxima de veiculação; direcionamento de conteúdo para o público-alvo da campanha

Nota-se então uma ferramenta moderna, prática, com ampla visibilidade e oportunidade ímpar de acertar diretamente na retenção do cliente em potencial.

Imprescindível sua aplicação na era da informação.

RESULTADOS

Como já exposto este trabalho é um estudo de caso, com uma fundamentação de pesquisa bibliográfica para realizar o referencial teórico. Posteriormente fez-se uma pesquisa exploratória, fazendo a coleta e análise de dados por indicadores relacionados à ferramenta utilizada na pesquisa: o Google Adwords. Para tanto foi utilizada uma empresa metalúrgica situada no estado do Espírito Santo no período de Janeiro a Agosto de 2016.

Para início de trabalho foi implantado a ferramenta de links patrocinados Google Adwords a partir de Janeiro. É importante ressaltar que e a empresa já possuía um site funcionando na internet. Neste site existe uma área com as principais informações da empresa, onde são informados os telefones, endereço e também um formulário para contato vinculado a utilização de um e-mail exclusivo. Através deste e-mail específico que serão mensurados as informações iniciais da pesquisa, ou seja, os contatos dos possíveis novos clientes da empresa.

A ferramenta Google Adwords foi programada para funcionar apenas 5 dias da semana, de segunda-feira a sexta-feira, sendo escolhido o horário comercial das 8 às 17 horas, horário do funcionamento da empresa.

Como já informado, foram realizados os diagnósticos de Janeiro a Agosto, sendo propositalmente pausado o serviço de links patrocinados Google Adwords por 1 mês aproximadamente, durante a última semana de Julho e as 3 primeiras semanas de Agosto. Também propositalmente foi retirado da internet o site da empresa por 1 mês aproximadamente, durante a última semana de Junho e as 3 primeiras semanas de Julho. A paralisação tinha por objetivo mensurar os danos causados pela não utilização da ferramenta atrelada ao funcionamento do site.

Enfim, seguem as informações da pesquisa. No primeiro momento foram diagnosticados, separados e mensurados a quantidade de contatos enviados por e-mail de possíveis clientes. Esta informação foi diagnosticada através do recebimento de e-mails pelo formulário de contato do site, onde no caso, é solicitado as cotações de produtos. Assim, estão contabilizados na tabela abaixo apenas os e-mails de contatos de possíveis clientes solicitando uma cotação de um determinado produto. busca de clientes potenciais que procuram algo através do mecanismo de busca do Google. Quando é feito uma busca qualquer e se o mesmo estiver relacionado com os parâmetros e critérios de busca do seu produto, sua propaganda será feita naquele momento, atingindo diretamente o cliente.

Tabela 1 - Quantidade de cotações mensais solicitadas pelo site da empresa em 2014

JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	TOTAL
14	19	16	15	8	7	5	10	94

Fonte: Dados da pesquisa.

Através do quadro pode-se verificar que nos 4 primeiros meses, Janeiro a Abril, foram os meses que mais atraíram contatos e possíveis clientes para compra, totalizando 64 cotações através do site. Neste momento já pode-se analisar o fator de não utilização da ferramenta junto com o fato do site não estar funcionando nos quatro meses posteriores. O resultado é uma acentuada queda de contatos, totalizando apenas 25 contatos, em torno de 60% da procura.

Estas informações ainda não direcionam totalmente na utilização da ferramenta de links patrocinados Google Adwords, uma vez que ainda não está explícito que a pesquisa foi originada pelo site de busca do Google, ou seja, ainda não foi verificado se o cliente fez a busca no site do Google e através do mesmo realizou o clique no link da página empresa, chegando ao seu site principal. Então, para esta compreensão, foram mensuradas as quantidades de visitas no site geradas através das buscas e pesquisas do Google. Esta mensuração é possível através da ferramenta Google Analytics, apresentado na tabela 2:

Tabela 2 - Quantidade de visitas realizadas através do Google em 2014

	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
TOTAL DE VISITAS	541	600	795	729	741	336	105	232
VISITAS ORIGINADAS PELO GOOGLE ADWORDS	380	434	603	575	511	289	78	53
PERCENTUAL GOOGLE	70%	72%	76%	79%	69%	86%	74%	23%

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste momento é possível verificar a utilização da ferramenta do Google, sendo a mesma responsável por aproximadamente 70% das visitas médias no período em questão, exceto no mês de Agosto, onde o serviço foi paralisado propositalmente. Os demais acessos são originados de outras formas, como por exemplo, a digitação direta do endereço da empresa no browser utilizado.

Com o Google Analytics pode-se diagnosticar também a quantidade de usuários novos que acessaram o site da empresa, ou seja, usuários que até então nunca tinham visitado o site da organização. Os dados estão expostos na tabela 3:

Tabela 3 - Quantidade de visitas realizadas por novos usuários no site da empresa em 2014

	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
TOTAL DE VISITAS	541	600	795	729	741	336	105	232
NOVOS USUÁRIOS	488	547	712	639	669	296	96	211
PERCENTUAL	90%	91%	90%	88%	90%	88%	91%	91%

Fonte: Dados da pesquisa.

É verificado que mais de 90% dos usuários que acessam o site da organização até então nunca tinham visitado o mesmo.

Novamente o enfoque é direcionado para a análise dos dados principais. Inicialmente foram mensurados os contatos recebidos e logo após os originados pela utilização da ferramenta de busca Google Adwords. Neste momento serão mensurados os orçamentos efetivos, ou seja, aqueles onde foram recebidos todos os dados para a apresentação formal de preço relativo a algum produto.

Algumas cotações foram respondidas apenas com questões referenciais de preço, uma vez que não dispuseram de todas as informações necessárias para a realização completa da tarefa. Num contexto amplo estão os orçamentos de novos contatos recebidos de outras maneiras, como exemplo, representantes comerciais da organização. Estas informações estão expostas na tabela 4:

Tabela 4 - Cotações formais solicitadas por clientes (Janeiro-Agosto / 2014)

ORIGEM DE NOVAS COTAÇÕES / CLIENTES	QUANTIDADE	PERCENTUAL
REPRESENTANTE COMERCIAL	34	32%
LIGAÇÃO / VISITA DIRETA	8	8%
SITE / GOOGLE ADWORDS	63	60%
TOTAL DE COTAÇÕES	105	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que 60% das cotações solicitadas e respondidas formalmente a possíveis clientes foram originadas através do site junto a utilização da ferramenta de busca Google Adwords, um número bastante expressivo neste cenário.

Para finalização da apresentação de dados é exposto agora uma questão fundamental da pesquisa: a efetividade da cotação virar uma relação de compra comercial, ou seja, a efetivação de uma compra pelo cliente através de uma cotação realizada pelo site auxiliado pela ferramenta Google Adwords. Foi feita a mensuração do ambiente de cotação e compra da empresa, tendo como base o total de cotações do período: 105, sendo o mesmo exposto na tabela 5:

Tabela 5 - Efetivação de vendas em relação ao total de vendas
(Janeiro-Agosto / 2014)

ORIGEM DE NOVAS COTAÇÕES / CLIENTES	QUANTIDADE	PERCENTUAL
REPRESENTANTE COMERCIAL	12	44%
LIGAÇÃO / VISITA DIRETA	4	15%
SITE / GOOGLE ADWORDS	11	41%
TOTAL DE COTAÇÕES	27 (EM 105 COTAÇÕES)	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Num contexto geral a participação da Internet é equiparada a participação dos Representantes no fechamento de vendas. Já em um contexto específico pode-se verificar a seguinte mensuração em relação ao percentual de efetivação de vendas em relação a sua origem, demonstrado na tabela 6:

Tabela 6 - Efetivação de vendas em relação a origem da cotação
(Janeiro-Agosto / 2014)

ORIGEM DE NOVAS COTAÇÕES / CLIENTES	COTAÇÕES	VENDAS	PERCENTUAL
REPRESENTANTE COMERCIAL	34	12	35%
LIGAÇÃO / VISITA DIRETA	8	4	50%
SITE / GOOGLE ADWORDS	63	11	17%
TOTAL DE VENDAS EFETIVADAS	105	27	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, observa-se que se a comparação de fechamento for realizada com base na quantidade de cada setor, como por exemplo a Representação Comercial: 12 contratos efetivos de 34 cotações realizadas (35% de aproveitamento), pode-se verificar que a ferramenta do Google Adwords em um primeiro momento perde em efetividade em relação a quantidade orçada pela quantidade vendia: apenas 17%.

CONCLUSÃO

Neste momento serão realizados os diagnósticos finais da pesquisa. Primeiramente, através dos estudos realizados, pode-se verificar que a ferramenta de links patrocinados Google Adwords em um âmbito geral possuiu uma grande influência na captação de novos clientes para a empresa em estudo, pois além de ser uma ferramenta de marketing digital, a mesma foi responsável por divulgar e auxiliar a organização no encontro de novos clientes no seu mercado de atuação.

Em relação a este segmento de atuação, a pesquisa mostrou como é o cenário do mercado brasileiro metalúrgico onde a empresa atua, realizando também um grande enfoque no estado de

localização da mesma: o Espírito Santo. Neste contexto foram apresentadas suas características, importância, entre outros.

No assunto marketing, foi exposto todo o conceito de funcionamento da ferramenta Google Adwords, explicando como ela funciona como ela atua, além da importância do seu criador para a revolução da internet: o Google. Além disso, fatores relativos ao âmbito digital foram conceituados e trabalhados pela pesquisa, como é o caso da nova realidade de propaganda para clientes e empresas na web: o marketing digital.

Por fim, a pesquisa comprova todas as informações aplicando a ferramenta Google Adwords na empresa em análise, apresentando os dados coletados e identificando através de mensuração de resultados como a ferramenta Google Adwords atua no crescimento e captação de clientes para a mesma. Neste momento pode-se verificar a importância do investimento para a organização em estudo.

Não foram expostos dados financeiros, pois a pesquisa procurou apenas mensurar a capacidade de atração de novos clientes. Caso fosse seguida esta linha de raciocínio, a mesma não poderia ser realizada nesta organização.

Para futuras pesquisas é sugerida a utilização da ferramenta Google Adwords como fonte de captação de colaboradores, pois foram recebidos diversos contatos de candidatos a trabalharem na organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, Maria Terezinha; GONÇALO, Claudio Reis; SILVA, Fabio Ribeirete. As redes sociais digitais em estratégias de marketing: um estudo de caso em uma indústria de alimentos. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 10, n. 13, p. 97-121, jan./jun. 2013.

BANDES, **Plano de Desenvolvimento do Arranjo Metalmecânico Capixaba**, 2005. Disponível em <http://www.es-acao.org.br/midias/pdf/1182.pdf >. Acesso: 10 dez. 2013.

BRAGA, Eduardo; CABRAL, Tárcio; PAULO, Luiz. **Processos de Fabricação: Módulo 2.** Curso de Inspetor de Soldagem N1. INSP Solda – Treinamento, Consultoria e Inspeções. Disponível em < http://107.21.65.169/content/ ABAAAAqSQAD/processos-fundicao >. Acesso: 15 Jun. 2014.

Espírito Santo, Brasil. Um excelente lugar para se trabalhar, investir e viver: Governo do Estado do Espírito Santo. Disponível em < http://www.sedes. es.gov.br/images/arquivos/Folder_Sedes_Reduzido.pdf>. Acesso: 20 Jun. 2014.

FARIA Caroline. **Metalurgia:** O que é a metalurgia? Disponível em < http://www.infoescola.com/engenharia/metalurgia/ >. Acesso: 30 Jul. 2014.

FERREIRA, Carlos Roberto. **Processos de Produção (Fundição):** Tecnologia da Fundição. Dispo-

nível em < http://www.ebah.com.br/content/ABAAAeq-gAI/apostila-fundicao> Acesso: 15 Jun. 2014.

FIGUEIREDO, Odilon Dias de. **Vantagens competitivas no uso de ferramentas da Web 2.0 em empresas do setor de construção e Venda de imóveis: um estudo comparativo de casos.** Belo Horizonte, MG: 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Classificar as Pesquisas?** Disponível em <http:// scholar. google. com.br>. Acesso: 10 Jun. 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0:** as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LUCENA, Wellington Machado; OLIVEIRA, Renarth Bustamante de. O uso da internet e das mídias digitais como ferramentas de estratégia de marketing. **Destarte – Revista científica dos cursos de Administração, Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Turismo da Faculdade Estácio de Sá de vitória.** Espírito Santo, ano 1, n. 1, v. 2, p. 112-123, 2012.

MACHADO, Izabel. **Introdução à Manufatura Mecânica – PMR 2202:** Processos de Fundição e Sinterização (Metalurgia do Pó). Disponível em < http://www. ebah.com.br/content/ABAAAAJBYAH/apostila-fundicao >. Acesso: 15 Jun. 2014.

MARTINUZZO, José Antonio. **Novo Espírito Santo** - Governo do Estado 2003-2010 – Vitória : Governo do Estado do Espírito Santo, 2010.

MEDEIROS, Adelino José Dias. **Outsourcing das atividades de Marketing Digital nas PME.** Porto, Portugal. 2013.

Metalurgia. In Infopédia [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2014. [Consult. 2014-08-03]. Disponível em: <http://www.infopedia.pt/$metalurgia>. Acesso: 30 Jul. 2014.

MICHAELIS. Disponível em <http://michaelis.uol.com.br>. Acesso: 15 Jun. 2014 MONTEIRO, R V. **Google Adwords: a arte da guerra.** 2ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

O que é Google Adwords? Disponível em <http://www.clinks. com.br/videos-tutoriais/o-que--e-google-adwords/>. Acesso: 20 Jun. 2014.

SILVA, Conceição de Fátima. **Indústria metalúrgica básica brasileira:** perfil setorial, inovatividade e interatividade. Campinas, SP: 2011.

SOARES, Glória de Almeida. **Fundição: Mercado, Processos e Metalurgia.** Abril de 2000. Disponível em < http://metalmat.ufrj.br/downloads/livro_FUNDICAO.pdf> Acesso: 15 Jun. 2014.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital.** São Paulo: Novatec, 2009.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e E-commerce**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA PARA INVESTIMENTO EM UMA PEQUENA CENTRAL HIDRELÉTRICA (PCH)

Mayara Aparecida Rezende Martins; Fernando Gonçalves Custódio

RESUMO

O presente artigo tem o propósito de analisar a viabilidade econômica e financeira de um projeto de investimento em uma Pequena Central Hidrelétrica (PCH). Os métodos utilizados como critério de avaliação para análise do fluxo de caixa projetado foram: O método do Valor Presente Líquido (VPL) e a taxa Interna de Retorno (TIR). Foram apresentadas as características de uma PCH, as principais etapas para a construção, sua importância e expansão na matriz elétrica brasileira, bem como sua relevância para a ampliação do parque energético nacional. Para a análise de investimento, apresentou-se os custos inerentes ao projeto e os investimentos iniciais. Foram adotadas premissas técnico-econômicas para a elaboração e projeção do fluxo de caixa do estudo de caso, onde foi possível avaliar os componentes financeiros que tornam o negócio viável. Os resultados obtidos mostram desempenho positivo ao longo do período de concessão, e os indicadores utilizados retornaram bom rendimento econômico e financeiro ao longo da vida útil do projeto. Conclui-se que esse investimento é viável, uma vez que arca com todos os custos de operação e financiamento, o projeto também agrega valor ao acionista.

Palavras-chave: Pequena Central Hidrelétrica, viabilidade, PCH.

ABSTRACT

This article aims to analyze the economic and financial viability of an investment project in a Small Hydroelectric Plant (SHP). The methods used as evaluation criterions to analize the projected cash-flows were: Method of Net Present Value (NPV) and Internal Rate of Return (IRR). The theme presents the characteristics of a PCH, specially the main steps for its construction, expansion, and its importance in the Brazilian Energy Matrix, as well as its relevance to the expansion of the National Energy System. For the investment analysis, the essay shows the costs of the project and the initial expenditure. Technical and economic assumptions were adopted for the development and projection of cash-flow of the case study, which enabled to assess the financial components that make the business viable. The results show a positive performance over the concession period, and the indicators used present a respectable and solid economic and financial performance during the trial period. It is verified that the investment is indeed executable, since it bears the totality of its own operating and financing costs, in addition to the fact that the project is a valuable tool for the shareholder.

Keywords: Small Hydroelectric Plant, viability, PCH.

1. INTRODUÇÃO

Com o surgimento da ideia de sustentabilidade, o uso das energias renováveis favorece a preservação do meio ambiente, pois faz uso de meios naturais, abundantes e reaproveitáveis para a produção de energia elétrica. O Brasil se tornou evidência no cenário global, devido a sua enorme capacidade de produzir energia sem que haja tantos danos ao meio ambiente. Além disso, está entre os países com maior potencial hidrelétrico do mundo, segundo o Plano 2015 da Eletrobrás.

Dentre as fontes renováveis em expansão, uma Pequena Central Hidrelétrica (PCH), é considerada uma alternativa viável para o aproveitamento do potencial hidráulico, em virtude do menor impacto ambiental causado e a necessidade de investimentos bem menos significativos.

As Pequenas Centrais Hidrelétricas representam, atualmente, uma forma rápida e eficiente de promover a expansão da oferta de energia elétrica, visando suprir a crescente demanda verificada no mercado nacional. Esse tipo de empreendimento possibilita um melhor atendimento às necessidades de carga de pequenos centros urbanos e regiões rurais, uma vez que, na maioria dos casos, complementa o fornecimento realizado pelo sistema interligado. Por isso, além de simplificar o processo de outorga, o Governo concedeu uma série de benefícios ao empreendedor, para estimular os investimentos. (ANEEL 2003).

A construção de PCHs representa importante alternativa de produção de energia renovável, por não produzir tanto impacto ambiental, possuindo, em sua maioria, quedas d'água de pequeno e médio portes, inclusive não interferindo no regime hidrológico do curso d'água. Ademais, pode-se citar o baixo investimento inicial se comparado a investimentos de geração de energia elétrica de grande porte ou que tenham insumos mais onerosos do que a fonte hidráulica. Além do importante fator ambiental, as PCHs possuem outras vantagens, como custo acessível, menor prazo de implementação e maturação do investimento, isenção de encargos setoriais e descontos no pagamento do uso do sistema de transmissão e distribuição. (SILVA E MANIESI, 2005)

Com a necessidade de novos aproveitamentos hidrelétricos, é necessária a elaboração de estudos a fim de viabilizar implantações de novas PCHs. As pequenas centrais hidrelétricas também ajudam na geração de empregos e no desenvolvimento da região na qual estão instaladas. (DAL MOLIN, 2007).

Uma das etapas mais importantes para a implantação de uma PCH são os estudos de viabilidade econômico-financeira para a avaliação dos benefícios e custos associados no investimento da central.

O objetivo desse artigo é analisar a viabilidade econômica e financeira de uma usina hidrelétrica de pequeno porte (PCH), bem como sua inserção na matriz energética do Brasil.

2. METODOLOGIA

Foi adotada para a abordagem do tema o estudo de um fluxo de caixa projetado para uma PCH condizente com o cenário atual. As ferramentas utilizadas para a análise da viabilidade do projeto serão: a Taxa Interna de Retorno (TIR); e o Valor Presente Líquido (VPL).

De forma sucinta, podemos definir seis etapas básicas na metodologia para a determinação da viabilidade do projeto que será utilizado no estudo de caso:

- Prever os fluxos de caixa futuros;
- Identificar o custo de oportunidade do capital investido que deve refletir o valor do investimento no tempo e o risco envolvido no projeto;
- Utilizar este custo para atualizar os fluxos futuros e somá-los;
- Calcular o valor presente líquido – VPL – subtraindo-se do valor presente o investimento inicial necessário.
- Calcular a taxa de retorno do investimento – TIR para comparar com o resultado obtido por meio do método de VPL.
- Analisar o resultado do VPL para identificar se é viável realizar o investimento para criar valor ao acionista ou se o projeto deverá ser rejeitado.

Adicionalmente buscou-se uma revisão das técnicas de avaliação de projetos juntamente com uma pesquisa documental onde incluí as premissas técnicas necessárias ao estudo, além de documentos e regulamentos das Centrais Elétricas Brasileiras S.A. — Eletrobrás e da Agência Nacional de Energia Elétrica — ANEEL.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com a resolução nº 652 de 09/12/2003 da ANEEL, PCH (Pequena Central Hidrelétrica) é toda usina hidrelétrica de pequeno porte cuja capacidade instalada seja superior a 1 MW e inferior a 30 MW. Além disso, a área do reservatório deve ser inferior a 3,0 km².

Uma PCH é constituída por diversos componentes cuja função principal é captar e conduzir à água a um conjunto turbina e gerador, que são os componentes responsáveis pela transformação da energia hidráulica em eletricidade. As PCHs são formadas basicamente por:

- Barragem, sendo formadora do reservatório e é composta pelo vertedouro, pela bacia de dissipação e por outros componentes de controle (ELETROBRÁS, 2000).
- Sistema adutor, que é formado pela tomada d'agua, pelo conduto de adução, chaminé de equilíbrio e por último o conduto forçado de alta pressão (ELETROBRÁS, 2000).
- Casa de máquinas e o canal de fuga, sendo a última parte da central (ELETROBRÁS, 2000).

Para Gouvêa e Baggio (2012), as PCHs são consideradas geradoras de energia limpa, pois não usam combustíveis, produzindo poucos impactos ambientais, quando comparados com outros tipos de geração de energia.

Considerando a natureza evolutiva da estrutura legal e regulatória do setor elétrico brasileiro, uma análise completa torna-se imprescindível para o estudo da viabilidade de implantação do projeto. Dentre essas regulamentações pode-se citar: normas relativas ao mercado em que o projeto opera; comercialização de energia; indexação de tarifas; energia máxima que pode ser vendida pelo

projeto através de um CCVE (Contrato de Compra e Venda de Energia); regras de repasse dos custos de geração para as tarifas, e interação com as empresas do setor público que operam no mercado.

Para a implantação de uma PCH é necessário que sejam seguidas algumas etapas:

- **Estudo de inventário:** Onde é avaliado o potencial de geração de energia de uma unidade hidrográfica (SILVA, 2012).

- Projeto básico: Onde serão dimensionados a central geradora, as obras de infraestrutura local, reservatório, ações ambientais correspondentes a outros usos da água e neste momento é feito o orçamento da central (SILVA 2012).

- Licença prévia: Onde é atestada a viabilidade ambiental e condicionantes a serem atendidas (SILVA, 2012).

- Licença de instalação: Onde o empreendedor tem a autorização para iniciar a construção do projeto, seguindo as condicionantes estabelecidas pelo órgão ambiental competente. (SILVA, 2012).

- Licença de operação: Onde o empreendedor tem a autorização para o início de operação das máquinas geradoras. Sua emissão está condicionada ao atendimento de todas as condicionantes exigidas na licença prévia e licença de instalação (SILVA, 2012).

A matriz de energia elétrica brasileira é composta por cerca de 61% de aproveitamentos de geração provenientes de fonte hídrica como mostra a Figura 1.

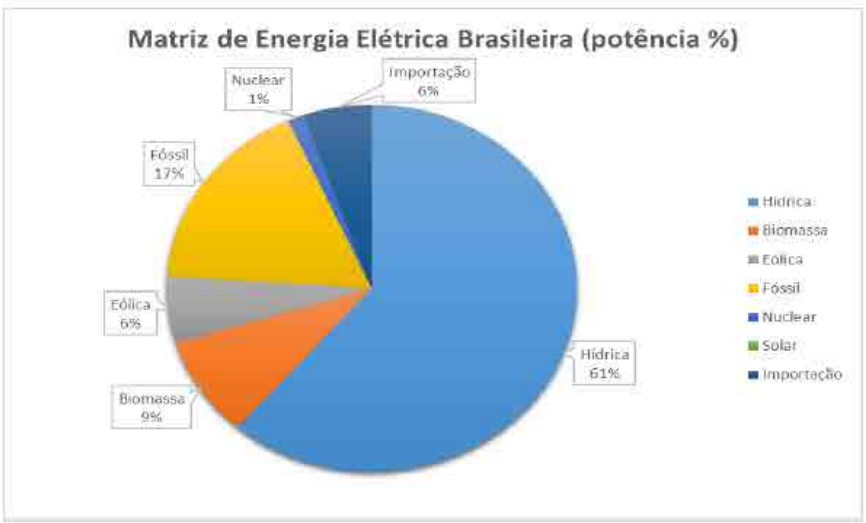


Figura 1 - Gráfico Matriz Elétrica Brasileira (ANEEL, 2016)

O Brasil é um dos países com maior potencial hidrelétrico do mundo, ficando atrás apenas do Canadá e dos Estados Unidos. (EPE, 2011). Entretanto, é necessário construir novas usinas, com impacto ambiental mínimo, para produzir a energia suficiente para o crescimento econômico e ampliação da oferta de empregos.

A estimativa do Ministério de Minas e Energia para o período de 2008 a 2017 indica aportes pú-

blicos e privados na ordem de R$ 352 bilhões para a ampliação do parque energético nacional. Foi criado em 2002 pelo Ministério de Minas e Energia o Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (PROINFA) que tem o objetivo de desenvolver fontes alternativas e renováveis de energia, aumentando o número de empreendimentos para a produção de eletricidade, levando em conta características e potencialidades regionais e locais, e investindo na redução de emissões de gases de efeito estufa (MME, 2016).

De acordo com o Banco de Informações de Geração (BIG), em junho de 2016, o Brasil possui no total 4.524 empreendimentos geradores de energia elétrica em operação, totalizando 143.932.730 kW (ANEEL, 2016) de potência instalada. Está prevista para os próximos anos uma adição de 27.481.676 kW na capacidade de geração do país, proveniente dos 198 empreendimentos atualmente em construção e mais 677 em empreendimentos com construção não iniciada. No que diz respeito as PCHs, em junho de 2016, existem 447 usinas em operação comercial, totalizando 4.777.200 kW de potência instalada, o que representa 3,31% da geração de energia elétrica nacional. Ao considerarmos as usinas em construção e com outorgas, o potencial aumenta para 7.018.500 kW.

Como exemplo de uma PCH em operação comercial, pode-se citar a Jataí Energética S.A (FIG.2), gerenciada pela empresa Brasil PCH S.A. Está estabelecida como produtora independente de energia elétrica, por meio das resoluções nº 741/2002 e 36/2005 da ANEEL, mediante o aproveitamento do potencial hidráulico da PCH Jataí, localizada no rio Claro, no município de Jataí, em Goiás. Tem capacidade instalada de 30 MW, com investimento total de R$113.974 milhões e iniciou sua operação comercial em 29.07.2008.

Figura 2 - PCH Jataí - Fonte: Brasil PCH S.A

O Plano Nacional de Energia (PNE 2030), publicado pelo Ministério de Minas e Energia em 2008, aponta que, em 2030, a potência instalada a partir da energia hidráulica no Brasil será de 88.200 MW, indicando um aumento de 28,57% em comparação com dados de 2005. O PNE 2030 ainda prevê o

aumento do potencial de PCHs, sendo incluídos mais 6.000 MW ao sistema. Da mesma forma, o plano aponta que, em 2030, as pequenas centrais hidrelétricas terão um potencial de 8.242 MW a ser aproveitado, indicando um nicho de mercado com grandes perspectivas.

Aliado a isso, nos últimos anos, houve um interesse crescente na livre negociação de energia, e as PCHs passaram a ser oportunidades de maximizar a eficiência dos processos produtivos, reduzindo os custos de produção. Da mesma forma, os incentivos regulatórios, a viabilidade econômica, o baixo impacto ambiental, os programas de incentivo governamentais e o grande potencial de expansão previsto para as próximas décadas fazem com que as PCHs sejam objeto de grande interesse por parte do mercado. (MEDEIRO, OLESKOWICZ E LIMA, 2011).

As PCHs podem ocupar um papel importante na complementação da geração da matriz energética, inclusive pelo fato de serem disseminadas pelo país, o que diminui custos com a instalação de grandes linhas de transmissão. Elas também são garantia de abastecimento regional, o que alivia o sistema nacional. Além disso, essas usinas contam com uma indústria de equipamentos, operação e manutenção 100% nacional (BORGES, 2011).

Como se trata de empreendimentos de geração proveniente de uma fonte renovável, existem linhas específicas de financiamento para estas pequenas centrais, como é o caso do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.

Mesmo com as vantagens apresentadas, a construção de PCHs ainda é um investimento que apresenta muitas incertezas e riscos para os empreendedores privados. Apesar de serem consideravelmente menores que as usinas hidrelétricas de grande porte, a construção de uma PCH pode trazer impacto à comunidade local e ao meio ambiente. A inundação da área do reservatório pode atingir um grande número de famílias, que deverão deixar suas terras, além de muitas vezes destruir áreas de mata protegida, cachoeiras e rios, que muitas vezes são essenciais à alimentação, economia e ao turismo da região. (MAKARON, 2012).

4. RESULTADOS

Para a análise econômico-financeira da instalação de uma PCH, devem ser levados em consideração vários fatores, são alguns deles:

a) Capacidade Instalada: Capacidade total de produção.
b) Garantia Física: Montante de energia que poderá ser comercializado com os agentes de distribuição nos leilões de energia.
c) Valor de Venda da Energia Base: Valor da Energia a ser vendida nos Leilões ou no mercado aberto.
d) Prazo total de construção.
e) Custo de implantação: Custos de operação e manutenção, custos ambientais, entre outros.
f) Vida útil econômica.
g) Taxas de juros financiamento.
h) Custos de Capital.

A viabilidade financeira de uma PCH depende principalmente do preço da energia e dos investimentos realizados por MWH gerado. Com relação à análise financeira, serão utilizados métodos analíticos: Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa interna de retorno (TIR).

Para a aplicação da metodologia apresentada, será estudado um empreendimento denominado PCH XYZ com uma potência instalada de 20 MW e com uma garantia física de 13 MW médios.

que
de C
mer

	Descrição	Premissa
Características Físicas	Capacidade Instalada	20 MW
	Garantia Física	13 MW.médios
Receita	Operacional Bruta	Garantia Física x nº de horas no ano x Valor de Venda de Energia
	Valor de Venda de Energia Base	R$ 186 / MWh
Deduções Sobre Receita Bruta (Lucro Presumido)	PIS	0,65%
	COFINS	3,00%
Despesas Operacionais	Encargos Setoriais	R$ 6 / MWh
	O&M	R$ 10 / MWh
	Meio Ambiente	R$ 4 / MWh
	Despesas Administrativas	R$ 3 / MWh
	Seguros	0,5% da Receita bruta anual
Impostos (Lucro Presumido)	IR	12,00%
	CSLL	8,00%
CAPEX	Investimento Estimado	R$ 130.000.000,00
Depreciação	Tempo de Depreciação	25 anos
Horizonte de Projeção	Período de Construção	2 anos
	Período de Operação	25 anos
Financiamento	% Financiado	65% do investimento total
	Carência	2 anos
	Amortização	12 anos
	Juros	10,5% a.a
	TJLP	7,5% a.a
	Spread	3% a.a
Custo de Capital	Custo de Capital Próprio Real	11,39%
	Capital Próprio	35%
	Custo de Capital Terceiros Real	10,50%
	Capital Terceiros	65%
	WACC	10,81%
	Custo de Capital Próprio Nominal	11,39%
	Taxa Livre de Risco	4,59%
	Beta	0,73
	Prêmio de Risco de Mercado	9,31%
	Custo de Capital Terceiros Nominal	35,00%
	TJLP	10,50%
	Spread Básico	65%

Fonte: Elaborado pelos Autores

O CCVE terá duração de 25 anos, enquanto o valor inicial da energia comercializada será de R$

186/MW. A mesma sofrerá reajuste anual de 5,13%, que representa a inflação anual projetada. Isto é considerado para mitigar os riscos operacionais entre os fluxos de receitas e despesas.

A amortização do financiamento feito através do BNDES, e a variação do capital de giro foram consideradas no fluxo de caixa. No valor total do investimento já está embutido o custo relativo a riscos pré-operacionais.

O primeiro passo para realização da análise de um projeto é a determinação dos fluxos de caixa do projeto que se pretende realizar. Enquanto o fluxo de caixa do acionista reflete a capacidade da operação em gerar caixa antes de qualquer decisão de como financiar a operação da empresa, o fluxo de caixa livre é a medida final de geração de caixa, após a decisão de como financiar a empresa. O fluxo de caixa livre é o dinheiro que sobra aos sócios da empresa.

Qualquer empreendimento só justifica sua existência ao criar riqueza. Um projeto de investimento, além de obter fluxo de caixa positivo, deve criar valor ao acionista. O fluxo de caixa detalhado deste estudo encontra-se no (Apêndice 1).

Para a definição da estrutura de capital, optou-se por utilizar dados projetados, segundo a metodologia de cálculo do custo de capital próprio da Aneel, (Resolução Normativa nº 608/2014).

O cálculo do Custo do Capital Próprio (Ke) com a utilização do CAPM é dado pela expressão abaixo:

$$r_{CAPM} = r_f + \beta \bullet (r_m - r_f) + r_B \qquad (1)$$

Onde:
r_{CAPM}: Custo de capital próprio;
r_f: taxa de retorno do ativo livre de risco;
β: beta do setor regulado;
r_m-r_f: prêmio de risco do mercado de referência; e
r_B: prêmio de risco país.

O Custo Médio Ponderado de Capital WACC é obtido através da seguinte fórmula:

$$r_{WACC} = \frac{1 + (P/V) \bullet r_p + (D/V) \bullet r_d \bullet (1 - T)}{1 + \pi} - 1 \qquad (2)$$

Onde:

r_{WACC}: custo médio ponderado de capital após impostos, em termos reais;
r_p: custo do capital próprio;
r_d: custo da dívida nominal;
P: capital próprio;
D: capital de terceiros ou dívida;
V: soma do capital próprio e de terceiros;

T: alíquota tribtária marginal efetiva; e
π: inflação média dos EUA.

Para a avaliação de projetos de investimento, considera-se o método do VPL, uma vez que ele utiliza os fluxos de caixa de um projeto corretamente, pois não ignora o valor do dinheiro no tempo. De acordo com Bruni e Rubens (2003), quando 10 o VPL é superior a zero, esse fato indica que os fluxos futuros trazidos e somados a valor presente superam os investimentos. Logo, o projeto deverá ser aceito.

O VPL é obtido através da seguinte fórmula:

$$VPL = \frac{FC_1}{(1+i)} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \ldots + \frac{FC_4}{(1+i)^4} + \ldots + \frac{FC_n}{(1+i)^n} - FC_0 \qquad (3)$$

Onde:

VPL: Valor presente liquido
FCj: Fluxo de caixa em ordem j, para
j: 1,2,3,4,...,n;
i: taxa de desconto

A alternativa mais importante ao em comparação ao VPL é a taxa interna de retorno (TIR). A Taxa Interna de Retorno (TIR) é definida por Gitman (2002) como a taxa de desconto que faz com que o VPL se iguale a zero.

A Taxa Interna de Retorno, é o procedimento mais popular para análise de rentabilidade de projetos de investimento. De outra forma, a TIR é a taxa de desconto que faz o VPL de um fluxo de caixa antecipado igualar-se aos custos do projeto e representa o retorno intrínseco do projeto, independente das taxas de juros do mercado. Graça (2000).

A TIR é obtida através da seguinte fórmula:

$$FC_0 = \sum_{j=1}^{n} \frac{FC_j}{(1+i)^j} \qquad (4)$$

Onde:

FC_j: Fluxo do caixa em ordem J, para
J: 1,2,3,4...n
i : taxa interna de retorno
FC_0: Investimento inicial

Ao final dos cálculos se a TIR for maior que a TMA o projeto é economicamente viável indicando que há ganhos investindo-se no projeto. Caso contrário se menor do que a Taxa Mínima de Atrati-

vidade o investimento não é economicamente atrativo.

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) pode ser entendida como a menor taxa de retorno que o investidor está disposto a aceitar em relação a um investimento de risco. Essa taxa varia de empresa para empresa e pode mudar ao longo do tempo.

Para o projeto apresentado, espera-se uma Taxa Interna de Retorno maior que uma Taxa Mínima de Atratividade de 11% para que se possa investir no empreendimento.

5. CONCLUSÃO

As PCHs têm um papel significativo como fontes alternativas de energia que levam ao desenvolvimento sustentável. Com o crescimento do consumo de energia, as PCHs são uma fonte importante para atender a demanda brasileira. Para se implantar uma usina desse porte, é necessário conhecer os parâmetros que caracterizam uma PCH, saber o tempo e custo para os estudos de inventário, avaliar a tendência do mercado e saber o momento certo de investir.

Um estudo de viabilidade econômica financeira tem por objetivo caracterizar um empreendimento que proporcione lucro aos investidores, sendo capaz de evitar saldos negativos, de forma a gerar fluxo de caixa positivo ao longo da vida útil do projeto.

Bruni e Rubens (2003), afirmam que a análise de viabilidade de investimentos deve se concentrar em verificar se os benefícios gerados com os investimentos compensam os gastos realizados. Para tanto, é preciso construir estimativas futuras de fluxos de caixa.

O demonstrativo do fluxo de caixa do projeto de investimento da PCH XYZ foi de um VPL de R$ 20 milhões e a TIR de 12,62%, o que demonstra o potencial do projeto em gerar renda para remunerar adequadamente o capital investido.

O fluxo de caixa resultante, utilizando-se as premissas adotadas, mostra que o projeto da PCH XYZ indica viabilidade financeira, pois cria valor ao acionista.

Desta maneira, em virtude do resultado do VPL, o qual indicou um valor positivo, corroborado com o valor da TIR também positivo e acima da taxa mínima de atratividade esperada (11%), recomenda-se que o projeto deve ser aceito.

Cabe ressaltar que nesta análise a TIR é considerada, uma vez que não houve fluxos alternados (fluxos positivos e negativos) na modelagem.

Observa-se no fluxo de caixa que nos dois primeiros anos ocorre apenas o desembolso do acionista para a construção da PCH XYZ. A partir do ano 3, onde é iniciada a operação comercial do aproveitamento, os custos tornam-se bem definidos, existindo os gastos operacionais e iniciando também o pagamento do financiamento aportado por terceiros.

Percebe-se que ao longo do tempo, o fluxo de caixa consegue, através das suas receitas anuais, arcar com todos os custos de operação e de financiamento. Adicionalmente, verifica-se no fluxo de caixa que os acionistas não precisam dar aportes complementares para a continuidade do projeto. A partir do ano 15, com quitação do financiamento, o fluxo de caixa, descontado os gastos operacionais, será totalmente revertido ao acionista, agregando valor ao mesmo.

Conclui-se, através da análise econômica e financeira apresentado nesse artigo, juntamente com a abordagem dos parâmetros necessários para implantação de uma PCH, que o projeto para o investimento é viável, e este servirá como instrumento norteador para o empreendedor, que poderá guiar-se na sua forma de decisão em investir.

Para trabalhos futuros, recomenda-se através da metodologia apresentada, avaliar a oportunidade de repotenciar uma PCH em operação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEEL, Agência Nacional de Energia Elétrica – **Procedimentos de Regulação Tarifária: Custo de Capital da Geração**, Brasília, Aneel, 2011. Sub-módulo 12.3. Resolução Normativa nº 608/2014. Vigência: 14/04/2014.

ANEEL, Agência Nacional de Energia Elétrica – **Guia do Empreendedor de Pequenas Centrais Hidrelétricas**. Brasília, ANEEL, 2003.

ANEEL, Agência Nacional de Energia Elétrica - **Resolução nº 652, de 09 de dezembro de 2013,** Brasília, ANEEL, 2013.

ANEEL, Agência Nacional de Energia Elétrica - **Banco de Informações de Geração, (BIG) - Capacidade de Geração do Brasil.** Disponível em<http://www2.aneel.gov.br/aplicacoes/capacidadebrasil/capacidadebrasil.cfm>. Acesso em: 23 jun. 2016.

BORGES, André. **Sem estímulo, pequenas usinas vivem crise.** Valor Econômico, São Paulo 19 setembro de 2011.

BRASIL PCH S.A – **Imagem Jataí Energética S.A** – Disponível em: < http://www.brasilpch.com.br/04_jatai.htm>. Acesso em: 23 jun. 2016.

BRUNI, A. L; RUBENS, Famá. **As Decisões de Investimentos - Com aplicações na HP12C e Excel.** São Paulo: Atlas, 2003.

DAL MOLIN, Anderson. **Anteprojeto de Pequena Central Hidrelétrica para o Rio Toropi. 2007.** 79 f. Dissertação de Mestre em Engenharia (Pós-graduação em Engenharia Mecânica) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ELETROBRÁS. **Diretrizes para estudos e projetos de pequenas Centrais Hidrelétricas,** Ed. Eletrobrás, RJ, 2000.

EPE, Empresa de Pesquisa Energética, **Balanço Energético Nacional 2012, Resultados preliminares,** 2011. Disponível em: <https://ben.epe.gov.br/downloads/Resultados_Pre_BEN_2012.pdf>. Acesso em 14 abr. 2016.

EPE, Empresa de Pesquisa Energética, **Plano Nacional de Energia, PNE 2030,** Rio de Janeiro, 2008.

GRAÇA, L.R.; RODIGHERI, H.R.; CONTO, A.J. de. **Custos florestais de produção: conceituação e aplicação.** Colombo: Embrapa Florestas, 2000. 32p. (Embrapa Florestas. Documentos, 50).

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira,** 7ª ed. São Paulo: HARBRA, 2002. 841 p. 13

GOUVÊA, Fabiano Ferreira; BAGGIO, Francisco Anisio Vidal. **Soluções para viabilização de pequenas centrais hidrelétricas.** Hidro&Hydro: PCH notícias e SHP news, Itajubá, ano 14, n. 55, p. 20-25, out./dez. 2012. Disponível em: < http://cerpch.unifei.edu.br/arquivos/revistas/55.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2016.

LIMA, Bruno Del Mouro. MEDEIRO JR, Alurindo Schechtel. OLESKOWICZ, Bruno Alexandre. **Utilização de Controle Numérico Computadorizado para fabricação de turbinas Pelton de baixas potências.** 2011. 86f. Trabalho de conclusão de curso (Engenharia Industrial Elétrica – ênfase em Eletrotécnica), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2011.

MAKARON, Paula. **Análise de Viabilidade de Projetos de Pequenas Centrais Hidrelétricas: Pontos Críticos de Sucesso a Partir de Estudos de Caso no Estado de Santa Catarina.** 2012. 144f. Dissertação (Mestrado em Energia) - Programa de Pós-graduação Em Energia - EP/FEA/IEE/IF da Universidade de São Paulo, São Paulo 2012.

MME - Ministério de Minas e Energia. **Programa de incentivo a fontes alternativas de energia.** Disponível em: < http://www.mme.gov.br/programas/proinfa//>. Acesso em 29/04/16.

SILVA, Fernanda Miguel. **Análise da Viabilidade de Investimento de Uma PCH.** 2012. 15f. Trabalho Final apresentado ao Curso de MBA Executivo em Finanças. Ibmec Business School. Rio de Janeiro, 2012.

SILVA, L. P.; MANIESI, V. **Avaliação dos limites de uso e ocupação e as pequenas centrais hidrelétricas da sub-bacia do rio Enganado – Rondônia: uma proposta de uso sustentável.** Revista Geociências, UNESP, 2005.

APÊNDICE 1

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9
Venda	-	-	**21.181.680,00**	**22.134.855,60**	**23.130.924,10**	**24.171.815,69**	**25.259.547,39**	**26.396.227,03**	**27.584.057,24**
Impostos sobre vendas	-	-	**773.131,32**	**807.922,23**	**844.278,73**	**882.271,27**	**921.973,48**	**963.462,29**	**1.006.818,09**
PIS			137.680,92	143.876,56	150.351,01	157.116,80	164.187,06	171.575,48	179.296,37
COFINS			635.450,40	664.045,67	693.927,72	725.154,47	757.786,42	791.886,81	827.521,72
Receita Líquida	-	-	**20.408.548,68**	**21.326.933,37**	**22.286.645,37**	**23.289.544,41**	**24.337.573,91**	**25.432.764,74**	**26.577.239,15**
Gastos Operacionais	-	-	**2.725.148,40**	**2.847.780,08**	**2.975.930,18**	**3.109.847,04**	**3.249.790,16**	**3.396.030,71**	**3.548.852,10**
Encargos Setoriais	-	-	589.280,00	714.027,60	746.158,84	779.735,99	814.824,11	851.491,19	889.808,30
O&M	-	-	1.140.800,00	1.190.046,00	1.243.598,07	1.299.559,98	1.358.040,18	1.419.151,99	1.483.013,83
Meio Ambiente	-	-	455.520,00	476.018,40	497.439,23	519.823,99	543.216,07	567.660,80	593.205,55
Despesas Administrativas	-	-	341.640,00	357.013,80	373.079,42	389.867,99	407.412,05	425.745,60	444.904,15
Seguros	-	-	105.908,40	110.674,28	115.654,62	120.859,08	126.297,74	131.981,14	137.920,29
EBITDA ou LAJIDA	-	-	**17.683.400,28**	**18.479.153,29**	**19.310.715,19**	**20.179.697,37**	**21.087.783,76**	**22.036.734,03**	**23.028.387,06**
Margem EBITDA	-	-	86,6%	86,6%	86,6%	86,6%	86,6%	86,6%	86,6%
Depreciação	-	-	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00
EBIT ou LAJIR	-	-	**12.483.400,28**	**13.279.153,29**	**14.110.715,19**	**14.979.697,37**	**15.887.783,76**	**16.836.734,03**	**17.828.387,06**
Margem EBIT	-	-	61,2%	62,3%	63,3%	64,3%	65,3%	66,2%	67,1%
Juros	-	-	**10.318.828,41**	**9.458.926,04**	**8.599.023,67**	**7.739.121,30**	**6.879.218,94**	**6.019.316,57**	**5.159.414,20**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9
Desembolso	42.250.000,00	42.250.000,00	-	-	-	-	-	-	-
Saldo Inicial	42.250.000,00	88.936.250,00	98.274.556,25	90.085.009,90	81.895.463,54	73.705.917,19	65.516.370,83	57.326.824,48	49.137.278,13
Amortização	-	-	8.189.546,35	8.189.546,35	8.189.546,35	8.189.546,35	8.189.546,35	8.189.546,35	8.189.546,35
Saldo Final	42.250.000,00	88.936.250,00	90.085.009,90	81.895.463,54	73.705.917,19	65.516.370,83	57.326.824,48	49.137.278,13	40.947.731,77
Juros	10,50%	10,50%	10,50%	10,50%	10,50%	10,50%	10,50%	10,50%	10,50%
Juros Devidos	4.436.250,00	9.338.306,25	10.318.828,41	9.458.926,04	8.599.023,67	7.739.121,30	6.879.218,94	6.019.316,57	5.159.414,20
Juros Pagos	-	-	10.318.828,41	9.458.926,04	8.599.023,67	7.739.121,30	6.879.218,94	6.019.316,57	5.159.414,20
LAIR	-	-	**2.164.571,87**	**3.820.227,25**	**5.511.691,52**	**7.240.576,07**	**9.008.564,82**	**10.817.417,45**	**12.668.972,85**
IRPJ	-	-	2.541.801,60	2.650.182,67	2.775.940,89	2.900.617,88	3.031.145,69	3.167.547,24	3.310.086,87
CSLL	-	-	1.694.534,40	1.770.788,45	1.850.479,93	1.933.745,25	2.020.763,79	2.111.698,16	2.206.724,58
Lucro Líquido	-	-	- 2.071.764,13	- 606.743,87	885.506,70	2.406.212,93	3.956.655,34	5.538.172,05	7.152.161,40
Margem	-	-	-10,15%	-2,84%	3,97%	10,33%	16,26%	21,78%	26,91%
Fluxo de Caixa Operacional (Acionista)	-	-	**13.447.064,28**	**14.052.182,17**	**14.684.530,37**	**15.345.334,24**	**16.035.874,28**	**16.757.488,62**	**17.511.575,61**
Gastos Líquidos de Capital	65.000.000,00	65.000.000,00							

Página 1
Página 2

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9
Variação do Capital de Giro Líquido			1.453.430,16	65.404,36	68.347,55	71.423,19	74.637,24	77.995,91	81.505,73
Capital de Giro Líquido			1.453.430,16	1.518.834,52	1.587.182,07	1.658.605,26	1.733.242,50	1.811.238,41	1.892.744,14
Ativo Circulante			1.677.414,96	1.752.898,63	1.831.779,07	1.914.209,13	2.000.348,54	2.090.364,23	2.184.430,62
Passivo Circulante			223.984,80	234.064,12	244.597,00	255.603,87	267.106,04	279.125,81	291.686,47
Prazo Médio de Contas a Receber (PMCR)			30	30	30	30	30	30	30
Receita Líquida			20.408.548,68	21.326.933,37	22.286.645,37	23.289.544,41	24.337.573,91	25.432.764,74	26.577.239,15
Contas a Receber			1.677.414,96	1.752.898,63	1.831.779,07	1.914.209,13	2.000.348,54	2.090.364,23	2.184.430,62
Prazo Médio de Contas a Pagar (PMCP)			30	30	30	30	30	30	30
Custos Operacionais			2.723.348,40	2.847.780,08	2.975.930,18	3.109.847,04	3.249.790,16	3.396.030,71	3.548.852,10
Contas a Pagar			223.984,80	234.064,12	244.597,00	255.603,87	267.106,04	279.125,81	291.686,47
Fluxo de Caixa dos Ativos (Livre)	**-65.000.000,00**	**-65.000.000,00**	**11.993.634,12**	**13.986.777,82**	**14.616.182,82**	**15.273.911,04**	**15.961.237,04**	**16.679.492,71**	**17.430.069,88**
Fluxo de Caixa Operacional	-	-	13.447.064,28	14.052.182,17	14.684.530,37	15.345.334,24	16.035.874,28	16.757.488,62	17.511.575,61
Gastos Líquidos de Capital	65.000.000,00	65.000.000,00	-	-	-	-	-	-	-
Variação do Capital de Giro Líquido	-	-	1.453.430,16	65.404,36	68.347,55	71.423,19	74.637,24	77.995,91	81.505,73
WACC									
Taxa de Atratividade									
VPL da PCH XYZ									
TIR do Projeto da PCH XYZ									

Página 3

	Ano 10	Ano 11	Ano 12	Ano 13	Ano 14	Ano 15	Ano 16	Ano 17	Ano 18	Ano 19
Venda	**28.825.339,82**	**30.122.480,11**	**31.477.991,71**	**32.894.501,34**	**34.374.753,90**	**35.921.617,83**	**37.538.090,63**	**39.227.304,71**	**40.992.533,42**	**42.837.197,42**
Impostos sobre vendas	**1.052.124,90**	**1.099.470,52**	**1.148.946,70**	**1.200.649,30**	**1.254.678,52**	**1.311.139,05**	**1.370.140,31**	**1.431.796,62**	**1.496.227,47**	**1.563.557,71**
PIS	187.364,71	195.796,12	204.606,95	213.814,26	223.435,90	233.490,52	243.997,59	254.977,48	266.451,47	278.441,78
COFINS	864.760,19	903.674,40	944.339,75	986.835,04	1.031.242,62	1.077.648,53	1.126.142,72	1.176.819,14	1.229.776,00	1.285.115,92
Receita Líquida	**27.773.214,91**	**29.023.009,58**	**30.329.045,02**	**31.693.852,04**	**33.120.075,38**	**34.610.478,78**	**36.167.950,32**	**37.795.508,09**	**39.496.305,95**	**41.273.639,72**
Gastos Operacionais	**3.708.550,44**	**3.875.435,21**	**4.049.829,79**	**4.232.072,13**	**4.422.515,38**	**4.621.528,57**	**4.829.497,36**	**5.046.824,74**	**5.273.931,85**	**5.511.258,79**
Encargos Setoriais	929.849,67	971.692,91	1.015.419,09	1.061.112,95	1.108.863,03	1.158.761,87	1.210.906,15	1.265.396,93	1.322.339,79	1.381.845,08
O&M	1.549.749,45	1.619.488,18	1.692.365,15	1.768.521,58	1.848.105,05	1.931.269,78	2.018.176,92	2.108.994,88	2.203.899,65	2.303.075,13
Meio Ambiente	619.899,78	647.795,27	676.946,06	707.408,63	739.242,02	772.507,91	807.270,77	843.597,95	881.559,86	921.230,05
Despesas Administrativas	464.924,84	485.846,45	507.709,54	530.556,47	554.431,51	579.380,93	605.453,07	632.698,46	661.169,89	690.922,54
Seguros	144.126,70	150.612,40	157.389,96	164.472,51	171.873,77	179.608,09	187.690,45	196.136,52	204.962,67	214.185,99
EBITDA ou LAJIDA	**24.064.664,47**	**25.147.574,38**	**26.279.215,22**	**27.461.779,91**	**28.697.560,00**	**29.988.950,20**	**31.338.452,96**	**32.748.683,35**	**34.222.374,10**	**35.762.380,93**
Margem EBITDA	86,6%	86,6%	86,6%	86,6%	86,6%	86,6%	86,6%	86,6%	86,6%	86,6%
Depreciação	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00
EBIT ou LAJIR	**18.864.664,47**	**19.947.574,38**	**21.079.215,22**	**22.261.779,91**	**23.497.560,00**	**24.788.950,20**	**26.138.452,96**	**27.548.683,35**	**29.022.374,10**	**30.562.380,93**
Margem EBIT	67,9%	68,7%	69,5%	70,2%	70,9%	71,6%	72,3%	72,9%	73,5%	74,0%
Juros	**4.299.511,84**	**3.439.609,47**	**2.579.707,10**	**1.719.804,73**	**859.902,37**	-	-	-	-	-

	Ano 10	Ano 11	Ano 12	Ano 13	Ano 14	Ano 15	Ano 16	Ano 17	Ano 18	Ano 19
Desembolso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo Inicial	40.947.731,77	32.758.185,42	24.568.639,06	16.379.092,71	8.189.546,35	(0,00)	-	-	-	-
Amortização	8.189.546,35	8.189.546,35	8.189.546,35	8.189.546,35	8.189.546,35					
Saldo Final	32.758.185,42	24.568.639,06	16.379.092,71	8.189.546,35	(0,00)					
Juros	10,50%	10,50%	10,50%	10,50%	10,50%					
Juros Devidos	4.299.511,84	3.439.609,47	2.579.707,10	1.719.804,73	859.902,37					
Juros Pagos	4.299.511,84	3.439.609,47	2.579.707,10	1.719.804,73	859.902,37					
LAIR	**14.565.152,64**	**16.507.964,91**	**18.499.508,12**	**20.541.975,17**	**22.637.657,64**	**24.788.950,20**	**26.138.452,96**	**27.548.683,35**	**29.022.374,10**	**30.562.380,93**
IRPJ	3.459.040,78	3.614.697,61	3.777.359,01	3.947.340,16	4.124.970,47	4.310.594,14	4.504.570,88	4.707.276,56	4.919.104,01	5.140.463,69
CSLL	2.306.027,19	2.409.798,41	2.518.239,34	2.631.560,11	2.749.980,31	2.873.729,43	3.003.047,25	3.138.184,38	3.279.402,67	3.426.975,79
Lucro Líquido	8.800.084,67	10.483.468,88	12.203.909,78	13.963.074,90	15.762.706,86	17.604.626,64	18.630.834,84	19.703.222,40	20.823.867,41	21.994.941,45
Margem	31,69%	36,12%	40,24%	44,06%	47,59%	50,87%	51,51%	52,13%	52,72%	53,29%
Fluxo de Caixa Operacional (Acionista)	**18.299.596,51**	**19.123.078,35**	**19.983.616,88**	**20.882.879,64**	**21.822.609,22**	**22.804.626,64**	**23.830.834,84**	**24.903.222,40**	**26.023.867,41**	**27.194.941,45**
Gastos Líquidos de Capital										

	Ano 10	Ano 11	Ano 12	Ano 13	Ano 14	Ano 15	Ano 16	Ano 17	Ano 18	Ano 19
Variação de Capital de Giro Líquido	85.173,49	89.006,29	93.011,58	97.197,10	101.570,97	106.141,66	110.918,03	115.909,35	121.125,27	126.575,90
Capital de Giro Líquido	1.977.917,63	2.066.923,92	2.159.935,50	2.257.132,60	2.358.703,56	2.464.845,22	2.575.763,26	2.691.672,60	2.812.797,87	2.939.373,78
Ativo Circulante	2.282.729,99	2.385.452,84	2.492.798,22	2.604.974,14	2.722.197,98	2.844.696,89	2.972.708,25	3.106.480,12	3.246.271,72	3.392.353,95
Passivo Circulante	304.812,36	318.528,92	332.862,72	347.841,55	363.494,41	379.851,66	396.944,99	414.807,51	433.473,85	452.980,17
Prazo Médio de Contas a Receber (PMCR)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Receita Líquida	27.773.214,91	29.023.009,58	30.329.045,02	31.693.852,04	33.120.075,38	34.610.478,78	36.167.950,32	37.795.508,09	39.496.305,95	41.273.639,72
Contas a Receber	2.282.729,99	2.385.452,84	2.492.798,22	2.604.974,14	2.722.197,98	2.844.696,89	2.972.708,25	3.106.480,12	3.246.271,72	3.392.353,95
Prazo Médio de Contas a Pagar (PMCP)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Custos Operacionais	3.708.550,44	3.875.435,21	4.049.829,79	4.232.072,13	4.422.515,38	4.621.528,57	4.829.497,36	5.046.824,74	5.273.931,85	5.511.258,79
Contas a Pagar	304.812,36	318.528,92	332.862,72	347.841,55	363.494,41	379.851,66	396.944,99	414.807,51	433.473,85	452.980,17
Fluxo de Caixa dos Ativos (Livre)	**18.214.423,02**	**19.034.072,06**	**19.890.605,30**	**20.785.682,54**	**21.721.038,26**	**22.698.484,98**	**23.719.916,80**	**24.787.313,06**	**25.902.742,15**	**27.068.365,54**
Fluxo de Caixa Operacional	18.299.596,51	19.123.078,35	19.983.616,88	20.882.879,64	21.822.609,22	22.804.626,64	23.830.834,84	24.903.222,40	26.023.867,41	27.194.941,45
Gastos Líquidos de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variação de Capital de Giro Líquido	85.173,49	89.006,29	93.011,58	97.197,10	101.570,97	106.141,66	110.918,03	115.909,35	121.125,27	126.575,90
WACC										
Taxa de Atratividade										
VPL da PCH XYZ										
TIR do Projeto da PCH XYZ										

	Ano 20	Ano 21	Ano 22	Ano 23	Ano 24	Ano 25	Ano 26	Ano 27
Venda	**44.764.871,31**	**46.779.290,52**	**48.884.358,59**	**51.084.154,73**	**53.382.941,69**	**55.785.174,06**	**58.295.506,90**	**60.918.804,71**
Impostos sobre vendas	**1.633.917,80**	**1.707.444,10**	**1.784.279,09**	**1.864.571,65**	**1.948.477,37**	**2.036.158,85**	**2.127.786,00**	**2.223.536,37**
PIS	290.971,66	304.065,39	317.748,33	332.047,01	346.989,12	362.603,63	378.920,79	395.972,23
COFINS	1.342.946,14	1.403.378,72	1.466.530,76	1.532.524,64	1.601.488,25	1.673.555,22	1.748.865,21	1.827.564,14
Receita Líquida	**43.130.953,50**	**45.071.846,41**	**47.100.079,50**	**49.219.583,08**	**51.434.464,32**	**53.749.015,21**	**56.167.720,90**	**58.695.268,34**
Gastos Operacionais	**5.759.265,43**	**6.018.432,38**	**6.289.261,83**	**6.572.278,62**	**6.868.031,15**	**7.177.092,56**	**7.500.061,72**	**7.837.564,50**
Encargos Setoriais	1.444.028,11	1.509.009,37	1.576.914,79	1.647.875,96	1.722.030,38	1.799.521,74	1.880.500,22	1.965.122,73
O&M	2.406.713,51	2.515.015,62	2.628.191,32	2.746.459,93	2.870.050,63	2.999.202,91	3.134.167,04	3.275.204,55
Meio Ambiente	962.685,40	1.006.006,25	1.051.276,53	1.098.583,97	1.148.020,25	1.199.681,16	1.253.666,81	1.310.081,82
Despesas Administrativas	722.014,05	754.504,69	788.457,40	823.937,98	861.015,19	899.760,87	940.250,11	982.561,37
Seguros	223.824,36	233.896,45	244.421,79	255.420,77	266.914,71	278.925,87	291.477,53	304.594,02
EBITDA ou LAJIDA	**37.371.688,07**	**39.053.414,04**	**40.810.817,67**	**42.647.304,46**	**44.566.433,16**	**46.571.922,66**	**48.667.659,17**	**50.857.703,84**
Margem EBITDA	86,6%	86,6%	86,6%	86,6%	86,6%	86,6%	86,6%	86,6%
Depreciação	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00	5.200.000,00
EBIT ou LAJIR	**32.171.688,07**	**33.853.414,04**	**35.610.817,67**	**37.447.304,46**	**39.366.433,16**	**41.371.922,66**	**43.467.659,17**	**45.657.703,84**
Margem EBIT	74,6%	75,1%	75,6%	76,1%	76,5%	77,0%	77,4%	77,8%
Juros	-	-	-	-	-	-	-	-

	Ano 20	Ano 21	Ano 22	Ano 23	Ano 24	Ano 25	Ano 26	Ano 27
Desembolso	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortização								
Saldo Final								
Juros								
Juros Devidos								
Juros Pagos								
LAIR	**32.171.688,07**	**33.853.414,04**	**35.610.817,67**	**37.447.304,46**	**39.366.433,16**	**41.371.922,66**	**43.467.659,17**	**45.657.703,84**
IRPJ	5.371.784,56	5.813.514,86	5.866.123,03	6.130.098,57	6.405.953,00	6.694.240,89	6.995.460,83	7.310.256,56
CSLL	3.581.189,70	3.742.343,24	3.910.748,69	4.086.732,38	4.270.635,34	4.462.813,93	4.663.640,55	4.873.504,38
Lucro Líquido	23.218.713,81	24.497.555,93	25.833.945,95	27.230.473,52	28.689.844,83	30.214.887,84	31.808.557,80	33.473.942,90
Margem	53,83%	54,35%	54,85%	55,32%	55,78%	56,21%	56,63%	57,03%
Fluxo de Caixa Operacional (Acionista)	**28.418.713,81**	**29.697.555,93**	**31.033.945,95**	**32.430.473,52**	**33.889.844,83**	**35.414.887,84**	**37.008.557,80**	**38.673.942,90**
Gastos Líquidos de Capital								

Página 2

Página 8

	Ano 20	Ano 21	Ano 22	Ano 23	Ano 24	Ano 25	Ano 26	Ano 27
Variação do Capital de Giro Líquido	132.271,82	138.224,05	144.444,13	150.944,12	157.736,61	164.834,75	172.252,32	180.003,67
Capital de Giro Líquido	3.071.645,59	3.209.869,65	3.354.313,78	3.505.257,90	3.662.994,51	3.827.829,26	4.000.081,58	4.180.085,25
Ativo Circulante	3.545.009,88	3.704.535,32	3.871.239,41	4.045.445,18	4.227.490,22	4.417.727,28	4.616.525,01	4.824.268,63
Passivo Circulante	473.364,28	494.665,67	516.925,63	540.187,28	564.495,71	589.898,02	616.443,43	644.183,38
Prazo Médio de Contas a Receber (PMCR)	30	30	30	30	30	30	30	30
Receita Líquida	43.130.953,50	45.071.846,41	47.100.079,50	49.219.583,08	51.434.464,32	53.749.015,21	56.167.720,90	58.695.268,34
Contas a Receber	3.545.009,88	3.704.535,32	3.871.239,41	4.045.445,18	4.227.490,22	4.417.727,28	4.616.525,01	4.824.268,63
Prazo Médio de Contas a Pagar (PMCP)	30	30	30	30	30	30	30	30
Custos Operacionais	5.759.265,43	6.018.432,38	6.289.261,83	6.572.278,62	6.868.031,15	7.177.092,56	7.500.061,72	7.837.564,50
Contas a Pagar	473.364,28	494.665,67	516.925,63	540.187,28	564.495,71	589.898,02	616.443,43	644.183,38
Fluxo de Caixa dos Ativos (Livre)	**28.286.441,90**	**29.559.331,88**	**30.889.501,82**	**32.279.529,40**	**33.732.108,22**	**35.250.053,09**	**36.836.305,48**	**38.493.939,23**
Fluxo de Caixa Operacional	28.418.713,81	29.697.555,93	31.033.945,95	32.430.473,52	33.889.844,83	35.414.887,84	37.008.557,80	38.673.942,90
Gastos Líquidos de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Variação do Capital de Giro Líquido	132.271,82	138.224,05	144.444,13	150.944,12	157.736,61	164.834,75	172.252,32	180.003,67
WACC								10,81%
Taxa de Atratividade								11%
VPL da PCH XYZ								**R$ 20.230.503,21**
TIR do Projeto da PCH XYZ								**12,62%**

Página 9

A EXPERIÊNCIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Monique Regina Bayestorff Duarte de Sousa; Karen Sabrina Bayestorff, Manuela Coelho Perez; Maurício Vasconcellos Leão Lyrio

RESUMO

A discussão sobre avaliação de desempenho organizacional e gestão baseada em resultados é tema recorrente em pesquisas e trabalhos práticos no âmbito das organizações privadas. No setor público, a discussão sobre uma gestão baseada em resultados é ligada às discussões decorrentes da 2ª reforma da administração pública. O presente estudo se insere no contexto dessa reforma, denominada New Public Management – NPM, sendo orientado pela seguinte pergunta de pesquisa: "A adoção do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP é capaz de apoiar uma organização pública no processo de avaliação de seu desempenho e de melhoria da qualidade dos serviços prestados aos seus cidadãos-usuários?" Se configurando como um estudo de caso, objetivou apresentar a experiência de implementação do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP – no âmbito da Secretaria de Estado de Administração de Santa Catarina – SEA. Os resultados evidenciaram um ganho de desempenho de 39,2% no desempenho geral da SEA, potencializado pelos critérios Estratégias e Planos, Sociedade e Processos; por outro lado, ficou evidenciado o baixo desempenho no que se refere à apresentação dos resultados organizacionais.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho. Setor Público. Gespública. Modelo de Excelência em Gestão Pública.

ABSTRACT

The discussion on evaluation of organizational performance and results-based management is a recurring theme in research and practical work in the field of private organizations. In the public sector, the discussion of results-based management is linked to the discussions arising from the 2nd public administration reform. This study is in the context of this reform, called New Public Management - NPM, being guided by the following research question: "The adoption of the Excellence Model in Public Management - MEGP is able to support a public organization in the evaluation of its 'performance and to improve the quality of services provided to its citizens-users "If shaping up as a case study, aimed to present the experience of implementing the Excellence Model in Public Management - MEGP - within the State of Santa Administration Department Catarina - SEA. The results showed a 39.2% performance gain in overall performance of the SEA, potentiated by the criteria Strategies and Plans, Society and Processes; On the other hand, it became apparent poor performance in regard to the presentation of business results.

Keywords: Performance Evaluation. Public sector. GesPública. Model of Excellence in Public Management.

1. INTRODUÇÃO

A discussão sobre avaliação de desempenho organizacional e gestão baseada em resultados é tema recorrente em pesquisas e trabalhos práticos no âmbito das organizações privadas. Dentre as formas de avaliação existentes na literatura sobre o tema, a avaliação com base em critérios de excelência, que foram preconizados por premiações como Malcolm Baldridge, dos Estados Unidos; Demming, do Japão, e o Prêmio da Comunidade Européia, expandiu-se na década de 90 (MAVROIDIS, TOLIOPOULOU E AGORITSAS, 2007).

Consoante Mavroidis et al (2007), vários países têm baseado seus modelos de excelência nesses três prêmios. A finalidade de basear-se nesses prêmios é a melhoria da competitividade de diversos tipos de organizações, por meio da alteração da filosofia da qualidade e da melhoria da competitividade das empresas.

No setor público, a discussão sobre uma gestão baseada em resultados é ligada às discussões decorrentes da 2ª reforma da administração pública, denominada new public management – NPM. Essa reforma, iniciada na Grã-Bretanha no decorrer da década de 1980, originou-se da necessidade de modernização da administração pública e buscava tornar o aparelho estatal mais eficiente (BRESSER-PEREIRA, 2005). Secchi (2009), ao comentar sobre as reformas na administração pública com base em Hays e Plagens, trata da magnitude dessas reformas vindas do setor privado, consideradas uma profunda redefinição da administração pública enquanto uma área de especialidade identificável. Para o autor, a 2ª reforma surge em decorrência da crise fiscal do Estado na década anterior, bem como pelo aumento da competição territorial pelos investimentos privados e mão de obra qualificada, além da disponibilização de novos conhecimentos, ascensão de valores pluralistas e neoliberais e a crescente complexidade da sociedade (SECCHI, 2009). De forma complementar, Ferrer (2007) argumenta que o objetivo comum das reformas foi aumentar a eficiência do Estado, ou, no caso dos países em desenvolvimento, as origens das reformas estariam associadas à compulsoriedade de um ajuste fiscal.

No Brasil, inicia-se a partir de 1995 um processo de busca por um aparelho estatal mais eficiente adotando-se um modelo de administração pública gerencial e baseado em uma filosofia de melhoria contínua. Embora o assunto tenha ganhado relevância, as contribuições da literatura têm tido como referência, de forma geral, as empresas privadas, sendo as contribuições e experiências de avaliação no setor público escassas. Por estarem inseridas em ambiente diferente daquele no qual estão as organizações de mercado, sendo movidas por propósitos sociais, torna-se relevante apresentar estudos sobre o tema no setor público, com vistas a aumentar as experiências e abrir um espaço para diálogo sobre a questão.

Em 2005, com o decreto nº 5.378, o Governo Federal institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. De acordo com seu art. 1º, o GESPÚBLICA tem por objetivo "[...] contribuir com a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país".

O presente estudo se insere nesse contexto da New Public Management – NPM, sendo orientado pela seguinte pergunta de pesquisa: "A adoção do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP é capaz de apoiar uma organização pública no processo de avaliação de seu desempenho

e de melhoria da qualidade dos serviços prestados aos seus cidadãos-usuários?" Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa proposta, busca-se apresentar a experiência e analisar os resultados da implementação do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP – no âmbito da Secretaria de Estado de Administração de Santa Catarina – SEA.

Os esforços com a implantação desse modelo de gestão na SEA tiveram início em 2009 com a criação do Programa Excelência em Gestão, que envolve a implementação de três projetos principais, a saber, (i) adotar o modelo de excelência em gestão pública – MEGP – como ferramenta de avaliação de desempenho; (ii) adotar o mapeamento e redesenho de processos como prática para análise e melhoria de processos finalísticos e de apoio; e, (iii) adotar o Balanced Scorecard – BSC – como modelo de gestão estratégica. No caso do presente estudo, os resultados a serem apresentados são referentes à adoção do MEGP, tendo em vista que esse modelo traz em seus critérios de avaliação questões referentes aos processos organizacionais e estratégia. O mapeamento e redesenho de processos, bem como o BSC, nesse sentido, se constituem instrumentos de gestão adotados para tratar as questões de forma alinhada ao modelo de gestão adotado pela organização em estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO

Para abordar a proposta do presente estudo, é necessário tratar a questão, do ponto de vista teórico, a partir de três perspectivas. Buscou-se, inicialmente, abordar o tema ao qual o estudo remete, nesse caso a avaliação de desempenho organizacional; em seguida, aborda-se a administração pública, enquanto contexto no qual o objeto de estudo está inserido; finalmente, aborda o Programa Nacional de Gestão Pública, contexto no qual o instrumento de avaliação adotado surgiu e se desenvolveu. Passa- se em seguida, à discussão de cada uma dessas perspectivas.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A avaliação é, provavelmente, a principal ferramenta de gestão em uma organização. Para atingir as suas metas, a organização precisa implementar formas de mensurar com precisão o desempenho administrativo (KOONTZ; O'DONNELL, 1981). Apesar de ser considerado tema relevante, ainda existem discussões sobre o que é entendido como avaliação de desempenho, uma vez que avaliação pode ser vista de diversas perspectivas, de acordo com o objetivo a que se propõe a avaliação (DUTRA; ENSSLIN, 2008; BORTOLUZZI et al., 2011).

Dutra e Ensslin (2008, p. 199) entendem que "[...] avaliar o desempenho organizacional consiste em atribuir valor àquilo que uma organização considera relevante, ante seus objetivos estratégicos, caracterizando em que nível de desempenho ela própria encontra-se, com vistas à promoção de ações de melhoria". Segundo Kaplan e Norton (1997), o sucesso de um sistema de medição de desempenho deve respeitar os seguintes princípios: (i) medir os fatores críticos para o sucesso organizacional; (ii) manter um conjunto de medidas equilibradas, considerando as perspectivas dos tomadores de decisão; (iii) incentivar a participação sobre o que deve ser medido, implementando um quadro de indicadores de desempenho; (iv) alinhar os objetivos e as estratégias organi-

zacionais com as medidas; e (v) orientar os esforços para cumprimento das metas estabelecidas. Comum a esses entendimentos sobre avaliação de desempenho está o fato de que a avaliação visa à condução de um processo de melhoria contínua, sendo o objetivo do sistema de medição de desempenho justamente medir o grau de evolução dos processos e conduzir as organizações à melhoria de suas atividades.

Apesar de haver um consenso no Brasil, entre governos e pesquisadores, sobre a importância do processo de avaliação de desempenho para as políticas públicas, ainda são poucas as práticas de avaliação sistemáticas e consistentes para elas (COSTA; CASTANHAR, 2003). A dificuldade da institucionalização do sistema de avaliação na administração pública explica-se pelas relações sociais baseadas principalmente no clientelismo e patrimonialismo. A adoção desses sistemas esbarra, muitas vezes, na resistência de alguns gestores públicos e em problemas de natureza institucional (GUBERMAN; KNOPP, 2009).

De acordo com Sá (2005), as dificuldades em avaliar a gestão pública devem-se aos inúmeros fatores intangíveis, dada sua natureza de atuação, que dificultam a criação de indicadores. Esse fato explica a necessidade de sistemas de avaliação diferenciados para o setor público e o privado. Apesar dos benefícios resultantes do processo de avaliação existente, Cotta (2001) entende que a realização desse processo não significa que as informações produzidas serão utilizadas automaticamente pela organização. Ainda, segundo a autora, as condições para o aproveitamento dessas informações precisam ser meticulosamente criadas para não comprometer todo o esforço empreendido.

2.2 PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA

Criado em 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA surgiu da evolução de iniciativas anteriores implementadas pelo Governo Federal visando à excelência na gestão pública. No início da década de 1990, com o Subprograma da Qualidade e Produtividade Pública, buscava-se a melhoria na gestão de processos; em seguida, com a criação do Programa da Qualidade e Participação na Administração – QPAP, houve um direcionamento para os sistemas de gestão. A partir de 2000, com a criação do Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, o foco volta-se para a melhoria na gestão do atendimento ao cidadão, foco esse que se mantém com a criação, em 2005, do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, que, além da orientação ao cidadão, prioriza também a gestão por resultados na administração pública. A Figura 1 apresenta o quadro com a evolução das iniciativas ligadas à busca pela excelência na gestão pública brasileira.

O Programa tem como principais características ser essencialmente público, ser contemporâneo, ter foco em resultados para a sociedade, e ser federativo (LIMA, 2007). Para alcançar esse objetivo, Santos et al. (2012, p. 6) argumentam que

> Em 1997, a aproximação do então Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) permitiu o início da adaptação de uma metodologia já consolidada no setor privado, para o serviço público. Tratava-se do "Instrumento

da Auto-Avaliação da Gestão", desenvolvido com base em oito Critérios de Excelência.

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – IAGP compreende um conjunto de parâmetros que tem como objetivo medir o nível de desempenho da organização de forma aderente aos critérios propostos no MEGP. Por sua vez, a sustentação conceitual do MEGP se dá com base nos princípios constitucionais da administração pública – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, bem como nos fundamentos de excelência gerencial – pensamento sistêmico, liderança e constância de propósitos, visão de futuro, comprometimento com as pessoas, responsabilidade social, orientação por processos e informações, gestão participativa, controle social, desenvolvimento de parcerias, geração de valor, cultura da inovação e aprendizado organizacional (IAGP, 2009).

Figura 1 - Evolução da excelência na gestão pública

Fonte: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA (2009).

Para viabilizar a implementação de um processo de avaliação continuada, o IAGP foi desdobrado em três níveis que sugerem um caminho progressivo do processo de autoavaliação e busca da excelência na gestão. O instrumento de entrada para as organizações que estão iniciando o processo de busca pela excelência se dá com o instrumento de 250 pontos. Uma vez atingido certo grau de maturidade, quando os enfoques já se encontram em níveis nos quais existem práticas proativas, integradas e com resultados relevantes decorrentes dessas aplicações, as organizações passam a adotar o instrumento de 500 pontos, que aprofunda a análise por meio do desdobramento dos critérios de avaliação existentes no modelo de 250 pontos. Finalmente, nas organizações onde já existem enfoques proativos, refinados, inovadores, disseminados por toda a organização, sustentados por processos permanentes de aprendizagem e com resultados relevantes, em linha com as referências do setor, passa-se a adotar o instrumento de 1.000 pontos (IAGP, 2009). Nessa etapa, a organização está em condições de participar da premiação nacional, pois, terá passado por um processo de mudança organizacional e de autoavaliação que gera conhecimento e feedback para o alcance de um nível superior de gestão.

O IAGP é estruturado com base em oito critérios de excelência, a saber: (1) liderança – examina a governança pública e a governabilidade da organização; (2) estratégias e planos – examina como a organização, a partir de sua visão de futuro e da análise de seu ambiente interno e externo formula e implementa suas estratégias com vistas ao atendimento da missão e satisfação das partes

interessadas; (3) cidadãos – examina como a organização identifica seus cidadãos-usuários, busca conhecer suas necessidades e avalia sua capacidade de atendê-las; (4) examinar como a organização aborda sua responsabilidade perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas por seus processos; (5) informações e conhecimento – examina como a organização gerencia suas informações; (6) pessoas – examina os sistemas de trabalho da organização; (7) Processos – que visa a examinar como a organização gerencia, analisa e melhora seus processos finalísticos e de apoio; finalmente, (8) resultados – examina como a organização analisa seu desempenho e o compara com outros referenciais pertinentes (IAGP, 2009). A Figura 2 apresenta a tabela de pontuação adotada pelo instrumento de avaliação nível de 250 pontos – IAGP 250, adotado pela organização em estudo.

Figura 2 – Tabela de pontuação – IAGP 250 pontos

	Critérios	Pontos
1	Liderança	22
2	Estratégia e Planos	22
3	Cidadãos	22
4	Sociedade	22
5	Informações e conhecimento	22
6	Pessoas	22
7	Processos	22
8	Resultados	96
	A - Resultados relativos aos cidadãos-usuários	20
	B - Resultados relativos à sociedade	20
	C - Resultados orçamentários e financeiros	10
	D - Resultados relativos às pessoas	13
	E - Resultados relativos aos processos de suprimento	13
	F - Resultados relativos dos processos finalísticos e de apoio	20
	Total de Pontos	250

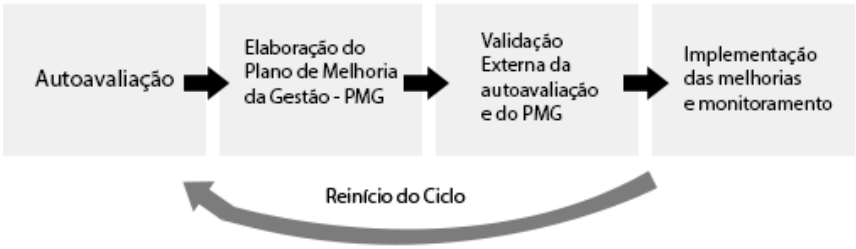
Fonte: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA (2009).

3. METODOLOGIA

No que tange ao **enquadramento metodológico**, o estudo é de natureza aplicada, centrado na análise de um evento particular, buscando gerar uma descrição densa desse evento. Dada essa característica, se constitui em um estudo de caso, conforme proposto por Stake (2000).

No que tange aos **procedimentos metodológicos utilizados no estudo de caso,** adotou-se como orientação as etapas do processo de melhoria contínua, conforme proposto pelo IAGP 250 pontos.

Figura 3 - Ciclo de Melhoria Contínua



Fonte: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA (2009)

Conforme apresentado na Figura 3, o processo se inicia com a autoavaliação da gestão, considerada o "marco zero" da organização em relação à utilização do MEGP. Após a implementação desse marco zero, a organização passa a adotar ciclos periódicos de avaliação de forma a permitir a análise de seu desempenho e verificação da evolução de seus resultados. A recomendação é que a avaliação seja realizada no mínimo a cada 15 meses, com vistas a gerar dados históricos e comparativos.

Para dar conta da implementação do MEGP, optou-se pela criação do Programa de Excelência em Gestão da SEA – PEG, e adotou-se a metodologia do Project Management Body of Knowledge – PMBOK, de forma simplificada, dando ênfase às três etapas principais para elaboração e acompanhamento de projetos, conforme estabelecido por Portny e Austin (2006), a saber: (i) fase de planejamento – envolve a apresentação dos resultados desejados, as atividades necessárias para a realização do projeto, as datas de início e fim de cada atividade e o orçamento proposto; (ii) organização – envolve a definição de papéis e responsabilidades para a equipe do projeto e as formas de comunicação do desenvolvimento do projeto – publicidade do projeto; (iii) controle – envolve a motivação contínua da equipe de trabalho, o acompanhamento e a comparação dos resultados do projeto com o plano inicial; análise e mudança de planos de acordo com a necessidade e, finalmente, o acompanhamento do risco do projeto.

4. A IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA NA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DE SANTA CATARINA

A Secretaria de Estado da Administração – SEA, órgão do Poder Executivo do Governo do Estado de Santa Catarina, foi constituída em 1970 pela Lei nº 4.547, tendo suas atribuições e competências atuais definidas pela Lei Complementar nº 534/11. A SEA é órgão central de seis sistemas

administrativos do Governo do Estado de Santa Catarina, a saber: (i) Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, (ii) Gestão de Materiais e Serviços, (iii) Gestão Patrimonial, (iv) Gestão Documental, Editoração e Publicação Oficial, (v) Gestão de Tecnologia da Informação e Governança Eletrônica e (vi) Ouvidoria. Para cumprir com suas atribuições, conta com um quadro de 634 servidores, sendo 525 servidores alocados na Capital e 109 servidores lotados nas perícias médicas no interior do Estado.

A Secretaria de Estado da Administração aderiu, em 2010, ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, passando a adotar o MEGP como modelo de gestão. O processo de implementação desse modelo foi realizado por meio da criação do Programa Excelência em Gestão, realizado em duas fases: uma fase de inicialização, denominada **rumo à excelência** e uma fase de internalização dos conceitos, denominada **autogestão**. A apresentação desse processo será organizada em subseções, de acordo com as fases de implementação supracitadas. Passa-se a seguir a discussão de cada uma das fases do Programa Excelência em Gestão.

4.1 FASE I – RUMO À EXCELÊNCIA

O início do processo de implementação do Programa Excelência em Gestão na SEA surge de forma alinhada ao aumento da preocupação com uma gestão baseada em resultados e a adoção de uma administração pública gerencial, se concretizando na implementação de 3 projetos, a saber: (i) adoção do modelo de excelência em gestão pública – MEGP; (ii) realização de mapeamento e redesenho de processos internos – MRP; e, (iii) adoção da metodologia Balanced Scorecard – BSC (KAPLAN; NORTON, 1997) visando à gestão dos objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas organizacionais e projetos em desenvolvimento.

A implementação desses projetos, organizados no que se denominou FASE I, foi realizada por meio da aquisição de serviços desenvolvidos por empresa de consultoria, contratada por meio de licitação que culminou no estabelecimento do contrato entre a organização e a empresa vencedora. A opção pela contratação de empresa de consultoria se deveu ao fato de existir necessidade de apoio especializado para implementação dos instrumentos de gestão componentes do programa, bem como capacitar os servidores que viriam a fazer parte do grupo de trabalho interno.

Inicialmente, foi realizada reunião de sensibilização da alta administração, na qual foram apresentados os componentes do programa e as diretrizes orientadoras do trabalho. Em seguida, com vistas a preparar a equipe de servidores envolvidos, foram capacitadas 4 turmas no curso de introdução ao modelo de excelência em gestão pública, destinado aos servidores interessados em aprofundar nos conceitos do MEGP; após a realização desse treinamento inicial, foi realizada uma oficina de elaboração do relatório de gestão e uma oficina de elaboração do plano de melhoria da gestão. Para a iniciativa de mapeamento e redesenho de processos, foi realizada uma oficina de governança em processos e melhoria contínua da gestão; e, finalmente, para a iniciativa do BSC, foi realizado um curso presencial que visava a apresentar os conceitos básicos da metodologia e o software utilizado como apoio à sua implementação. Após a realização desses treinamentos, foi possível constituir uma equipe de trabalho que, junto com a empresa de consultoria contratada, teria condições de levantar as informações necessárias à elaboração do relatório de gestão, realizar a autoavaliação e desenvolver as atividades referentes ao mapeamento de processos e implementação do BSC. Uma vez que os projetos componentes do Programa Excelência em Gestão, em

sua Fase I, foram executados por empresa contratada, foi instituída uma comissão, por meio do Decreto nº 3.472 de 2010, que ficou responsável pelo acompanhamento e avaliação da contratada. Essa atividade de controle foi realizada por meio de acompanhamento do cronograma orçamentário e das entregas do projeto, organizadas em uma Estrutura Analítica de Projeto – EAP.

Como resultados dessa primeira fase, cita-se a identificação e mapeamento de macro-processos, processos e subprocessos organizacionais, organizados em 83 Procedimentos Operacionais Padrão, distribuídos da seguinte forma: Assessoria de Comunicação – ASCOM – 1 POP; Consultoria de Planejamento – CPLAN – 2 POPs; Consultoria Jurídica – COJUR – 3 POPs; Diretoria da Escola de Administração Pública DEAP – 1 POP; Diretoria da Imprensa Oficial e Editora de Santa Catarina – DIOESC 11 POPs; Ouvidoria Geral do Estado – OGE – 1 POP; Diretoria de Gestão de Materiais e Serviços – DGMS – 2 POPs; Diretoria de Gestão de Recursos Humanos – DGRH – 17 POPs; Diretoria de Gestão do Centro Administrativo – DGCA – 1 POP; Diretoria de Gestão Patrimonial – DGPA – 7 POPs; Diretoria de Governança Eletrônica DGOV – 1 POP; Diretoria de Saúde e Assistência ao Servidor – DSAS – 21 POPs; Diretoria Geral – DIGE – 13 POPs; Gabinete do Secretário – GABS – 1 POP; Coordenadoria do Programa de Modernização – CPROM – 1 POP.

Com relação aos resultados referentes à implementação do Balanced Scorecard, nessa primeira fase, foi atualizado o mapa estratégico da SEA e proposto seu desdobramento até o nível de diretoria, bem como foram propostos indicadores para os objetivos elencados nos mapas propostos. Foi feito também um levantamento dos projetos estratégicos da SEA, em um total de 42 projetos, distribuídos pelas diretorias.

Finalmente, foi elaborado o Relatório de Gestão, a organização procedeu com a autoavaliação da sua gestão e foram identificadas as oportunidades de melhoria. A Figura 4 apresenta os resultados da autoavaliação, bem como da validação externa.

Figura 4: Demonstrativo da pontuação obtida na autoavaliação e validação externa - Ciclo 09/10

Critério	Auto Avaliação		Avaliação Externa	
	Pontuação	Percentual %	Pontuação	Percentual %
Liderança	13,2	60%	13,2	60%
Estratégias e Planos	11,0	50%	13,2	60%
Cidadãos	15,4	70%	15,4	70%
Sociedade	6,6	30%	6,6	30%
Informações e Conhecimento	11,0	50%	13,2	60%
Pessoas	11,0	50%	11,0	50%
Processos	11,0	50%	11,0	50%
Resultados - 8.a - Cidadãos-Usuários	6,0	30%	4,0	20%
Resultados - 8.b - Sociedade	2,0	10%	2,0	10%
Resultados - 8.c - Orçamentos e Financeiros	1,0	10%	1,0	10%
Resultados - 8.d - Pessoas	2,6	20%	2,6	20%
Resultados - 8.e - Suprimentos	-	0%	-	0%
Resultados - 8.f - Processos Finalísticos e de Apoio	8,0	40%	8,0	40%
Total	98,8	40%	101,2	40%

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre o demonstrativo da pontuação obtida pela SEA, evidencia-se, em primeiro lugar, que houve rigor por parte da equipe responsável pela autoavaliação no que tange aos critérios Estratégias e Planos e Informações e Conhecimento, que inicialmente obtiveram 11,0 pontos, mas, posteriormente, com a validação externa tiveram um ganho de 10% em seu desempenho. Por outro lado, no critério resultados, houve excesso de otimismo por parte da organização, principalmente no que tange aos resultados referentes aos cidadãos-usuários. Apesar de considerar uma baixa pontuação nesse critério (6,0 pontos de 20,0 possíveis), a organização ainda foi penalizada na validação externa, com perda de 10% em seu desempenho.

De forma geral, a organização obteve 101,2 pontos na validação externa, o que apesar de se configurar como positivo para o primeiro ciclo de avaliação, apontou para uma fragilidade, a saber, a falta de uma cultura focada em resultados. Quando da elaboração do relatório de gestão, ficou evidente a dificuldade em obter informações sobre o desempenho organizacional, as informações, quando obtidas, vinham de forma pontual, sem que houvesse uma maior preocupação com a sistematização delas. A pontuação da SEA a colocou, dentre as faixas de pontuação do GESPÚBLICA, em nível de gestão 1 – posição alta, o que se configura, conforme o IAGP 250 pontos, como uma organização em estágio muito preliminar de desenvolvimento de práticas de gestão. Não se pode considerar que os resultados decorram das práticas implementadas.

Com a entrega do relatório de gestão e validação externa da gestão da SEA a primeira fase do Programa Excelência em Gestão se encerra. A seguir passa-se à discussão referente à Fase II – autogestão.

4.2 FASE II – AUTOGESTÃO

Com a finalização do primeiro ciclo de avaliação e encerramento do contrato com a empresa de consultoria no fim de 2010, a SEA passou ao desenvolvimento da segunda fase do Programa Excelência em Gestão. Enquanto a primeira fase teve por objetivo dar início ao processo de adesão ao MEGP, a segunda fase teve por objetivo institucionalizar o Programa Excelência em Gestão, buscando internalizar no corpo de servidores os princípios da melhoria contínua e da busca da excelência em gestão.

Nessa etapa o foco das atividades voltou-se para a análise das oportunidades de melhoria elencadas no primeiro ciclo de avaliação e elaboração de um plano de melhoria da gestão, com vistas a transformar essas oportunidades em práticas de gestão sistematizadas. Para viabilizar a implementação da segunda fase, foi estabelecida nova comissão, por meio do Decreto nº 524 de 2011, que passou a ter como responsabilidade a coordenação do Programa, ou seja, passou a não somente realizar o acompanhamento do programa, mas efetivamente a coordenar as atividades inerentes ao mesmo.

Para viabilizar a implementação das ações, trabalhar a partir de uma perspectiva sistêmica e aumentar a sinergia entre as áreas, foi criado o Grupo de Execução da Estratégia – GEE, formado por servidores de cada diretoria, com formação nos instrumentos de gestão propostos pelo GESPÚBLICA e possuindo experiência devido à participação nas atividades e capacitações do ciclo de avaliação anterior. A necessidade de estabelecer um grupo de trabalho multifuncional, com a fle-

xibilidade necessária à execução das atividades do programa foi posteriormente corroborada em estudo realizado por Lyrio e Dellagnelo (2012). Nesse estudo, por meio de um modelo de análise aplicado na SEA, os autores evidenciaram o caráter burocrático da organização, caráter esse que se apresentou de forma crítica em seus processos de regulação, em particular na questão da especialização das tarefas[1].

Por meio de reuniões mensais realizadas pela coordenação do programa, com a participação dos integrantes do GEE e se utilizando de uma matriz de priorização de oportunidades, foi possível estabelecer as ações que fariam parte do Plano de Melhoria da Gestão – PMG. Para implementação das ações componentes do PMG, bem como para acompanhamento dos demais projetos estratégicos da SEA, já elencados no ciclo de avaliação anterior, foi estabelecido um escritório de projetos na Consultoria de Planejamento da organização – CPLAN. A CPLAN, a partir de então, passou a acompanhar o portfólio de projetos da SEA por meio de metodologia específica disseminada em eventos de capacitação.

Dentre os principais resultados da Fase II, citam-se: (i) a divulgação das diretrizes estratégicas da SEA, atendendo ao critério Liderança – alínea C; (ii) realização de diagnóstico ambiental para identificação dos principais riscos à saúde ocupacional e ergonomia do trabalhador, atendendo ao critério pessoas – alínea E; (iii) implementação do Manual de Conduta Ética para a força de trabalho, atendendo ao critério sociedade – alínea D; (iv) realização de pesquisa de clima organizacional, atendendo ao critério pessoas – alínea G; (v) realização do II Seminário do Programa Excelência em Gestão, atendendo ao critério estratégias e planos – alínea D; e, finalmente, (vi) implementação do BSC na Secretaria de Estado da Administração e desdobramento do BSC na Diretoria da Imprensa Oficial e Editora de Santa Catarina, com implementação de reuniões trimestrais de análise estratégica, atendendo ao critério estratégias e planos – alíneas B e D, e ao critério liderança – alínea E.

Após a implementação das melhorias sugeridas no PMG, houve nova rodada de autoavaliação, na qual os servidores componentes do GEE realizaram o diagnóstico da gestão da SEA, com base no IAGP 250 pontos. Nessa etapa, já pôde ser percebida uma mudança de comportamento no grupo de trabalho, que, com base no conhecimento adquirido nas capacitações, em suas experiências anteriores e no processo de implementação do plano de melhoria, passou a discutir as práticas de gestão adotadas pela organização de forma sistêmica, tratando das inter-relações entre as áreas e tarefas, bem como passou a ter uma maior preocupação com a relação entre as práticas de gestão adotadas e seus mecanismos de acompanhamento, o que evidenciou um amadurecimento do grupo no que se refere ao entendimento e utilização das ferramentas adotadas pelo GESPÚBLICA.

No que tange ao desempenho de sua gestão, a Figura 5 apresenta os resultados alcançados pela SEA no segundo ciclo de autoavaliação. Em uma avaliação global, a SEA obteve 137,5 pontos no ciclo 2011/12, ou seja, 55%, se considerarmos a pontuação máxima de 250 pontos, o que manteve a SEA na faixa de pontuação 01, posição alta. Especificamente em relação aos critérios de Processos Gerenciais (critérios 01 a 07), destaca-se a pontuação alcançada pela SEA nos critérios Estratégias e Planos e Processos, que obtiveram, respectivamente, 19,8 pontos cada. O desem-

[1] O modelo de análise proposto envolve a operacionalização da racionalidade substantiva em uma organização por meio do que Volberda (1998) denomina controle dinâmico, tratando especificamente de uma de suas questões básicas: a tarefa do desenho organizacional. As três dimensões básicas dessa tarefa são a cultura organizacional, a estrutura organizacional e a tecnologia organizacional, utilizadas no modelo. Para maiores informações, ver VOLBERDA, H. W. Building de flexible firm: how to remain competitive. New York: Oxford University Press, 1998.

penho dos critérios foi alavancado, principalmente, pela adoção de um método sistematizado para monitoramento e implementação dos planos de ação, bem como para análise e melhoria dos processos finalísticos e de apoio.

Ao analisar o critério Resultados (critério 08), evidenciou-se um baixo desempenho por parte da SEA, com exceção aos resultados referentes à sociedade – 12 pontos. Apesar de haver um número bem mais significativo de indicadores que estão sendo efetivamente acompanhados em relação ao ciclo de avaliação anterior, poucos deles possuem referencial comparativo, o que veio a penalizar os resultados apresentados pela organização. No que tange aos resultados referentes à sociedade, os indicadores ligados à Ouvidoria Geral do Estado apresentaram tendência positiva, bem como se mostraram acima do referencial utilizado, o que alavancou a pontuação no critério.

Figura 5: Demonstrativo da pontuação obtida na autoavaliação e validação externa - Ciclo 11/12

Critério	Pontuação máxima	Auto Avaliação		Avaliação Externa	
		Pontuação	Percentual %	Pontuação	Percentual %
Liderança	22	15,4	70%	-	0%
Estratégias e Planos	22	19,8	90%	-	0%
Cidadãos	22	15,4	70%	-	0%
Sociedade	22	15,4	70%	-	0%
Informações e Conhecimento	22	15,4	70%	-	0%
Pessoas	22	15,4	70%	-	0%
Processos	22	19,8	90%	-	0%
Resultados - 8.a - Cidadãos-Usuários	20	2,0	10%	-	0%
Resultados - 8.b - Sociedade	20	12	60%	-	0%
Resultados - 8.c - Orçamentos e Financeiros	10	1,0	10%	-	0%
Resultados - 8.d - Pessoas	13	2,6	20%	-	0%
Resultados - 8.e - Suprimentos	13	1,3	10%	-	0%
Resultados - 8.f - Processos Finalísticos e de Apoio	20	2,0	10%	-	0%
Total	250	137,5	55%	-	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma vez apresentados os resultados do segundo ciclo de avaliação, passa-se à análise dos resultados.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CICLOS DE AUTOAVALIAÇÃO

Com vistas a proceder com uma análise sobre a capacidade do MEGP em apoiar um processo de melhoria contínua da gestão da SEA, é preciso comparar os resultados obtidos nos dois ciclos de avaliação e, posteriormente, verificar o ganho de desempenho alcançado pela Secretaria nos critérios de avaliação propostos.

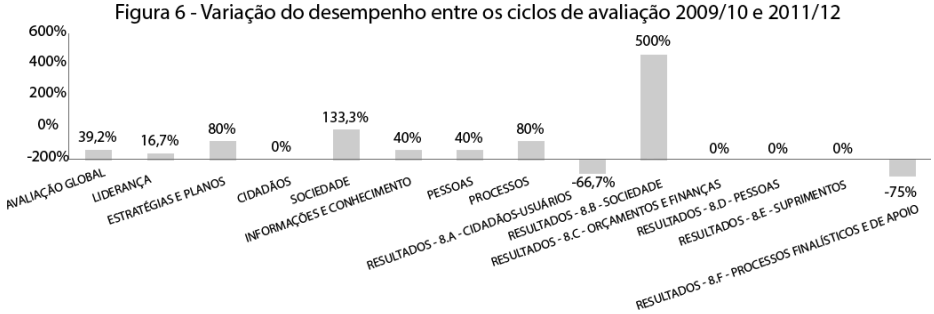
Inicialmente, é possível evidenciar pela Figura 6 – variação percentual do desempenho da SEA em seus dois ciclos de avaliação, que houve um ganho de 39,2% de desempenho global do ciclo 2011/12 em relação ao ciclo 2009/10. A pontuação inicial da autoavaliação da SEA saiu de 98,8

pontos para 137,5. Apesar de se manter na mesma faixa de pontuação (101 a 150 pontos), a pontuação global obtida pela organização evidencia o aumento do nível de maturidade de sua gestão no decorrer do período de análise.

Como pontos fortes na avaliação da SEA, destacam-se o ganho de desempenho nos critérios Sociedade – 133,3%, Estratégias e Planos e Processos – 80%. Os critérios Estratégias e Planos e Processos já haviam sido comentados anteriormente (subseção 4.2), mas, em uma análise comparativa, o critério Sociedade emerge como sendo o de maior ganho, saindo de uma pontuação, de 6,6 para 15,4. Esse ganho de desempenho em parte se deve a um processo de organização, relato e acompanhamento, por parte do GEE, de práticas que já ocorriam, mas de forma não alinhada e sem mecanismos de controle.

Por outro lado, ficou evidenciado um baixo desempenho da SEA no que se refere aos resultados apresentados. Não houve ganho de desempenho em relação aos resultados, com exceção dos resultados referentes à sociedade, com um salto de 500% em relação à 2009/10. Além disso, houve perda de desempenho nos resultados referentes aos cidadãos-usuários e processos finalísticos e de apoio, respectivamente - 66,7% e -75,0%. Esses resultados se devem, principalmente, à falta de referenciais comparativos para os indicadores levantados no ciclo 2011/12. O estudo evidenciou que houve avanço no processo de acompanhamento de indicadores, mas o impacto dos referenciais comparativos para a avaliação global acabou por prejudicar os resultados. Essa conclusão vai ao encontro da discussão sobre uma administração pública gerencial, haja vista que o foco se volta aos resultados e ao serviço entregue aos cidadãos-usuários, que se refletem na importância desses critérios no modelo de gestão adotado pela SEA.

Figura 6 - Variação do desempenho entre os ciclos de avaliação 2009/10 e 2011/12



5. CONCLUSÕES

O presente estudo se inseriu na discussão sobre uma gestão baseada em resultados, decorrentes da 2ª reforma da administração pública. No contexto da New Public Management – NPM, buscou-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: "A adoção do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP é capaz de apoiar uma organização pública no processo de avaliação de seu desempenho e de melhoria da qualidade dos serviços prestados aos seus cidadãos-usuários?"

Após o relato do caso aqui apresentado, acredita-se que a resposta à pergunta de pesquisa proposta é afirmativa. Inicialmente o MEGP propiciou um diagnóstico detalhado da gestão da organi-

zação em estudo, diagnóstico esse que, atrelado a uma avaliação quantitativa do nível de desempenho da gestão, permitiu a identificação de pontos fortes e também oportunidades de melhoria. Com base nesse diagnóstico foi possível propor um plano de melhoria da gestão e implementá-lo de forma alinhada aos critérios de excelência adotados pelo GESPÚBLICA. O segundo ciclo de avaliação propiciou um feedback sobre as ações de melhoria implementadas, em termos de ganho de desempenho da gestão, o que se configurou como um processo de aprendizagem na organização e um círculo virtuoso em busca da excelência. Além dos resultados quantificáveis obtidos pela adoção do MEGP, ressalta-se os resultados intangíveis percebidos no decorrer da implementação do modelo. Entre esses resultados, destacam-se a cooperação entre os servidores, um entendimento mais dinâmico e sistêmico sobre as atividades da SEA por parte dos envolvidos no processo, o ganho de experiência com as ferramentas de gestão adotadas pelo GESPÚBLICA, entre outros.

Como limitações, cita-se a dificuldade ainda existente no âmbito da organização no que se refere à utilização de indicadores de desempenho para acompanhamento e melhoria da gestão. Apesar de ter havido um avanço representativo no que tange a essa questão, ainda não é latente no dia a dia da organização uma preocupação com indicadores de gestão e foco em resultados. Essa constatação ficou evidente no baixo desempenho apresentado no critério correspondente pela organização em estudo, bem com pela falta de referenciais comparativos. Para futuros estudos, sugere-se explorar essa questão, tanto no que diz respeito às questões teóricas referentes à cultura do desempenho na organização quanto no que diz respeito a proceder com um benchmarking para buscar referenciais comparativos à gestão e realizar nova autoavaliação, com vistas a verificar o impacto da adoção desse tipo de prática no desempenho da organização em estudo.

Por fim, vale ressaltar que, em se tratando de um estudo de caso, os resultados aqui apresentados não devem ser expandidos para outros contextos, haja vista as práticas adotadas na implementação do MEGP no âmbito da organização em estudo são intimamente relacionadas ao estágio de desenvolvimento de sua gestão, bem como de experiência dos envolvidos no processo ora relatado. Nesse sentido, atenta-se para o fato de que os mesmos procedimentos adotados na implementação, se levados para realidades diferentes, não necessariamente obterão êxito, dada a especificidade de cada organização tanto no que tange aos aspectos técnicos quanto no que tange aos aspectos políticos da adoção desse tipo de metodologia.

REFERÊNCIAS

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; LYRIO, M. V. L.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da Metodologia Multi-Critério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C). Revista Alcance – Eletrônica, v. 18, n. 2, p. 200-218 Abr./Jun. 2011.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Estado. Brasília, DF: MARE/Presidência da República, 1995.

COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. Revista de Administração Pública, v.35, n.5, p. 969-992, Set./Out. 2003.

COTTA, T. C. Avaliação educacional e políticas públicas: a experiência do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb). Revista do Serviço Público, Brasília, v. 52, n. 4, p. 89-110, out./dez. 2001.

DUTRA, A.; ENSSLIN, L. Ferramentas de avaliação de desempenho organizacional. In.: ANGELONI, M. T.; MUSSIL, C. C. (Org.) Estratégias: formulação, implementação e avaliação. – o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

FERRER, F. L. Gestão Pública Eficiente: Impactos Econômicos de Governos Inovadores. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

GUBERMAN, G.; KNOPP, G. Modernizando a modernização da gestão: o que a experiência do PNAGE nos ensina. In.: II Congresso Consad de Gestão Pública. Anais... Brasília, 06 a 08 de Maio de 2009.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. Fundamentos da administração. Mal Ferrari, C. A. (trad.) São Paulo: Pioneira, 1981. 580p.

LIMA, P. D. B. A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e a Estratégia do GESPÚBLICA. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LYRIO, M. V. L.; DELLAGNELO, E. H. L. Proposta de um modelo de análise da flexibilização da burocracia em organizações públicas com base nas dimensões sugeridas por Volberda: o caso da Secretaria de Estado da Administração de Santa Catarina. In.: Encontro de Administração Pública e Governo da ANPAD – EnAPG... Anais... Salvador, 18 a 20 de Novembro de 2012.

PORTNY, S.; AUSTIN, J. Gerenciamento de projetos para cientistas. Universia, 2006.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública; Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 Pontos. Brasília: MP, SEGES, 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. Project Management Body of Knowledge. PMI Publishing Division: North Carolina, 2000.

SÁ, J.W.B.M. Modelo de avaliação de desempenho da gestão organizacional pública. Dissertação (Mestrado profissional em Administração). Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, 2005.

SANTA CATARINA. Lei nº 4.547 de 31 de Dezembro de 1970. Dispõe sobre a reforma administrativa e dá outras providências.

____. Decreto nº 3.472 de 23 de Agosto de 2010. Cria a comissão temporária de acompanhamento e avaliação do programa excelência em gestão, na Secretaria de Estado da Administração.

____. Decreto nº 524 de 21 de Setembro de 2011. Cria a comissão de coordenação do programa excelência em gestão, vinculada a Secretaria de Estado da Administração.

____. Lei Complementar nº 534 de 20 de Abril de 2011. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 381/07, que dispõe sobre o modelo de gestão e a estrutura organizacional da administração pública estadual e estabelece outras providências.

SANTOS, A. R.; VENDRAMINI, P.; LINDEMEYER, F. M.; MACADO, C. C. Gespública e mudança organizacional: um estudo no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC). In.: Encontro de Administração Pública e Governo da ANPAD – EnAPG... Anais...Salvador, 18 a 20 de Novembro de 2012.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas na administração pública. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, Mar./abr., 2009.

STAKE, R. E. Case studies. In.: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) Handbook of qualitative research. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

MAVROIDIS, V.; TOLIOPOULOU, S.; AGORITSAS C. A comparative analysis and review of national quality awards in Europe Development of critical success factors. The TQM Magazine. Vol. 19, No.5, pp. 454-467. 2007.

SISTEMA DE GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL UTILIZANDO A FERRAMENTA BALANCED SCORECARD EM UMA ICES

Neusa Maria Gonçalves Salla; Rosane Mousquer

RESUMO

O estudo trata da adaptação e aplicação de práticas de gestão de riscos operacionais de uma Instituição Comunitária de Ensi no Superior - ICES por meio da técnica do Balanced Scorecard. O objetivo geral como proposta de uma sistemática de integração da gestão do risco operacional na est ratégia empresarial através da ferramenta BSC para uma ICES partiu do estudo bibliográfico de assuntos pertinentes ao tema de pesquisa. As informações constantes nos relatos obtidos nas entrevistas, nos dados levantados pela técnica da observação e informações constantes em documentos internos da ICES aplicados à ferramenta BSC, possibilitaram a elaboração do mapa estratégico da gestão do risco operacional da Instituição. Conclui-se, nesta pesquisa, que a ICES analisada preocupa-se com a gestão do risco operacional apesar da ausência de u ma equipe específica para o seu gerenciamento. Assim, o mapa estratégico, por meio da ferramenta BSC indica os eventos danosos aos quais a ICES está exposta, b em como os métodos de prevenção e mitigação adotados, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Riscos Operacionais; Balanced Scorecard; Mapa Estratégico; Instituições Comunitárias de Ensino Superior.

ABSTRACT

The study deals with the adaptation and implementation of operational risk management practices of a Community institution of higher education - ICES through the Balanced Scorecard technique. The overall goal as a proposal for a system of operational risk management integration in business strategy through the BSC tool for ICES left the bibliographical study of matters pertaining to the research topic. The information contained in the reports from the interviews, the data identified by the technique of observation and information contained in internal documents of ICES applied to BSC tool, enabled the preparation of the strategic map of the institution's operational risk management. It follows, in this research, which analyzed the ICES is concerned with the operational risk management despite the absence of a specific team for its management. Thus, the strategic map, using the BSC tool indicates the damaging events that ICES is exposed, as well as methods of prevention and mitigation adopted, contributing to the achievement of organizational objectives.

Keywords: Operational Risk Management; Balanced Scorecard; Strategy Map; Community Institutions of Higher Education.

1 INTRODUÇÃO

Diante do ambiente globalizado e de alta competitividade as instituições sem fins lucrativos vêm buscando um novo formato de ges tão, próximo ao que é utilizado pelas empresas que comercializam produtos e serviços.

Assim como as empresas, as Instituições Comunitária s de Ensino Superior (ICES) estão expostas a diversos tipos de riscos, o que exige dos seus gestores a utilização de modelos e abordagens gerenciais que lhes auxiliem no gerenciamento de riscos, evitando a ocorrência de determinadas si tuações que possam prejudicar o desempenho dessas instituições.

A implantação de ferramentas de controle de desempenho capazes de apresentar informações úteis e eficientes se torna fundamental para o bom desempenho da organização em virtude de servirem como apoio a tomada de decisão.

O Balanced Scorecard, diferente dos instrumentos de gerenciamento tradicionais, é um sistema de gestão estratégica de curto e longo prazo que apresenta a imagem de situações de uma instituição. É uma ferramenta que permite introduzir o quotidiano da gestão de risco, pois su a capacidade de adaptação e controle interno habilita-o para se constituir como matriz de uma estrutura de avaliação da incerteza empresarial.

O presente estudo tem como tema a integração da gestão do risco operacional na ferramenta do Balanced Scorecard em instituições comunitárias de ensino superior, respondendo desta forma a questão da pesquisa que tem como objetivo geral propor uma sistemática de integração da gestão do risco operacional na estratégia empresarial através da ferramenta balanced scorecard para uma instituição comunitária de ensino superior. Para es sa análise propôs-se desenvolver os seguintes objetivos específicos: estudar a gestã o do risco operacional e o modelo do Balanced Scorecard no contexto teórico institucional; verificar a percepção dos gestores da ICES sobre a gestão do risco operaciona l; identificar quais as diretrizes existentes para aplicação da gestão do risco operacional na ferramenta Balanced Scorecard na ICES; propor o mapa estratégico da gestão do risco operacional utilizando o balanced scorecard para a ICES.

Assim como qualquer organização, as Instituições Comunitárias de Ensino Superior possuem objetivos e estruturas organizacionais, distribuindo competências e responsabilidades, recursos e tecnologias, prestando serviço para a sociedade. Esses objetivos, ações e resultados precisam estar integrados a uma adequada gestão de risco para o bom funcionamento da ICES.

As ICES devem estar atentas à identificação dos principais riscos aos quais estão expostas, à sua probabilidade de ocorrência e também com as medidas e planejamentos adotados para previsão ou minimização dos riscos operacionais.

Neste contexto, a contribuição teórica da presente pesquisa está voltada para o estudo da gestão do risco operacional com a utili zação da ferramenta BSC para uma ICES. Em virtude da escassez de trabalhos científicos sobre o tema desta pesquisa, acredita-se que o trabalho contribui para literatura da gestão do risco.

O tema pesquisado proporciona o aprimoramento do conhecimento sobre o assunto para os gestores da instituição, pela oportunidade de analisarem a situação atual de gestão de risco por meio da ferramenta de gestão de risco proposta.

2 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos a pesquisa classifica-se como descritiva que conforme Gil (2010, p. 27), "São em grande número as pesquis as que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nesta categoria." A pesquisa desenvolveu-se através da identificação, relato e comparações das informações referente ao contexto do processo de gestão do risco operacional e as diretr izes existentes para aplicação da gestão do risco operacional no balanced scorecard, onde os fatos foram registrados, analisados, classificados e interpretados possibilitando a elaboração do mapa estratégico da gestão do risco operacional através da ferramenta BSC.

Em relação aos procedimentos a pesquisa classifica-se como: bibliográfica, documental e estudo de caso. As fontes de pesquisa utilizadas para o desenvolvimento do estudo foram livros, artigos, dissertações, teses e sites.

Também foram consultados, o plano de desenvolvimento institucional (PDI), o plano de gestão e o site da instituição. A pesquisa carac terizou-se como estudo de caso por ser aplicada na mesma instituição de ensino superior no intuito de verificar a percepção dos gestores sobre a gestão do risco oper acional e identificar as diretrizes existentes para aplicação da gestão do r isco operacional no BSC.

Quanto a abordagem do problema a pesquisa classifica-se como qualitativa pois de acordo com Beuren (2008 p. 92) "na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado". Ressalta também que "abordar um problema qualitativamente pode ser uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social." A pesquisa proposta caracteriza-se como qualitativa por ter estudado: a gestão do risco operacional e o modelo do BSC no contexto teórico institucional, a percepção dos gestores sobre a gestão do risco operacional, as diretrizes existent es para a implementação da gestão do risco operacional na ferramenta BSC e o d esenvolvimento de um mapa estratégico da gestão do risco operacional utilizando-se da ferramenta BSC.

A presente pesquisa foi aplicada em uma ICES do noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A instituição é multicampi, comunitá ria, reconhecida pela Portaria nº 708, de 19 de maio de 1992. A unidade em questão é apropriada para o estudo por ser uma das maiores dentre as 6 unidades da universidade. Abrange grande parte das regiões Noroeste e Missões do estado do Rio Gra nde do Sul. Conta com mais de 4.000 alunos matriculados, sendo 406 na Escola de Educação Básica, 3.443 nos cursos de graduação e 216 nos cursos de pós-graduação (lato e stricto sensu).

As informações para pesquisa foram coletadas junto aos setores administrativos com auxílio de indivíduos que exercem funções de gestão dentro da Instituição, relacionadas em atividades

voltadas às finanças, processos internos e às pessoas que fazem parte dela.

Segundo Gil (2010, p. 119) a coleta de dados "é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do c aso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados." A coleta de dados para o desenvolvimento da pesquisa foi realizada através de aplicação de entrevista, técnica da observação e análise de documentos.

Todo material obtido, tais como: transcrições de entrevistas, informações adquiridas através da técnica de observação e os dados documentais; foram categorizados, ordenados e manipulados facilitando sua análise, interpretação, mensuração e comparação; atendendo os objetivos da pesquisa.

3 FUNDAMENTAÇÃO

3.1 TEORIA INSTITUCIONAL

Segundo Carvalho, Vieira e Goulart (2005, p. 474) desde o final dos anos 1980, a teoria institucional no Brasil vem sendo cada vez mais utilizada como base para estudos empíricos por pesquisadores e grupos de pesquisa. Os estudos parecem fluir para a investigação do fenômeno do isomorfismo (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993; Caldas e Vasconcelos, 2002; Carvalho e Goulart, 2003); para estratégias de legitimação aderidas pelas organizações de vários setores (Machado-da-Silva e Fernandes, 1998; 1999; Pacheco, 2001); e, com menor ênfase, aos processos de institucionalização de áreas organizac ionais (Carvalho e Lopes, 2001; Leão Júnior, 2003).

De acordo com Machado-da-Silva e Gonçalves (1999, p. 220), a teoria institucional constitui-se no

> resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões, de comportamento, de normas de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações.

De acordo com Fonseca e Machado da Silva apud Guerreiro et al. (2005), nos estudos conduzidos no campo das ciências sociais pode-se verificar o interesse pelo estudo da Teoria Institucional, onde são observados três enfoques desta teoria na literatura contábil: nova economia institucional (NIE –new institutional economics), nova sociologia institucional (NIS - new Institutional Sociology) e a velha economia institucional (OIE - old institutional economics). Mesmo considerando o fato de que essas teorias apresentem diferentes origens e raízes filosóficas, compartilham um interesse comum por temas como instituição e mudança institucional.

Carvalho, Vieira e Goulart (2005, p. 480) na vertente econômica da abordagem institucional, o foco da interpretação institucional está voltado para a observação das conexões entre os custos de transação e a teoria das organizações, verificando as relações econômicas que acontecem no ambiente organizacional. Consideram a existência de falhas nos mecanismos de mercado, porém afirmam que as organizações são capazes de utilizar instrumentos para se proteger das incertezas.

Segundo North (1981), que é considerado um dos autores pioneiros da nova economia institucional, as instituições podem ser interpretadas como sendo as regras de um determinado jogo, que definem o que os jogadores podem e não podem fazer.

O sistema de controle gerencial adotado por uma organização é considerado um dos elementos do processo de implantação das estratégias organizacionais que permite o acompanhamento das atividades, com objetivo de monitorar constantemente o desempenho organizacional. (GOVINDARAJAN apud COLAUTO; ALMEIDA, 2013).

3.2 GESTÃO DO RISCO

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007) o risco faz parte das atividades na vida pessoal, profissional e também nas organizações resultando em perdas ou oportunidades. Empreender é a busca de um retorno econômico-financeiro ligado ao nível de risco relacionado à atividade. Ou seja, o risco é proporcional à atividade de negócios, na qual a consciência do risco e a capacidade de administrá-lo, somado à disposição de correr riscos e de tomar decisões, são fundamentais.

Conforme a ISO 31000 (2009) organizações de todos os segmentos e dimensões enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando elas atingirão seus objetivos. O efeito qu e essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é chamado de "risco".

No ambiente empresarial, o risco encontra-se em situações que não podem ser controladas, ou independem das ações de administradores envolvidos em uma transação comercial ou financeira. Segundo Oliveira et al. (2008, p.176) "A possibilidade de um evento inesperado se caracteriza pela incerteza dos agentes em um determinado evento." Esses eventos inesperados pelos gestores da organização se caracterizam por riscos que podem ser conhecidos e monitorados pela administração.

De acordo com a ISO 31000 (2009) é pertinente que exista um plano de gestão de riscos para toda a organização, com a fin alidade de assegurar que a política de gestão de riscos seja implementada e qu e a gestão de riscos passe a fazer parte integrante de todas as práticas e proce ssos organizacionais, ou seja, incorporada ao desenvolvimento de políticas, na aná lise crítica, no planejamento estratégico e de negócios, e nos processos de gestão de mudanças.

3.2.1 TIPOS DE RISCOS

A classificação em tipos de riscos ajuda a administração a identificar, medir e a decidir quais as ações devem ser feitas sobre eles. O quadro 1 apresenta a classificação os tipos de riscos mais comuns encontrados pelas organizações.

Quadro 1 - Tipos genéricos de riscos

Tipos de Riscos	Caracterização
Risco estratégico	Usualmente denominado de 'risco do negócio', este é o risco associado ao cumprimento de um plano estratégico, ocorrendo em todos os tipos de organizações, públicas ou privadas.
Risco de mercado	Este risco se refere às flutuações dos mercados financeiros e de commodities. Os tipos mais comuns são taxas de juros, moedas, commodities e papéis públicos.
Risco de crédito	Este risco é associado com a mudança de liquidez de específicas companhias, setores industriais ou regiões. O risco de crédito surge relacionado a variados produtos e serviços em que uma parte tem uma obrigação específica com outra.
Risco operacional	O risco operacional é um risco significativo que registra difíceis desafios para muitas organizações, porque está usualmente re lacionado a processos internos inadequados ou falhos, pessoal, sistemas, ou a eventos externos.
Risco de liquidez	Este é o risco relacionado à habilidade de uma organização em obter financiamento e acesso aos mercados de capitais, bem como a capacidade de vender ou obter preços para ativos.

Fonte: FISHKIN, 2006, adaptado por PINTO, 2012, p. 26.

Gitman (2004), descreve as fontes populares de risco para administradores financeiros e acionistas. Os riscos mais específicos para empresa, ou seja, mais importantes para os administradores financeiros, sã o o risco operacional e o risco financeiro. O risco operacional está na possibilida de de a organização ser incapaz de cobrir os custos de suas operações, onde seu nível é medido através da instabilidade das receitas e pela estrutura dos custos operacionais. O risco financeiro está na possibilidade da organização ser incapaz de quitar suas obrigações financeiras, onde seu nível é identificado pela previsibilidade dos fluxos de caixas operacionais relacionados às obrigações f inanceiras com encargos fixos.

A organização precisa identificar as fontes de risco, sua área de impacto e os eventos, identificando também suas causas e quais serão seus reflexos na realização dos objetivos. Para isso é necessário a aplicação de ferramentas e técnicas de identificação de risco adequadas aos objetivos e capacidades da organização e aos riscos enfrentados (ISO 31000, 2009).

Conforme realça o IBGC (2007, p. 16) "o processo de identificação de riscos pode resultar na identificação de oportunidades, o que requer a participação de pessoas qualificadas, com visão holística dos negócios da organização nos seus diferentes níveis."

De acordo com o Coso (2007) apesar de alguns riscos ocorrerem em unidades isoladas podem ser somados e gerenciados de forma centralizada. A Figura 1 demonstra um modelo representado por um cubo com uma divisão dos objetivos de uma empresa em quatro categorias, e os oito componentes de gerenciamento dos riscos integrados entre si.

Figura 1: Matriz tridimensional de gerenciamento de risco

Fonte: Coso, 2007, p.7

A representação acima ilustra a capacidade da visão do conjunto possibilitando aos dirigentes a avaliação das oportunidades estratégicas frequentemente associadas ao risco, pois este não p ode ser considerado somente uma ocorrência de perda, pois se bem administrado, pode se tornar uma oportunidade, podendo tornar-se um diferencial competitivo.

A gestão de riscos corporativos tem algumas finalidades que são apresentadas no quadro 2:

Quadro 2 – Finalidades do gerenciamento de riscos corporativos

Alinhar o apetite a risco com a estratégia adotada	Após a análise das estratégias, os administradores avaliam o apetite a risco da organização e definem os objetivos a elas relacionados desenvolvendo mecanismos para gerenciar esses riscos.
Fortalecer as decisões em resposta aos riscos	O gerenciamento de riscos corporativos permite o rigor na identificação e na seleção de alternativas de respostas aos riscos - como evitar, reduzir, compartilhar e aceitar os riscos.
Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais	As organizações tem uma capacidade maior para identificar eventos em potencial e estabelecer respostas a estes, reduzindo surpresas e custos ou prejuízos associados.
Identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos	A gestão de riscos corporativos possibilita uma resposta eficaz a impactos inter relacionados e, também, respostas integradas aos diversos riscos.
Aproveitar oportunidades	Por considerar todos os eventos em potencial, a organização posiciona-se para identificar e aproveitar as oportunidades de forma proativa.
Otimizar o capital	Por considerar todos os eventos em potencial, a organização posiciona-se para identificar e aproveitar as oportunidades de forma proativa.

Fonte: Adaptado de COSO (2007, p. 3)

3.2.2 GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL

Segundo Oliveira etal. (2008) o risco operacional ou de processo pode provocar perdas decorrentes de sistemas operacionais, processos administrativos, fraudes, falhas de controles internos. Para esses autores os riscos operacionais podem receber a seguinte classificação: risco de estrutura organizacional, risco dos colaboradores, risco de produto ou de uma nova operação do instrumento financeiro derivativo, risco de sistemas e tecnologia, risco dos modelos de avaliação dos instrumentos financeiros derivativos, risco de contabilidade, risco de fraude.

O risco operacional também pode provocar perdas provocadas por fatores externos, como por exemplo, falhas causadas por riscos legais, desastres ou de imagem (PEREIRA, 2004).

Segundo Pereira (2004, p. 53) As perdas relacionadas a eventos externos têm as seguintes fontes causadoras:

AÇÃO HUMANA: perdas decorrentes por degradação no meio-ambiente, alterações no ambiente econômico, político e social, como também atos de vandalismo, roubo e fraudes provocados por indivíduos externos à organização.

FORÇA MAIOR: a instituição pode ter perdas ocorridas em virtude, por exemplo, de enchentes, terremotos, catástrofes e outros desastres naturais.

Segundo o RMA apud Pedote (2002), a estrutura de gestão de risco operacional pode ser dividida em cinco esferas que refletem a cultura da organização, que sustenta a base da pirâmide ilustrada pela Figura 2.

Figura 2: Estrutura de gestão do risco operacional

Fonte: Adaptado de Pedote, 2002 p. 46.

A gestão do risco tem início com a definição da estratégia e dos objetivos da empresa, onde são pontuados os riscos que a organização está disposta a correr em contra partida àqueles riscos que irá eliminar. As políticas de risco envolvem os mecanismos formais de comunicação sobre as

medidas adotadas pela organização, onde são informados, a definição de riscos operacionais, o modelo organizacional adotado e as responsabilidades de cada setor com relação à gestão dos riscos operacionais. O processo de gerenciamento do risco opera sobre o estabelecimento de controles internos; identificação dos riscos e ameaças; métodos de mensuração; sistemas de informação e relatórios gerenciais. Mitigação do risco compreende um conjunto de programas e controles que permitam diminuir a exposição, gravidade e frequência de um acontecimento inesperado. O gerenciamento operacional são os procedimentos rotineiros incluem funções diretas e indiretas com os clientes, tecnologia, e gestão de pessoas.

Pereira (2004) ressalta a importância de adotar indicadores que auxiliam na identificação de possíveis pontos críticos existentes na instituição e indicam parâmetros da posição do risco operacional, permitindo que a instituição possa realizar um monitoramento contínuo do seu risco operacional, verificando onde e como acontecem situações que podem levar a perdas.

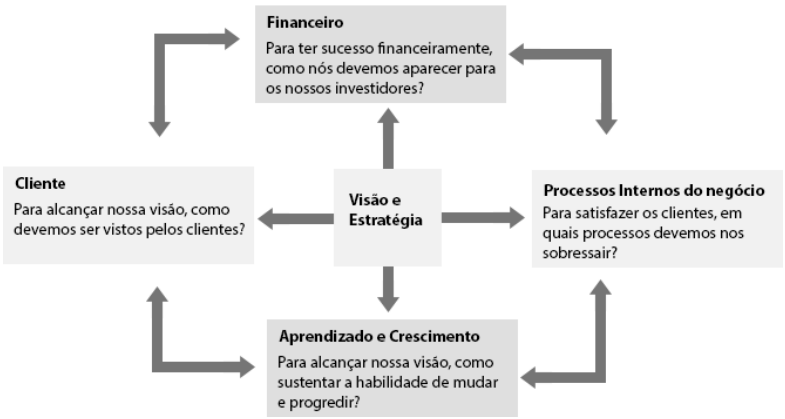
3.3 BALANCED SCORECARD

O balanced scorecard foi criado por David Norton e Robert Kaplan em 1990. O estudo com finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho foi motivado pela idéia de que os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial, em sua maioria baseados em indicadores contábeis e financeiros, estavam tornando-se obsoletos.

Conforme Padoveze (2010, p. 604) o Balanced Scorecard "traduz a missão e a estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base par a um sistema de medição e gestão estratégica."

Os objetivos e medidas do Balanced Scorecard tem o foco no desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). A Figura 3 apresenta a estrutura do BSC:

Figura 3: Estrutura do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997 p. 10)

Segundo os autores Araújo e Garcia (2010, p. 155) " Apesar de ter surgido para ser um sistema de avaliação de desempenho, o Balanced Scorecard se transformou numa abordagem direcionada a sistemas de gestão". Suas perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento) aliadas a uma visão da importância do raciocínio estratégico, são as engrenagens que fazem do BSC um modelo bem sucedido que não se limita apenas a uma visão específica da organização.

Através do BSC os executivos podem avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor tanto para clientes atuais como para clientes futuros, além de possibilitar a forma de aperfeiçoamento das capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos para melhor desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

O desenvolvimento de indicadores customizados sobre colaboradores, sistemas e medidas organizacionais relacionados intimamente com a estratégia da unidade de negócio é fundamental para o bom desempenho da organização.

3.4 INSTITUIÇÕES SEM FINS ECONÔMICOS

As entidades sem fins lucrativos são pessoas jurídicas de direito privado, que podem ser constituídas como associações ou como fundações. Conforme determina o Art. 53 do Código Civil a criação das associações se dá através da união de pessoas que se organizem para fins não econômicos. A fundação é um patrimônio com a intenção de servir, sem intenção de lucro, a uma determinada causa de interesse público, onde seu instituidor adquire personificação jurídica. O Art. 62 do Código Civil estipula que para a criação de uma fundação, o instituidor fará através de escritura pública ou testamento, do tação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina (ARAÚJO, 2005) .

As entidades sem fins lucrativos estão sujeitas a oportunidades e ameaças, da mesma forma que as organizações de outros setores, por isso, precisam utilizar ferramentas que as orientem ou

as protejam desses desafios, advindos tanto do ambiente externo, quanto ao ambiente interno em que estão inseridas.

De acordo com a Lei 12.881/2013, as Instituições Comunitárias de Educação Superior, são reconhecidas como organizações de dir eito privado constituídas por associações ou fundações, sem fins lucrativos. O patrimônio dessas entidades pertence à sociedade civil ou ao poder público. Precisam desenvolver permanentemente ações comunitárias e sua renda não pode ser distribuída. Os recursos obtidos pela instituição devem ser aplicados integralmente nas suas atividades.

3.4.1 UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS

Em novembro de 2013 foi aprovada a lei nº 12.881 que dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências.

Conforme define a lei nº 12.881/2013, as instituições comunitárias de educação superior são organizações da sociedade civil brasil eira que possuem, cumulativamente, as seguintes características: estão constituídas na forma de associação ou fundação, com personalidade jurídica de direito privado, inclusive as instituídas pelo poder público; patrimônio pertencente a entidades da sociedade civil e/ou poder público; sem fins lucrativos, com os requisitos de, não distribuírem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título, aplicando todos os seus recursos na manutenção das atividades educacionais; realizando a escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão.

As IES Comunitárias realizam programas permanentes de extensão e ação comunitária voltados à formação e desenvolvimento d os alunos e ao desenvolvimento da sociedade. Por prestarem relevantes serviços de interesse público, com destaque para a educação essas universidades são reconhecidas pelas comunidades regionais como um importante fator de desenvolvimento.

As IES Comunitárias estão buscando sua profissionalização devido a crescente concorrência por recursos, em função da atual expansão do referido setor. Araújo (2005) ressalta que tais instituições estão abandonando o amadorismo, adotando práticas empresariais, promovendo auditorias e contratando profissionais capacitados na busca pela eficiência.

4 RESULTADOS

A ICES analisada está exposta a diversos riscos, e m função disso, dispõe da estruturação dos processos voltada a mitigar a ocorrência de eventos que venham a interferir no bom andamento de suas atividades. De acordo com IBGC (2007, p. 10) "As atividades envolvidas no Gerenciamento de Riscos Corporativos ("GRCorp") devem contribuir para a perenidade da organização, atendendo aos seus objetivos estatutários e estratégicos."

As informações obtidas por meio da realização de entrevistas permitiu verificar que a gestão

dos riscos operacionais é centralizada na Direção Geral do Campus, onde o Diretor, com auxilio da Direção Acadêmica e da Direção Administrativa, acompanha e controla os processos no intuito de evitar/amenizar riscos da ocorrência e perpetuação de eventos danos os à ICES. A Instituição atende a perspectiva apresentada pelo COSO (2007, p. 116) referenciando que "Cabe ao presidente a responsabilidade final pelo gerenciamento de riscos corporativos."

Os riscos operacionais são monitorados diretamente pelo Diretor Geral mediante sua relação direta com os funcionários e, quando necessário realiza-se o encaminhamento de solicitação de apoio a órgãos externos. Na ICES verifica-se que as atividades de monitoramento são incorporadas às operações normais do cotidiano da organização, sendo conduzidas em tempo real e reagindo dinamicamente a condições em fase de transição em conformidade com o preceituado pelo COSO (2007).

As principais preocupações da Direção da Instituição de Ensino Superior relacionadas à gestão de riscos operacionais estão voltadas para: o cumprimento das determinações legais para evitar tanto o risco de danos à imagem e também de perdas financeiras decorrentes de ações judiciais e multas; oferecer aos colaboradores e alunos boas condições de trabalho e acesso, visando a integridade dos mesmos e evitando dessa forma o risco de desconfortos e acidentes; e ainda a realização de controle rigoroso do fluxo de caixa para evitar riscos de desequilíbrio financeiro.

Por meio da avaliação realizada pelos gestores dos setores operacionais durante as entrevistas identificou-se os riscos de maior impacto na realização dos objetivos da ICES. Os riscos de maior relevância observado no estudo são: realização de lançamentos de informações errôneas no sistema, má conferencia de cálculos e valores monetários, controle inadequado das negativações, falta de material de expediente, inconformidade das informações contabilizadas, ataques externos ao sistema, contratação de pessoas despreparadas para determinada função e a falta de fiscalização e apoio as mais variadas atividades pertinentes ao cotidiano da ICES. Tais situações corroboram os conceitos previstos no COSO (2007) onde afirma-se que o gerenciamento de riscos corporativos, em sua estrutura, aborda o conceito de eventos em potencial, definindo um evento como um incidente ou uma ocorrência gerada por fontes internas ou externas, que interferem na realização dos objetivos da organização.

De acordo com os dados obtidos durante a pesquisa constatou-se que os setores operacionais possuem métodos e recursos com vistas a evitar a ocorrência de falhas na execução dos processos. Os gestores dos setores operacionais realizam o monitoramento dos processos para que o fluxo das atividades não seja interrompido, garantindo a realização dos objetivos almejados pela ICES. Nesse sentido o COSO (2007, p. 116) afirma que "Os gerentes de alto nível, encarregados das unidades organizacionais, são responsáveis pelo gerenciamento dos riscos relacionados aos objetivos de suas unidades." Cabendo aos gestores dos setores operacionais orientar a aplicação dos métodos de prevenção de riscos no intuito de prevenir a ocorrência de eventos danosos.

Outro aspecto que merece destaque é o desenvolvimento de sistema de gestão internamente, por funcionários da Instituição, de modo a proporcionar respostas rápidas e eficientes diante de situações que representem risco operacional, sendo que este sistema é aprimorado de acordo com as necessidades e ameaças detectadas pelos diversos setores que o utilizam.

Considerando os dados coletados no decorrer da pesquisa observou-se que o conceito de risco no contexto organizacional requer a definição de indicadores de desempenho (geração de fluxo de caixa, valor de mercado, lucro, reclamações de clientes, quebras operacionais, fraudes, entre outros).

Nesse contexto, objetivou-se buscar informações relacionadas a gestão do risco operacional aplicando-as ao Balanced Scorecard onde é possível identificar os riscos operacionais que estão relacionados aos objetivos da ICES e os métodos utilizados para redução de probabilidade e/ou impacto de perdas.

Observa-se que ocorre a realização do gerenciamento dos riscos operacionais pela Direção Geral da Instituição, onde, com o auxilio de colaboradores estratégicos, realiza o monitoramento e a identificação prévia de riscos aos quais a ICES está exposta, bem como providencia as medidas e os planos a serem adotados para sua prevenção ou mitigação.

Assim, considerando o processo de ruptura contínua em virtude do acelerado, imprevisível e complexo ambiente dos negócios faz com que as organizações se moldem baseados nas novas tendências do ambiente empresarial. Nesse contexto, percebe-se que a gestão do risco operacional da ICE S vem de acordo com o que apresenta a Teoria Institucional, pois de acordo com Reis (2008), estratégias adotadas nos ambientes organizacionais, tanto na esfera interna como externa, não têm como base apenas a eficiência ou a eficácia, ma s também as pressões sociais e culturais previamente estabelecidas que impõem como devem ser formadas as regras e procedimentos a ser estabelecidos.

4.1 MAPA ESTRATÉGICO DA GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL UTILIZANDO BSC

O mapa estratégico é uma arquitetura genérica onde cada indicador do Balanced Scorecard se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que interliga os resultados almejados com os vetores que conduzirão a essas consequências, facilitando a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores (KAPLAN; NORTON, 2001).

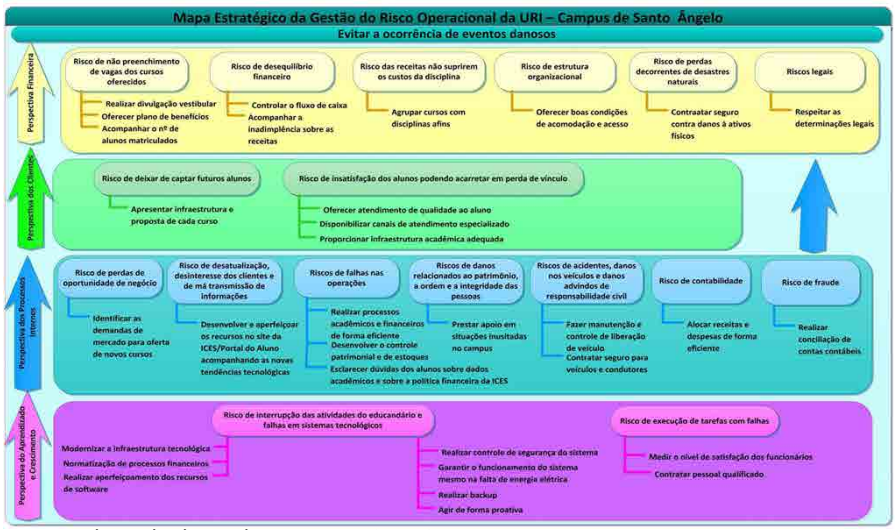
A descrição das informações obtidas dos processos relacionados a gestão do risco operacional da ICES utilizando-se do BSC, objeto do estudo, apresenta todos os seus objetivos estratégicos, os riscos envolvidos e métodos de prevenção/mitigação dispostos nas quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento.

Assim, com base nas informações descritas quanto a gestão do risco operacional no Balanced Scorecard, elaborou-se estruturalmente o mapa estratégico, no qual são estabelecidas as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos das quatro perspectivas que descrevem os processos e os riscos envolvidos nos setores operacionais da ICES, suprimindo a carência identificada.

O mapa estratégico segue a mesma estrutura de objetivos da proposta do BSC. No entanto, o mapa apresenta de forma gráfica os objetivos, os riscos operacionais envolvidos e os métodos adotados para sua prevenção, sendo possível, assim, a visualização das relações de causa e efeito responsáveis pelo alcance dos objetivos por meio da transcrição dos processos em resultados de

prevenção dos riscos. A Figura 4, apresenta a estrutura do mapa estratégico da gestão do risco operacional da ICES.

Figura 4: Mapa estratégico da gestão do risco operacional da ICES



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

A determinação de objetivos, riscos e métodos de prevenção/mitigação de eventos danosos em cada uma das perspectivas do BSC de forma isolada não é o suficiente para o bom desempenho da gestão de risco s operacionais que depende da execução de várias atividades e processos.

O mapa estratégico da ICES permite a visualização da relação entre as informações pertinentes a gestão do risco operacional entre as quatro perspectivas do BSC de forma que a ação tomada para o alcance dos objetivos, em uma das perspectivas, influencie dos resultados das demais, gerando uma cadeia de causa e efeito.

A sequência das relações causais parte da perspectiva do aprendizado e crescimento, passando para a perspectiva dos processos internos e de clientes, causando seu efeito até a perspectiva financeira. A seguir apresenta-se a relação de causa e efeito entre os processos, relacionados a gestão do risco operacional, das perspectivas que compõe o mapa estratégico da ICES.

A execução dos objetivos das quatro perspectivas vem a contribuir com a sustentabilidade econômico-financeira da Instituição através da gestão dos riscos operacionais. Cabe destacar a presença do objetivo de evitar a ocorrência de eventos danosos, assumindo o papel central do mapa estratégico.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa representou a execução do objetivo desse estudo, ou seja, o desenvolvimento de uma proposta da sistemática de integração da gestão do risco operacional na estratégia empresarial por meio da ferramenta Balanced Scorecard para uma instituição comunitária de ensino superior. Essa proposta apresenta os métodos de gestão do risco operacional da Instituição em objetivos descritos nas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

O mapa estratégico da gestão do risco operacional da ICES elaborado, através do Balanced Scorecard, apresenta a gestão do risco operacional de maneira coesa, integrada e sistemática. Os métodos de prevenção dos riscos operacionais podem ser vistos como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos das quatro perspectivas.

Por meio do mapa estratégico, que foi elaborado com base nos processos operacionais existentes, verificou-se que a instituição realiza a gestão do risco operacional através de implementação de estratégias de ação, voltadas a coibir a ocorrência de eventos que venham a causar danos a I CES. Porém, através das entrevistas, verificou-se que a Instituição não possui uma equipe específica de pessoas preparadas, qualificadas e responsáveis pelo gerenciamento dos riscos operacionais, o que viria a contribuir com maior efetividade para prevenção dos eventos danosos.

Com a atuação de uma equipe de gerenciamento dos riscos operacionais, é possível identificar previamente e listar os riscos de maior relevância aos quais a ICES está exposta, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e os planos adotados para sua prevenção ou minimização. Para que se permita efetivamente identificar, avaliar e mensurar os diversos riscos operacionais que podem afetar os resultados, os responsáveis deverão apresentar conhecimento específico sobre o assunto garantindo a gestão eficaz através da utilização de modelos, ferramentas e medidas de prevenção de risco.

Diante dos estudos realizados, pode-se concluir que, a proposição do mapa estratégico para a ICES é um processo que esclarece os riscos operacionais aos quais a Instituição está exposta e os métodos de prevenção e mitigação adotados. O mapa mostra os pontos que podem ser melhorados contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão de riscos operacionais, para que a ICES consiga alcançar seus objetivos por meio da implementação de estratégias voltadas para excelência dos processos operacionais, que vem a garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento da Instituição.

REFERÊNCIAS

ABNT. NBR ISO 31000. Disponível em: http://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000--gestc3a30-de-riscos.pdf. Acesso em: 18 julho 2014.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de; GARCIA, Adriana Am adeu. Teoria geral da administração : orientação para escolha de um caminho profissional. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Osório Cavalcante. Contabilidade para organizações do terceiro setor . São Paulo:

Atlas, 2005.

BEUREN, Ilse Maria. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Insti tuições Comunitárias de Educação Superior. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm. Acesso em: 16 julho 2014.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano; GOULART, Sueli. A trajetória conservadora da teoria institucional. Revista de Administração Pública, v.39, n.4, p.849- 874, jul./ago. 2005.

COLAUTO, Romualdo Douglas; ALMEIDA, Verônica Eberle de. Teoria institucional associada à contabilidade gerencial: estudo bibliométrico 2009-2012. Revista Ciências Sociais em Perspectiva, Vol. 12 – Nº 22 – 1º Semestre de 2013.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of theTreadway Commission. Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada. 2007. Disponível em www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf. Acesso em: 15 julho 2014.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. Princípios de administração financeira . 10ª ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, Fábio; LOPES, Alexsa ndro Broedel; PEREIRA, Carlos Alberto. O Entendimento da Contabilidade Gerencial sob a Ót ica da Teoria Institucional. Outubro/Dezembro – 2005. Disponível em http://www.academia.edu/2615710/CONTABILIDADE_GERENCIAL_SOB_A_OTICA _DA_TEORIA_INSTITUCIONAL. Acesso em: agosto 2014.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos. LA ROCQUE, Eduarda (coord.). SãoPaulo, SP: IBGC, 2007 (Série Cadernos de Governança Corporativa, 3).

KAPLAN, Robert S. Organização orientada para a estratégia : como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios/ Robert S. Kaplan, David P. Norton; Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação : balanced scorecard. Tradução Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. – Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. A teoria institucional. Handbook de estudos

organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 3.

NORTH, D. C. Structure and change in economic history. New York: W. W. Norton & Company, 1981.

OLIVEIRA, Alexandre Martins Silva de; FARIA, Anderson de Oliveira; OLIVEIRA, Luís Martins de; ALVES, Paulo Sávio Lopes da Gama A lves. Contabilidade internacional: gestão de riscos, governança corporativa e contabilização de derivativos. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEDOTE, Cristiane. Análise e gerenciamento de risco: gestão do risco operacional em instituições financeiras . 2002. 68 p. Dissertação (Mestrado em administração de empresas) - EAESP/FGV, São Paulo.

PEREIRA, Luciano de Castro. O risco operacional em instituições financeiras e a influência de fatores do ambiente externo.2004. 106 p. Dissertação (Mestrado em economia) – Universidade Federal de Santa Catarina , Florianópolis.

PINTO, Eduardo da Silveira Sardinha. Gestão de riscos corporativos em uma empresa de telecomunicações. 2012. 156 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – FPL, Pedro Leopoldo.

IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN SOBRE EL INTRAEMPRENDIMIENTO Y RENDIMIENTO EMPRESARIAL DE LAS PYMES

Omar Alexander León García

RESUMEN

El uso de las Tecnologías de la Información (TIC) se ha convertido en un ingrediente indispensable para la supervivencia y la mejora de la competitividad de las empresas, convirtiéndola en un factor esencial que facilita la innovación y fomenta las capacidades internas hacia nuevas actividades y negocios. El uso de estas tecnologías en las organizaciones puede aumentar la posibilidad de innovación, donde las empresas con mayor intraemprendimiento es probable que sean las que más invierten en su infraestructura tecnológica y en aplicaciones informáticas específicas. En este escenario se hace hincapié en la importancia de las TIC para las empresas que deseen crear una cultura intraemprendedora y diversificar su línea de negocio. A partir de los resultados obtenidos de un estudio sobre 95 Pymes, se evidencia que el uso de las TIC afecta positivamente los factores de intraemprendimiento y muestran la importancia de estas tecnologías en su papel para crear una ventaja competitiva y mejorar el rendimiento empresarial.

Palabras claves: TIC, intraemprendimiento, diversificación, rendimiento

1. INTRODUCCIÓN

El avance y desarrollo de las TIC ha afectado la dinámica de la competencia empresarial, los estilos de vida, las relaciones con los clientes, y la innovación tecnológica, revolucionando el proceso de compra, la venta y el intercambio de productos y servicios (Sharma, 2013).

En este entorno, las organizaciones suelen responder mediante el aprovechamiento de las TIC buscando su aplicación innovadora para mejorar o ampliar el alcance de sus productos y servicios (Chen y Tsou, 2007). Esto hace evidente que estas tecnologías conducen a un aumento de la productividad mediante la reducción de costes, lo que permite a las empresas aumentar la calidad y salida de nuevos productos (Brynjolfsson y Hitt, 2000).

De otro lado, el intraemprendimiento, también llamado emprendimiento corporativo, se entiende como el proceso emprendedor que se lleva a cabo dentro de organizaciones ya existentes (Trujillo y Guzmán, 2008), mediante el cual se mejoran las habilidades de innovación para incrementar el éxito de las organizaciones a través de la diversificación empresarial.

Este intraemprendimiento se puede traducir en la introducción y creación de nuevos productos, procesos y servicios que se generan a través de individuos en el interior de las empresas y que generan el cambio y evolución de las organizaciones (Pinchot III, 1985). Al respecto, existe una estrecha relación entre intraemprendimiento y diversificación empresarial, ya que es un proceso mediante el cual las empresas se dedican a entrar en nuevos negocios a través del desarrollo interno (Burgelman, 1983).

En este marco de intraemprendimiento, las organizaciones que desean producir ideas innovadoras deben enfatizar sobre el dominio de habilidades y conocimientos que permitan un alto grado de motivación de sus empleados para el cumplimiento de objetivos y den respuesta a los desafíos que se presentan (García et al., 2014). De este modo, las organizaciones perdurables son aquellas que están atentas a captar las oportunidades que se presentan en su entorno y que velan por el apoyo a sus trabajadores rebosantes de ideas y de entusiasmo innovador que repercuten en la mejora de la eficacia global de las organizaciones (Singh, 2006).

Este estudio pretende aportar a la literatura demostrando empíricamente la relación entre el uso de las TIC sobre la cultura intramprendedora y diversificación empresarial además de como impactan sobre el rendimiento de los nuevos negocios en los que ha ingresado la empresa.

De acuerdo a lo anterior, el presente documento inicia con los antecedentes teóricos en los cuales se identifican los principales conceptos de intraemprendimiento, diversificación y TIC, que permiten enmarcar las hipótesis de estudio. En el segundo apartado se presenta la metodología del estudio empírico utilizada. Posteriormente se presentan los respectivos resultados encontrados. El estudio finaliza con las conclusiones y futuras líneas de investigación que se pueden presentar en este campo de investigación.

2. ANTECEDENTES TEÓRICOS E HIPÓTESIS

2.1 La cultura intraemprendedora en las organizaciones

La cultura Intraemprendedora se define como la capacidad que tienen las organizaciones para desarrollar un ambiente de trabajo que fomente la creatividad, la innovación y el espíritu emprendedor de sus empleados (Benitez et al., 2010), ofreciéndoles la oportunidad de satisfacer los deseos de sentirse propietarios de sus proyectos internos (Garzón, 2004). Las empresas con esta capacidad son las más propensas a alcanzar un mayor número de innovaciones de producto y de proceso (Chong y Chun sheng, 2007).

Existe una positiva y significativa relación entre la cultura organizacional intraemprendedora y la innovación, haciendo que las empresas con esta cultura tienen una mejor innovación gerencial y en productos que las que no la poseen (Lee et al., 2008).

Resulta importante resaltar que para crear un ambiente propicio para la innovación y el intraemprendimiento, es necesario e inevitable comprender y transferir el concepto a todas las personas de la organización (Manimala et al., 2006). Así mismo, la creación de equipos de trabajo entre los empleados interesados en el desarrollo de actividades innovadoras, que junto a un sistema serio de compensación e incentivos, lleva a la organización hacia una verdadera cultura intraemprendedora (Trujillo y Guzmán, 2008).

De otro lado, para evaluar el potencial emprendedor de una organización existen diferentes indicadores de su mentalidad empresarial, tales como el apoyo a la gestión, los límites de la organización, la autonomía a los trabajadores, recompensas o refuerzos, y la disponibilidad de tiempo (Hornsby et al., 2002). Otros elementos de la organización que intervienen sobre sobre la creatividad y la innovación están relacionadas con el fomento a generación de ideas, la toma de riesgos, el soporte para el cambio, el aprendizaje continuo, la competencia y el soporte para los errores cometidos (Martins and Terblanche 2003).

2.2 Las TIC y la cultura intraemprendedora

El avance de las TIC, se ha convertido en un ingrediente esencial para la supervivencia del negocio y mejora la competitividad de las empresas (Gunasekaran y Ngai, 2004), reconfigurando o mejorando las actividades en la cadena de valor de una organización (Porter, 2001), y que han generado diferentes cambios tanto en los modelos de negocio como en su estrategia. Estos cambios ocasionados por la influencia de las TIC, han sido de igual manera relevantes en los estudios de académicos de los últimos años y que ven su importancia como enlace entre la estrategia de la firma y sus procesos de negocio (Bharadwaj et al., 2013).

Entendiendo que estas tecnologías pueden permitir a una empresa mejorar su capacidad para desarrollar un ambiente de trabajo que fomente la creatividad y la innovación (Benitez et al., 2010), aquellas empresas que no poseen las habilidades

tecnológicas necesarias para hacer frente a continuos avances científicos y tecnológicos corren el riesgo de quedar atrapados en rutinas y prácticas establecidas, lo que limita su capacidad

para adaptarse a los cambios del mercado, limitando el desarrollo de nuevas soluciones innovadoras y la captura de nuevas oportunidades (Savino y Messeni, 2012).

El estímulo de la organización, un nivel suficiente de recursos, y la libertad, han sido identificados como algunos de los estimulantes de la creatividad (Chandler et al.,

2000), Por tanto, es probable que los empleados que tienen recursos como software, bases de datos, aplicaciones o sistemas de correo electrónico perciban un firme apoyo a la innovación y exhiban un comportamiento innovador.

Potenciar las TIC dentro de las organizaciones hace percibir que los empleados poseen una mayor libertad (Benitez et al., 2010), permitiéndoles acceder a la información, aprender constantemente y trabajar con otros trabajadores y departamentos en la empresa de una manera que no lo habían hecho anteriormente.

Los empleados pueden utilizar las herramientas TIC, como las de gestión de la información y la inteligencia de negocios, para acceder a proyectos de innovación realizados en el pasado. La información sobre estos proyectos puede ayudar a los empleados a aprender de las experiencias anteriores y desarrollar nuevas ideas (Chen y Tsou, 2007).

El aumento de los recursos y herramientas TIC que posee la empresa pueden igualmente aumentar la posibilidad de innovación de los empleados, siendo más probable que las empresas más innovadoras sean las que inviertan más en su infraestructura tecnológica y en aplicaciones informáticas específicas (Benitez et al.,

2010).

Este escenario acentúa la importancia de las habilidades tecnológicas, ya que los empleados que buscan promover la innovación del negocio necesitan todas estas habilidades para integrar los existentes y nuevos conocimientos con la idea de reconocer, evaluar y aprovechar las oportunidades empresariales que se presentan (Hayton y Kelley, 2006).

En este contexto y de acuerdo a la información presentada, se pueden plantear como hipótesis de estudio referentes a la relación entre el uso de las TIC y el intraemprendimiento:

Hipótesis 1 El nivel de uso de las TIC esta positivamente relacionado con un mayor nivel de cultura intraemprendedora

Hipótesis 1.2 El nivel de uso de las TIC esta positivamente relacionado con un mayor nivel de autonomía de los empleados

Hipótesis 1.3 El nivel de uso de las TIC esta positivamente relacionado con un mayor nivel de tolerancia al riesgo

Hipótesis 1.4 El nivel de uso de las TIC esta positivamente relacionado con un mayor nivel de compensación e incentivos

Hipótesis 1.5 El nivel de uso de las TIC esta positivamente relacionado con un mayor nivel de trabajo en equipo

Hipótesis 1.6 El nivel de uso de las TIC esta positivamente relacionado con un mayor nivel de soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa.

2.3 Las TIC y la diversificación empresarial

Diversificación significa la entrada de una empresa en nuevas líneas de productos, procesos, servicios o mercados (Dewan et al., 1998). Esto implica que una empresa se mueva en una serie de mercados (sectores, industrias o segmentos) a los que previamente no se dedicaba (Park y Jang, 2012). De esta manera, el concepto de diversificación describe el grado o extensión en el que una firma está operando de manera simultánea en más de una industria en su campo de actividad y por ende en su estrategia corporativa. Así mismo, la entrada en nuevas líneas de negocio está siempre relacionada con el rendimiento empresarial, lo que ha hecho imprescindible el uso de una medida de diversificación que permitiera comprobar los resultados encontrados (Sánchez y Menguzzato, 2009, García et al., 2015, Li et al., 2016).

Del mismo modo, los desarrollos tecnológicos juegan un papel muy importante en la realización de los bienes y servicios que se manifiesta a través de actividades que son digitalmente más intensivas (Sharma, 2013). Es por esto que algunas organizaciones de hoy consideran que las TIC son una manera de luchar contra la competencia mediante la mejora de la productividad, la rentabilidad y la calidad de las operaciones (Devaraj y Kohli, 2003), ya que sus innovaciones han ofrecido oportunidades para mejorar sus procesos y desarrollar nuevos modelos de negocio y aplicaciones. Adicionalmente, las TIC también ayudan a las empresas a aumentar su potencial de ventaja competitiva, permitiéndoles realizar actividades primarias y de apoyo, ya sea a un menor costo o en un camino que conduce a la diferenciación y a un precio superior (Porter y Millar, 1985).

Este nuevo siglo presenta una fuerte propulsión para que las empresas adopten las TIC como medio para una nueva conducta empresarial (Sharma, 2013), permitiéndoles a las empresas replantear la forma en que hacen negocios, estimular la creatividad, y en última instancia, crear nuevas oportunidades (Shin, 2009). El avance en estas tecnologías ha dado paso a un nuevo género de oportunidades para las organizaciones, convirtiéndolas en un recurso estratégico en el que las empresas encuentran nuevas oportunidades en el mercado, con bajo costos y alta probabilidad de éxito.

Debido a esto, las organizaciones a menudo responden mediante el aprovechamiento de las TIC para buscar aplicaciones innovadoras que les permita mejorar o ampliar el alcance de sus productos y servicios (McNurlin et al., 1989). Esto deja claro que estas tecnologías conducen a un aumento en la productividad mediante la reducción de costes, lo que permite a las empresas aumentar la calidad, crear nuevas líneas de negocio, diversificarse y traspasar sus fronteras.

De la misma manera, un mayor grado de diversificación exige una mayor necesidad de coordinación de los activos y procesamiento de la información dentro de las empresas multinegocio (Dewan et al., 1998). A esto se suma que las tecnologías, como el internet, se asocian con una ampliación del ámbito de negocios y una disminución de la especialización de la empresa (Brews y Tucci, 2004).

De acuerdo a Dewan (1998), la demanda de TIC es relativamente más alta en las empresas diversificadas con líneas de negocio relacionadas debido a que estas firmas requieren coordinación de más recursos que firmas con diversificación no relacionada. Estas empresas que persiguen estrategias de diversificación, especialmente aquellos que siguen la diversificación no relacionada, deben priorizar en la adopción de las TIC en las actividades de operación (Sandulli et al., 2012).

Dado que las empresas pueden utilizar el capital TIC para coordinar sus recursos y capacidades a través de los diferentes mercados, este capital puede facilitar la realización de economías de alcance y permitir a las empresas operar en varios mercados simultáneamente (Ray et al., 2013).

Por otro lado, aunque se han hecho esperar tecnologías de la información para mejorar directamente el rendimiento empresarial en las actividades de la cadena de valor específicas (por ejemplo, el rendimiento del proveedor o de la prestación del servicio al cliente), sus capacidades avanzadas ofrecen la promesa de una mayor integración organizativa obteniendo unos beneficios indirectos (Xue et al., 2013).

La adopción de las TIC, desde la valoración de su uso, permitirá un reconocimiento más específico del impacto que tienen estas tecnologías en la estrategia organizacional, que se han venido forjando a través del uso del negocio electrónico y del cual, como lo sugiere también (Basu y Muylle, 2011), hay poca orientación en la literatura, haciéndola atractiva para este tipo de investigaciones. De esto se asume que el uso intensivo de estas tecnologías en los procesos operacionales se encuentra asociado con aumentos sustanciales en la productividad de las empresas diversificadas y se ha sugerido que la adopción de estas tecnologías debería conducir a un aumento positivo del rendimiento empresarial en empresas con varias líneas de negocio.

En este contexto se presentan las siguientes hipótesis de estudio que relacionan las TIC con la diversificación empresarial:

Hipótesis 2 Las empresas diversificadas presentan un mayor nivel de uso de las TIC que las empresas especializadas

Hipótesis 3 El nivel de uso de las TIC esta positivamente relacionado con un mejor rendimiento en las empresas diversificadas

3. METODOLIGÍA

Con la idea de contrastar las hipótesis planteadas se planificó un estudio empírico mediante la aplicación de una encuesta dirigida a los directivos de las Pymes establecidas en la comunidad autónoma del País Vasco (CAPV) pertenecientes al sector industrial. La importancia de este tipo de empresa es que mantienen un elevado peso económico en la economía española en general y es la que más empleo aglutina en la CAPV (Eustat, 2015). Finalmente se logró obtener una muestra de 95 firmas que contestaron al cuestionario presentado en formato físico y online.

MEDICIÓN DE VARIABLES

Variable cultura intraemprendedora

Esta variable fue medida utilizando 5 escalas desarrolladas por (Gálvez y de Lema, 2011) que contempla: Autonomía para los colaboradores, tolerancia al riesgo y a los errores, compensación e incentivos, trabajo en equipo y soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa. Las preguntas del cuestionario se presentan en una escala Likert de 5 puntos, donde 1 significa que el encuestado está muy en desacuerdo y 5 que está muy de acuerdo. De igual manera, mediante el estadístico Alpha de Cronbach (siendo 0,885 intraemprendimiento global) se validó la fiabilidad cada uno de los ítems de la escala utilizada y de KMO (siendo de 0,500 la más baja de los

ítems utilizados) indicando la validez de la escala utilizada.

Variable UTIC

Para medir el uso de las TIC (UTIC) en la empresa se pide al directivo que indique dentro de un listado de 18 herramientas tecnológicas cual es el nivel de uso que considera le ha dado la empresa a cada una de ellas. La lista de herramientas ha sido seleccionada mediante las sugeridas realizadas por el ITU (International Telecommunication Union), OECD, Eurostat, INE, y Eustat y evidenciadas en otros estudios, (Albarracín et al., 2014, Guzmán et al., 2010). Esta variable está compuesta por la media aritmética obtenida de una escala Likert 5 en las que el directivo indicó el nivel de uso de cada una de las tecnologías presentadas. Para validar esta medida se verifica la fiabilidad de la escala a través del estadístico Alpha de Cronbach (0,866), y de KMO (0,728) indicando la validez de la escala utilizada.

Variable Grado de diversificación

Esta variable ha sido medida de manera categórica dicotómica diferenciando entre empresas diversificadas y empresas especializadas. Esta clasificación se basa en las medidas categorías propuestas por Wrigley y Rumelt (Wrigley, 1970, Rumelt,

1974), basados en el ratio de especialización se identifican las principales categorías de las empresas (especializadas, diversificadas y de negocio dominante).

Rendimiento empresarial

Para medir el rendimiento empresarial se han utilizado medidas subjetivas mediante las respuestas dadas por los directivos a este aspecto en el cuestionario. Las medidas subjetivas, evaluadas desde el director, se eligen cuando el desempeño no financiero está involucrado en el análisis o cuando las medidas financieras objetivas no están disponibles (Geringer, 1991).

Acorde con esto, y según la literatura, las medidas subjetivas para medir el rendimiento son correctas, fiables y precisas, tanto como las medidas objetivas (Khan et al., 2014). Por todo esto se recomienda que en la realización de investigaciones empíricas sobre Pymes debe hacerse hincapié en utilizar las medidas subjetivas a través de una escala Likert, aplicado a los propietarios y gerentes de dichas empresas con la idea de recoger datos precisos y fiables y con un aumento de la tasa de respuesta (Khan et al., 2014).

Bajo estos argumentos, y basado en el trabajo de Escribá et al. (2008), se han utilizado seis ítems para medir el rendimiento de la empresa diversificada, (rentabilidad obtenida en el nuevo negocio, nivel de ventas del nuevo negocio, costes de entrada, cuota de mercado, reputación y acceso a recursos, conocimientos y habilidades). Para esto se ha calculado una media según lo respondido por el directivo en una escala Likert 5.

Para la escala rendimiento se han realizado las pruebas de fiabilidad y validez separando las medidas de acuerdo con la intencionalidad de los análisis. En cuento al rendimiento global, se ha obtenido un índice de alfa de Cronbach válido (,884). La prueba de esfericidad de Bartlett comprueba la validez de constructo, el cual es estadísticamente significativa (,000). Así mismo, el KMO también se muestra apropiado con un valor de 0,822. Adicionalmente, para este análisis se ha evaluado de manera independiente para rendimiento financiero y no financiero, obteniendo alfa de Cronbach para cada una de ellas de 0,872 y 0,772, respectivamente.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 TIC y cultura intraemprendedora

Estas hipótesis plantean que el uso de estas tecnologías puede ser un factor importante en el nivel de cultura intraemprendedora de las organizaciones. Para contrastarlas se ha considerado el siguiente modelo de análisis:

$$Yi = bo + b1UTICi + b2Tamañoi + b3Edadi + \varepsilon i$$

El tamaño y edad de la empresa han sido tomadas como variables de control siguiendo el trabajo de (Albarracín, 2014). La tabla 1 resume cada una de las variables utilizadas.

Variable dependiente Yi	
Intra_A	Autonomía
Intra_T	Tolerancia al riesgo y errores
Intra_C	Compensación e incentivos
Intra_W	Trabajo en equipo
Intra_S	Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa
Intra_G	Intraemprendimiento global
Variable explicativa	
UICT	Grado de utilización de las TIC en la empresa
Control	
Tamaño	Número de empleados
Edad	Número de años de actividad de la empresa

Por otra parte, en la tabla 2 se pueden observar los resultados de la estimación realizada para examinar las relaciones entre el grado de utilización de las TIC, y los cinco items de cultura intra-emprendedora. Los datos se procesaron mediante regresiones lineales múltiples por MCO y se comprobó que los regresores de todos los modelos presentaran un factor de inflación de la varianza (VIF) que descartara la presencia de multicolinealidad.

	Autonomía	Tolerancia al riesgo y errores	Compensación e incentivos	Trabajo en equipo	Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa	Intraemprendimiento global
UTIC	ns	,245** (2,401)	,175* (1,725)	,311** (3,046)	,213** (2,137)	,256** (2,585)
Tamaño	ns	ns	ns	0,337** 3,165	ns	ns
Edad	ns	ns	-,225* (-1,966)	-,276 -2,591	-,250** (-2,212)	,162** (1,445)
F	ns	2,354*	2,242*	7,319**	3,093**	3,773**
R2 ajustado		0,041	0,038	0,168	,063	,081
Durbir - Watson		2,248	2,092	1,829	1,785	1,886

Notas: *= p £ 0.1, **= p £ 0.05, ***= p £ 0.01. Debajo de cada coeficiente estandarizado, entre paréntesis, valor del estadístico t-student. VIF mas alto: 1,285. Media de los residuos para todos los modelos 0.000

Se observa entonces que el uso de las TIC en las empresas genera un impacto positivo en la

cultura intraemprededora a nivel global, encontrando un estadístico positivo y significativo 0,256 ($p<0.05$). Esto indica que el uso de las diferentes herramientas de TIC analizadas hace que mejore en general la cultura intraemprendedora que se lleva a cabo en las organizaciones, por lo que se comprueba la hipótesis 1.1 planteada. Estos resultados están acordes con los encontrados por otros autores (Benitez et al., 2010).

En cuanto a la relación entre UTIC y la tolerancia al riesgo y errores se encuentra estadísticamente positiva y significativa 0,45 ($p<0.05$), lo que indica que el uso de las TIC analizadas se asocia a una mayor tolerancia al riesgo y errores dentro de las organizaciones, por lo cual se comprueba la hipótesis planteada 1.3.

De la misma manera se ha identificado un coeficiente significativo entre la relación de UTIC y Compensación e incentivos 0,175 ($p<0.1$), indicando que el uso de las TIC en las empresas analizadas esta asocia a una mayor compensación e incentivos dentro de las organizaciones, por lo cual se comprueba la hipótesis planteada 1.4.

De otro lado, la relación entre UTIC y el trabajo en equipo se encuentra estadísticamente positiva y significativa 0,311 ($p<0.05$), por lo cual el uso de las TIC analizadas hace que mejore el trabajo en equipo de los empleados dentro de las organizaciones, comprobando la hipótesis planteada 1.5.

En cuanto a la relación de UTIC y Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa se ha identificado un coeficiente significativo 0,213 ($p<0.05$), lo que indica que el uso de las TIC en las empresas analizadas esta asociada con esta variable que compone la cultura intraemprendedora, por lo cual se comprueba la hipótesis planteada 1.6.

Los efectos del uso de las TIC sobre la variable autonomía, no ha sido estadísticamente significativa, indicando que los resultados de esta investigación no permiten demostrar que el uso de las diferentes herramientas y prácticas de TIC al interior de las pyme, contribuyan a que hayan cambios o mejoras en estos aspectos de la cultura intraemprendedora, por lo cual no es posible comprobar dicha hipótesis (1.2).

4.2 TIC y diversificación empresarial

Bajo esta hipótesis, se contrastan las variables uso de TIC y grado de diversificación. La variable uso de TIC ha sido medida según la valoración de las herramientas indicado anteriormente, mientras la variable grado de diversificación ha sido medida de manera categórica dicotómica y ha permitido identificar dos categorías de empresa, la diversificada (1) y la especializada (0). Se espera que las empresas diversificadas presentan un mayor grado de uso de TIC.

Para este análisis se utiliza una prueba bivariable con el fin de comprobar las diferencias significativas entre el uso de las TIC en las empresas diversificadas y especializadas. Mediante la prueba t para muestras independientes se analiza la igualdad de medias de la variable dependiente en cada una de las categorías definidas. De cumplirse la hipótesis de igualdad de medias, se asume que las variables son independientes puesto que la media sería la misma independientemente del grupo en el que se encontrara la empresa y en caso contrario de que se pueda rechazar la hipótesis nula, se asume que existe relación entre las variables.

Antes de este análisis se debe cumplir con el requisito de normalidad de la distribución de las poblaciones, lo que quiere decir que las muestras deben proceder de poblaciones distribuidas de forma normal. Según el tamaño de la muestra de este estudio, se obtuvo un estadístico Kolmogorov--Smirnov superior al nivel de significancia establecido 0,200 para las dos categorías (especializadas y diversificadas), con lo que se puede afirmar que la variable se comporta normalmente. Así mismo, dado que en la prueba le Levene se encontró una significancia superior al determinado para su aceptación (0,998), por lo que se asumen las varianzas como iguales.

De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos, la media del uso de TIC de las empresas diversificadas (2,96) es ligeramente superior a la que presentan las especializadas (2,88), en el sentido propuesto en la hipótesis 1.1 y estarían acordes con otros trabajos (Brews y Tucci, 2004, Chari et al., 2008). Para comprobar si esa diferencia es significativa se analiza el valor del estadístico t.

Se ha asumido las varianzas poblacionales iguales debido a que el contraste de la prueba de Levene no es significativo (0,998). Así mismo, el valor de la prueba t se analiza desde esta línea, encontrando que no es significativa (0,595) y, por lo tanto, no se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias. Esto significa que aunque se encontró un mayor nivel en el uso de las TIC en las empresas diversificadas sobre las especializadas, no existe una diferencia significativa.

Lo propuesto inicialmente en la hipótesis 1.1, no se puede afirmar por falta de evidencia estadística suficiente. Estos resultados no podrían confirmar completamente lo encontrando por otros autores sobre dicha relación (Dewan et al.,

1998, Brynjolfsson y Hitt, 2000, Shin, 2006). Una de las razones de este resultado podría darse en relación a que en los estudios revisados, a diferencia de este estudio, se utiliza como principal variable de análisis de TIC a la inversión económica que hace la empresa en este recurso.

4.3 TIC y rendimiento empresarial

Esta hipótesis plantea que el uso de estas tecnologías puede ser un factor importante en el rendimiento de la empresa diversificada. Bajo el supuesto de esta hipótesis se pretende demostrar que las empresas que presentan un mayor nivel de uso de TIC presentan también un mejor rendimiento empresarial.

Obtenidos los valores de las variables, se procede a realizar el análisis de correlación de las dos variables de interés, UTIC y rendimiento empresarial. De acuerdo a esto, los coeficiente de correlación para cada una de las medidas de rendimiento; financiero ($p<0,05$); no financiero ($p<0,01$) y Global ($p<0,01$), son significativos, indicando que las variables están asociadas y que la correlación es directa. Con estos valores de correlación es posible complementar el estudio estadístico a través del análisis de regresión lineal simple, para evaluar dicha relación. Para esto se ha considerado el siguiente modelo, utilizando una regresión lineal por MCO.

$$\mathbf{Y = b_0 + b_1 UTICi + b_2 Tamañoi + b_3 edad + b_4\ concentración\_ind + b_5\ Ritm\_Crec + \varepsilon i.}$$

Conforme a otros trabajos, se han utilizado como variables de control: tamaño, edad, concentración y ritmo de crecimiento (Chari et al., 2008),(Purkayastha, 2013),

(Sanchez y Usero, 2013, Ray et al., 2013). La tabla 3 resume cada una de las variables utilizadas en el modelo y su definición.

Variable dependiente	
Rend_finan	Rendimiento financiero (rentabilidad, Ventas, Costes)
Rend_No_Finan	Rendimiento no financiero (Cuota de mercado, reputación recursos
Rend_Global	Rendimiento global (financiero y no financiero)
Variable explicativa	
UTIC	Nivel de uso de las TIC en la empresa
Variables de control	
Tamaño	Tamaño de la empresa de acuerdo con el número de empleados
Edad	Edad de la empresa desde su inicio de actividades
Concentración_ind	Concentración industrial
Ritm_Crec	Ritmo de crecimiento de la industria

La tabla 4 muestra los resultados de la estimación realizada para examinar las relaciones entre el grado de uso de las TIC y el rendimiento empresarial a nivel financiero, no financiero y global. Los datos se procesaron mediante regresiones lineales múltiples por MCO. Inicialmente se comprobó en todos los modelos que los regresores presentan un factor de inflación de la varianza (VIF) que descarta la presencia de multicolinealidad.

Como se puede observar, el uso de las TIC en las pymes de la muestra genera un impacto positivo en el rendimiento a nivel financiero, no financiero y global.

Resultados sobre el rendimiento financiero

Se encuentra para esta relación un estadístico positivo y significativo 0,634 ($p<0.01$), lo que indica que el uso de las diferentes herramientas TIC, hace que mejore el rendimiento financiero de la empresa. Se comprueba también la validez del modelo ($F= 7,210$ ($p<0.01$).

	Rendimiento financiero	Rendimiento no financiero	Rendimiento globa
UTI	,634*** (4,610)	,645*** (3,993)	,690*** (4,696)
C	-,6437*** (-3,824)	-,402** (-2,033)	-,586*** (-3,245)
Eda	ns	ns	ns
Concentración_Ind	-,277** (-2,145)	ns	ns
Ritm_Crec	,333* (2,684)	ns	ns
F	7,210***	3,278**	5,434***
R2 adjust.	,437	,222	,357
Durbin-Watson	1,595	1,561	1,636

Nota: *= p £ 0.1; **= p £ 0.05; ***= p £ 0.01. Debajo de cada coeficiente estandarizado, entre paréntesis, el valor estadístico de t student. VIF más alto en todos los modelos 2,006. Media de los residuos para todos los modelos 0,000

Resultados sobre el rendimiento no financiero

Los resultados al respecto indican que en la medida que aumente el uso de las TIC en la organización, se presenta un mayor rendimiento no financiero (coeficiente estandarizado = 0.645 y p < 0.01).

Resultados sobre el rendimiento global

Para este caso se encuentra nuevamente un estadístico positivo y significativo (,690 p<0.01), esto indica que el uso de las diferentes herramientas en el interior de las Pyme contribuyen a que en general, la organización tenga un mejor rendimiento. Así mismo para el modelo se halla un estadístico F positivo y altamente significativo (5,434 p<0.01) con lo cual se comprueba su validez global.

Estos resultados muestran que las empresas que con un mayor grado de uso de TIC tienen un mayor rendimiento y se confirma la hipótesis planteada. Estos resultados muestran un impacto directo de las tecnologías de la información sobre el rendimiento empresarial

De otro lado, al no encontrarse coeficientes significativos para todas las variables de control examinadas, no es posible demostrar a través de este trabajo que el tamaño de la empresa, el ritmo de crecimiento y concentración industrial influyan sobre el impacto que en el rendimiento de las empresas tiene el uso de las TIC. Contrario a esto, la edad de la empresa si ha obtenido valores significativos con lo cual esta variable influye en la relación establecida.

5. CONCLUSIONES

En general, los resultados proporcionan apoyo a las teorías basadas en la relación de las TIC e intraemprendimiento, entendiendo que este tipo de recursos puede estimular la cultura emprendedora al interior de las organizaciones.

De acuerdo a los hallazgos de este estudio, las pymes del sector industrial de la CAPV tienen un promedio aceptable de cultura intraemprendedora. A pesar de esta baja medida, los resultados han podido demostrar que un mayor grado de uso de las TIC tiene una influencia positiva en el trabajo en equipo de los empleados, el cual es uno de los elementos fundamentales de la cultura intraemprendedora de las empresas.

De la misma manera, de acuerdo con el tipo de empresa, se establece que la cultura intraemprendedora es mayor en las empresas diversificadas que en las especializadas, con lo cual se podría afirmar que a medida que aumenta en nivel de cultura intraemprendedora también aumenta el grado de diversificación de las empresas, encontrando la asociación esperada entre estas dos variables.

Se ha encontrado también que las TIC tienen un impacto positivo en la implementación de la diversificación, a pesar de que estadísticamente no se ha confirmado este planteamiento, si se evidencia un mayor grado de uso de las TIC en las empresas que han diversificado en nuevos productos y mercados.

Por otro lado, también se ha planteado determinar la relación de las TIC sobre el rendimiento de la empresa diversificada. Con el análisis propuesto ha sido posible demostrar estadísticamente dicha relación, concluyendo que las empresas que hacen un mayor uso de las TIC verán reflejado

un mejor rendimiento de los negocios en los que ha entrado.

Los hallazgos de esta investigación pueden tener implicaciones para los directivos de las empresas ya que les permite comprobar de qué manera las inversiones que han hecho en TIC durante los últimos años, están siendo utilizadas en mayor grado y como estas pueden impactar en la estrategia de la organización.

Dentro de las limitaciones encontradas en la investigación están las relaciones con el tamaño de la muestra, ya que un mayor número de empresas participantes permitiría una mayor confirmación de los resultados obtenidos. Entre los futuros trabajos que pueden derivarse de este estudio, están: 1) Identificar cuáles de las tecnologías implantadas genera mayor impacto sobre la cultura intraemprendedora y rendimiento empresarial y 2) aplicar el modelo de la investigación sobre empresas pertenecientes a otros sectores.

REFERENCIAS

Albarracín, E. J. G. 2014. Tecnologías de información y comunicación, e innovación en las MIPYMES de Colombia. Cuadernos de administración, 30, 71-79.

Albarracín, E. J. G., Erazo, S. C. R. y Palacios, F. C. 2014. Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. Estudios Gerenciales, 30, 355-364.

Basu, A. y Muylle, S. 2011. Assessing and enhancing e-business processes. Electronic Commerce Research and Applications, 10, 437-499.

Benitez, A. J., Llorens, M., Francisco Javier y Nieves, P. A., Maria 2010. Information technology--enabled intrapreneurship culture and firm performance. Industrial Management & Data Systems, 110, 550-566.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. y Venkatraman, N. 2013. Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS quarterly, 37.

Brews, P. J. y Tucci, C. L. 2004. Exploring the structural effects of internetworking. Strategic Management Journal, 25, 429-451.

Brynjolfsson, E. y Hitt, L. M. 2000. Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. The Journal of Economic Perspectives, 14, 23-48.

Burgelman, R. A. 1983. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. Administrative science quarterly, 223-244.

Chandler, G. N., Keller, C. y Lyon, D. W. 2000. Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. Entrepreneurship Theory and Practice, 25, 59-76.

Chari, M. D. R., Devaraj, S. y David, P. 2008. Research note - The impact of information technology investments and diversification strategies on firm performance. Management Science, 54, 224-234.

Chen, J. S. y Tsou, H. T. Information technology adoption for service innovation and firm performance. In: IEEE, ed. In Service Systems and Service Management, 2006 International Conference on 2007 Univ. of Technology of Troyes, France. 472-477.

Chong, X. y Chun Sheng, S. The impact of culture-oriented organizational innovation on technological innovation. Management Science and Engineering, . ICMSE 2007. International Conference on China, 2007. IEEE, 2005-2010.

Devaraj, S. y Kohli, R. 2003. Performance impacts of information technology: is actual usage the missing link? Management Science, 49, 273-289.

Dewan, S., Michael, S. C. y Min, C.-K. 1998. Firm characteristics and investments in information technology: Scale and scope effects. Information Systems Research, 9,219-232.

Escribá, E. A., Sánchez, P. L. y Sánchez, P. E. 2008. Moderating influences on the firm's strategic orientation-performance relationship. International Small Business Journal, 26, 463-489.

Eustat 2015. Empresas y personas empleadas.

Gálvez, A., Edgar Julián y De Lema, D. G. P. 2011. Impacto de la cultura intraemprendedora en el rendimiento de las MIPYME del sector turístico colombiano: Un estudio empírico. Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, 27-36.

García, M. V. J., Bolívar Ramos, M. T. y Martín Rojas, R. 2014. Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship. Journal of Business Research, 67, 1468-1477.

García, O. a. L., López, J. I. I. y Epalde, J. G. 2015. Factores que afectan la relación entre diversificación y rendimiento. Revisión de la literatura. Dirección y Organización, 4-18.

Garzón, M. 2004. La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las Pymes. Universidad empresa, 3, 74-109.

Geringer, J. M., & Hebert, L 1991. Measuring performance of international joint ventures. Journal of International Business Studies, 22, 249-263.

Gunasekaran, A. y Ngai, E. W. 2004. Information systems in supply chain integration and management. European Journal of Operational Research, 159, 269-295.

Guzmán, G. M., Serna, M. D. C. M., De Lema, D. G. P., Enríquez, L. A. y Adame, M. G.2010. La influencia de las TICs en el rendimiento de la PyME de Aguascalientes. Investigación y Ciencia, 18, 57-65.

Hayton, J. C. y Kelley, D. J. 2006. A competency-based framework for promoting corporate

entrepreneurship. Human Resource Management-New York, 45, 407-428.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. y Zahra, S. A. 2002. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. Journal of Business Venturing, 17, 253-273.

Khan, M. W. J., Khalique, M. y Nor, R. M. 2014. Exploring the Measurements of Organizational Performance. Market Forces College of Management Sciences, IX.

Lee, C.-K., Tan, B. y Chiu, J.-Z. 2008. The impact of organisational culture and learning on innovation performance. International Journal of Innovation and Learning, 5, 413-428.

Li, Q., Wang, W., Lou, Y., Cheng, K. y Yang, X. 2016. Diversification and Corporate Performance: Evidence from China's Listed Energy Companies. Sustainability, 8, 983.

Manimala, M. J., Jose, P. y Thomas, K. R. 2006. Organizational constraints on innovation and intrapreneurship: insights from public sector. Vikalpa, 31, 49.

Mcnurlin, B. C., Sprague, R. H. y Bui, T. X. 1989. Information systems management in practice, Prentice-Hall International.

Park, K. y Jang, S. 2012. Effect of diversification on firm performance: Application of the entropy measure. International Journal of Hospitality Management, 31, 218-228.

Pinchot Iii, G. 1985. Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. New York: Harper & Row.

Porter, M. E. 2001. Strategy and the Internet. Harvard Business Review, 79, 62-79.

Porter, M. E. y Millar, V. E. 1985. How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review, Reprint Service.

Purkayastha, S. 2013. Diversification Strategy and Firm Performance: Evidence from Indian Manufacturing Firms. Global Business Review, 14, 1–23.

Ray, G., Xue, L. y Barney, J. B. 2013. Impact of information technology capital on firm scope and performance: The role of asset characteristics. Academy of Management journal, 56, 1125-1147.

Rumelt, R. P. 1974. Strategy, structure, and economic performance. Harvard University Press, Cambridge. MA. .

Sanchez, B. M. J. y Usero, B. 2013. How may the nature of family firms explain the decisions concerning international diversification? Journal of Business Research, 67, 1311–1320.

Sánchez, P. L. y Menguzzato, B. M. 2009. Antecedents of entry mode choice when diversifying. Industrial Marketing Management, 38, 971-983.

Sandulli, F. D., Fernández-Menéndez, J., Rodríguez-Duarte, A. y López-Sánchez, J. I. 2012. The productivity payoff of information technology in multimarket SMEs. Small Business Economics, 39, 99-117.

Savino, T. y Messeni, P. A. Timing of search and innovation: The moderating effect of firm age and size. DRUID Conference June 19–21, 2012. Druid Society Copenhagen, Denmark.

Sharma, R. 2013. An Appraisal of Internet Business Models as a Research Paradigm. Innovation in the High-Tech Economy. Springer.

Shin, N. 2006. The impact of information technology on the financial performance of diversified firms. Decision Support Systems, 41, 698-707.

Shin, N. 2009. Information technology and diversification: how their relationship affects firm performance. International Journal of e-Collaboration, 5, 69-83.

Singh, J. 2006. The Rise and Decline of Organizations: CanIntrapreneurs' Play a Saviour's Role? Vikalpa, 31, 123.

Trujillo, D. M. A. y Guzmán, V. A. 2008. Intraemprendimiento: Una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. Cuadernos de administración, 21, 37-63.

Wrigley, L. 1970. Divisional autonomy and diversification. Doctoral dissertation, Harvard University.

Xue, L., Ray, G. y Sambamurthy, V. 2013. The impact of supply-side electronic integration on customer service performance. Journal of Operations Management, 31, 363-375.

PROPUESTA DE UN MODELO DE CULTURA DE INNOVACIÓN PARA LOS PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN LAS UNIVERSIDADES DE COLOMBIA

Oscar Andres Galindo Rodríguez; Leyder Alexander Reyes Segura

RESUMEN

Este artículo tienen como base la investigación de una tesis de Maestría para optar al título de "Magister en Gerencia de la Innovación Empresarial" de la Universidad Externado de Colombia, realizada en el año 2016, cuyo objetivo era medir la cultura de innovación en los Programas de Administración de Empresas de la ciudad de Florencia en el departamento del Caquetá, Colombia, y a partir de los resultados proponer un modelo que permita desarrollar, fomentar y fortalecer la cultura de innovación en los programas profesionales de Administración de Empresas, que es el objeto del presente artículo. Una cultura de la innovación significa desde el campo de la Administración de Empresas aportar al desarrollo económico y social de Colombia, base de cualquier posibilidad de un crecimiento socioeconómico que tenga en cuenta a los seres humanos, sus organizaciones y su entorno.

Palabras claves: innovación, cultura de la innovación, modelo de innovación.

1. INTRODUCCIÓN

El tema de la innovación es claramente un asunto de interés actual a nivel académico, intelectual, de estudios e investigaciones, que se valen de múltiples técnicas e instrumentos para observar, medir y proponer medios de lograrla en los individuos y las organizaciones. La investigación en la que se fundamenta este artículo, corresponde a una tesis para optar al título de Maestría en Gerencia de la Innovación Empresarial de la Universidad de Externado de Colombia, desarrollada durante el año 2015 y 2016, denominada "Propuesta de un Modelo de Cultura de Innovación para los Programas de Administración de Empresas en las Universidades de Florencia – Caquetá, Colombia", parte de ese interés.

La innovación plantea muchas exigencias, pero estas podrían sintetizarse en tres retos: I) educarse para ser innovador; II) entender que la innovación no es sólo adaptarse a los cambios; y, III) asumir que parte de ser innovador es proponer los cambios que debería tener la cultura, la sociedad, la economía, el mercado, las ciencias.

La razón de peso para que la innovación se sitúe en el centro de la discusión y como una finalidad de los programas de administración de empresas es la íntima relación entre la investigación y el desarrollo de nuevos o significativamente mejorados bienes (productos y servicios), métodos (organización y comercialización), y procesos (producción y distribución); por lo tanto toda organización que quiera permanecer vigente, activa y ser competitiva, requiere de administradores, empleados y personal innovador para asimilar los cambios al igual que proponerlos.

La innovación tiene y plantea muchas relaciones y naturalezas; hay diversas y múltiples formas de ser innovador, pero una de las más significativas es la que se propone en éste artículo: ser innovador es tener la capacidad de auto producir el conocimiento aplicado y los cambios que se necesitan, para no sólo adaptarse al entorno, sino transformarlo.

La estructura de este artículo que socializa parte de la investigación realizada, es la presentación de una propuesta de una modelo que permita desarrollar, fomentar y fortalecer la cultura de innovación en los programas profesionales de Administración de Empresas en Colombia, a partir de una triangulación entre las teorías, los datos del trabajo de campo y la realidad observada en las universidades con Programas de Administración de Empresas en la ciudad de Florencia en el departamento de Caquetá, Colombia.

2. METODOLOGÍA

La investigación en la que se fundamenta este artículo, fue diseñada por fases que no son de orden lineal sino transversal: I) la primera fase correspondió a la documentación del tema de investigación de donde se obtuvo el marco teórico y el estado del arte; II) la segunda fase tuvo que ver con los elementos discursivos e interpretativos propios de la investigación cualitativa o hermenéutica que permiten aprovechar los elementos conceptuales con los datos e información recuperada en el trabajo de campo; III) la tercera fase correspondió a una investigación empírica basada en el método de trabajo de campo, con los elementos característicos de observación directa y aplicación

de técnicas e instrumentos; IV) una cuarta fase fue la que permitió el diagnóstico que se hizo a partir de los resultados del trabajo de campo que son un enfoque inductivo pero cuyo análisis y síntesis recurre a la interpretación que está asociada a los elementos de deducción y adecuación teórica que surgieron de la fundamentación conceptual de la investigación; y, V) una fase final tuvo que ver con la formulación del modelo propuesto para promover una cultural de la innovación en las Facultades o Programas de Administración de Empresas en las Universidades.

En términos generales se trató de una investigación cualitativa y cuantitativa. En lo que concierne a lo cualitativo se buscó a través de la exploración teórica y conceptual, la identificación de las variables y elementos que configuran la cultura de innovación en los contextos de una organización y de una institución de educación superior, esto implicó examinar y reflexionar sobre las percepciones de las personas involucradas en los procesos de una universidad con relación a la administración educativa y como se podría gestionar una cultura de la innovación en los programas de Administración de Empresas, teniendo en cuenta que los modelos de cultura de innovación en las Universidades aún están en fase de experimentación y que la innovación no es un fenómeno único, ni es lineal, ni es estándar. Sin embargo, los modelos de cultura de innovación, existentes en las Universidades que han tenido éxito, sirvieron de base para saber cómo se ha abordado la implementación de una cultura de innovación en las universidades.

Esta es la razón por la cual la investigación desde la perspectiva de su alcance respecto al problema objeto de estudio fue de tipo exploratoria; el estudio sirvió para aproximarse a la cultura de innovación en las universidades, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, la innovación en los Programas de Administración de Empresas, identificar conceptos o variables y sus relaciones, así como sugerir afirmaciones verificables, como la distinción entre educar en un ambiente innovador y educar para la innovación, dos diferencias significativas para un programa universitario en Administración de empresas.

En otra perspectiva, la investigación fue cuantitativa a partir de una investigación descriptiva, que permitió conocer la aplicación y práctica de las variables y los elementos significativos de la cultura de innovación, establecidos desde la fase cualitativa, para las organizaciones objeto de la investigación: instituciones de educación superior y programas de administración empresas.

En síntesis, la naturaleza de este trabajo fue descriptiva y se pretendió inferir y predecir el comportamiento de un programa de Administración de Empresas con relación a la cultura de innovación. Finalmente, el método de investigación incluyó la aplicación de encuestas para valorar las variables de una cultura de la innovación.

3. RAZONES

El mundo globalizado de hoy, deja claro que los cambios definitivamente son constantes y la novedad y la rapidez son características de cómo se producen estos cambios. La innovación hace que las personas y las organizaciones se adapten con mayor facilidad y efectividad a esos cambios. Los cambios ocurridos en la cultura, la sociedad, la economía e incluso el medio ambiente, han afectado a las organizaciones, entre ellas, las de Educación Superior, particularmente las Universidades, que son las encargadas de formar a los futuros profesionales de acuerdo a las exigencias

del mercado y del entorno.

De acuerdo con (Carrión, 2009) la combinación de tantos factores en un lapso de tiempo relativamente corto, ha generado en primer lugar, un estado verdaderamente crítico, entre la década de los años 60 y 70 del Siglo XX y luego, un estado intermedio, en el que las universidades están cambiando sin ser el motor que impulsa el proceso innovador, sino que actúan, más bien, como ejecutores reacios a aceptar cambios que pueden haber sido impuestos a nivel político, o bien por influencia de la competencia u otras presiones externas. (Tomas, Borrell, Castro, & Feixas, 2009)

La combinación de estos factores de cambio ha expuesto a las universidades a circunstancias sin precedentes, que las impulsan a innovar en cuanto a sus objetivos, estructuras, servicios y procesos, para responder a esos nuevos escenarios dinámicos.

Partiendo de la idea que las universidades deben generar innovaciones si quieren adaptarse a los cambios sociales, (Cebrián, 2003) define tres claves para los procesos de innovación en la Universidad:

• La primera clave, consiste en asimilar los cambios que se dan a nivel social y asumir la innovación como un mecanismo de adaptación complejo: la función social y humana de la universidad ya no es sólo transmitir el conocimiento y permitir nuevos conocimientos, lo importante es educar profesionales con actitudes y competencias para asumir los problemas de la vida social y actuar frente a ellos de forma proactiva.

• Las otras dos claves tienen que ver con el aprovechamiento de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación TIC asociadas a la producción de conocimiento y con programas de formación permanente.

De acuerdo a lo anterior, es necesario que las Universidades como organizaciones donde se genera y se difunde el conocimiento, puedan adaptarse de manera eficaz y exitosa a los cambios del entorno, que le permita ser flexible, dinámica y moderna.

Una de esas estrategias es implementar la innovación como parte de su cultura organizacional, que puede impactar y afectar su estructura, su recurso humano, sus procesos, su forma de hacer las cosas, su forma de enseñar y aprender, su forma de producir conocimiento, su forma ya no de relacionarse con el entorno sino de impactarlo desde su forma de investigar y los resultados que esto produce.

La innovación como parte de la cultura organizacional en las Universidades, mejorará su capacidad para entender e integrar los diferentes sistemas y subsistemas del entorno, cuyo resultado por naturaleza deberá ser una "buena educación". Es decir, las universidades requieren de una cultura de innovación, y una de las estrategias para lograrlo, es proponer y desarrollar un modelo que sea dinámico, susceptible de ser mejorado y concretado para dar cuenta de las distintas situaciones, mostrando la globalidad, complejidad e interrelación de los componentes que deben tenerse presentes cuando se trata de promover la innovación en una universidad.

Tal es la importancia y la necesidad de involucrar la innovación en las universidades, que actualmente la Acreditación de Alta Calidad de las universidades de Colombia (proceso voluntario al que se someten las universidades ante el Ministerio de Educación Nacional, a través del Consejo Nacional de

Acreditación, para certificar y demostrar su alta calidad y la de sus programas mediante resultados específicos, tradición consolidada, impacto y reconocimiento social), incluyó desde el año 2013 en los Lineamientos para la Acreditación de Programas de Pregrado, fijado por el Sistema Nacional de Acreditación, que uno de los factores que se evalúan para la obtención de la Acreditación, es el denominado "Factor de Investigación, Innovación y Creación Artística y Cultural", que establece que "Un programa de alta calidad, de acuerdo con su naturaleza, se reconoce por la efectividad en sus procesos de formación para la investigación, el espíritu crítico y la creación, y por sus aportes al conocimiento científico, a la innovación y al desarrollo cultural" (CNA, 2014).

En virtud a lo anterior, la innovación se convierte en una necesidad de las Universidades del país, como parte de sus procesos de formación y que influyan en sus diferentes grupos de interés: docentes, estudiantes, graduados y administrativos.

Según (Tejada, La educación en el marco de una sociedad global: Algunos principios y nuevas exigencias, 2000) como se educan los profesionales marca el derrotero de una sociedad profesionalizada y por ende cuando se plantea el reto de la innovación debe pensarse que entre todos los programas que existen, el que más exige que sus formados sean innovadores es sin lugar a dudas la administración de empresas, por lo tanto no es más que una secuencia lógica a plantearse que tan bien formados como innovadores son los profesionales de los programas académicos a nivel universitario de administración de empresas y allí se ubica precisamente el horizonte temático y el problema en cuestión de la investigación, al enfocar dicha pregunta en los programas de administración. Lo que permite además desde una problemática localizada pensar en términos universales sobre las competencias que deben desarrollarse en lo futuros profesionales por parte de la educación superior (Tejada & Ruiz, Bueno, 2016).

Algunas de las razones de la necesidad e importancia de la una cultura de innovación en las universidades, son las siguientes:

• Además de considerarla como lugar de formación de técnicos y profesionales, la universidad tiene una responsabilidad educativa: no se pueden pedir procesos de innovación a las universidades si ellas mismas no son capaces de formar a los estudiantes en el cambio.

• La Universidad debe trabajar para formar personas capaces de integrar y generar cambios, de comprender y explotar el conocimiento y desempeñarse colaborativamente.

• Los cambios que se están introduciendo exige nuevas formas de docencia enfocadas a responder a estos cambios.

• La mayor y cada vez más integrada relación entre la universidad y el sector empresarial, exige orientar la formación de profesionales, de manera proactiva hacia la demanda del mercado, con visión global basada en los nuevos conocimientos y agregando valor, para responder al desarrollo productivo de un país o una región. Esta relación aumentaría la necesidad de innovar productos, procesos, métodos y adoptarlos de manera más efectiva.

• La cultura de innovación en las universidades, no solo permitiría crear empresas con un alto componente de innovación (spin off) o generar soluciones a problemas científicos, también se constituye en una opción para solucionar problemas sociales.

• La cultura de la innovación fomentaría en docentes y estudiantes el aprendizaje a partir de los fracasos, la obsesión por generar permanentemente nuevas ideas que generen valor para las personas y las empresas, visión global, metas ambiciosas, el trabajo en grupo e interdisciplinario.

• La Universidad es considerada como una de las instituciones mejor preparadas para afrontar los retos de la sociedad del futuro y, sobre todo, es reconocida como un pilar fundamental del nuevo modelo productivo de los países, que se articula en torno al conocimiento, la tecnología y la innovación.

El presente artículo, presenta una propuesta de modelo en los programas de Administración de Empresas de las Universidades de Colombia, que desarrolle y promueva una cultura de innovación, como un mecanismo de respuesta no solo a las exigencias normativas de las universidades, sino de la región donde actúan.

4. LOS RESULTADOS

A pesar de la existencia de numerosos modelos que han tratado de explicar lo que constituye el proceso de innovación, la mayoría de ellos resultan incapaces de capturar toda la complejidad de la realidad que trata de describir (Malagón, 2006). A medida que se han producido avances en el entendimiento del proceso de innovación, han ido surgiendo nuevos modelos cada vez más sofisticados.

Por otro lado, tampoco existe consenso a la hora de definir las fases del proceso de innovación y, ciertamente, la mayoría de las innovaciones ni siquiera siguen un único conjunto de fases ordenadas. De esta forma, ciertos autores "se cuestionan si la limitada evidencia existente respalda la existencia de fases en el proceso de innovación. (...). Si dichas etapas solo son distinguibles en una minoría de los casos, los modelos normativos carecen de valor para poder entender el proceso de innovación (Balmaseda, Elgezabal, I., & Clemente,, 2007).

La innovación es una actividad compleja, diversificada, con muchos componentes en interacción que actúan como fuentes de las nuevas ideas, y es muy difícil descubrir las consecuencias que un nuevo acontecimiento puede llegar a provocar (Balmaseda, Elgezabal, I., & Clemente,, 2007). Otro inconveniente de la aplicación de un modelo general relativo al proceso de innovación, es que este puede llegar a considerarse el modelo idóneo para todos los tipos de innovación, de manera que directivos y agentes pueden tratar de adaptar a la fuerza los procesos de innovación en el molde "correcto", sin importarle los requisitos concretos y las circunstancias de los casos particulares (Muñoz-Repiso, 1981).

Teniendo en cuenta las generaciones de los modelos de innovación, la investigación consideró pertinente adoptar el modelo denominado "Sistemas de integración y networking" o "Modelo en Red": El modelo de integración de sistemas y el establecimiento de redes, es conocido como el modelo de quinta generación de Rothwell. Este subraya el aprendizaje que tiene lugar dentro y entre las empresas, y sugiere que la innovación es generalmente, y fundamentalmente, un proceso distribuido en red (Harrington & Voehl, 2013). Gestionar el proceso de innovación de quinta generación supone en sí mismo un aprendizaje considerable, incluyendo el aprendizaje organizacional, y este, no estará exento de costos, tanto en términos de tiempo, como de inversión en equipos y formación.

Partiendo del fundamento teórico de la investigación, relacionado a cultura organizacional, innovación, cultura de la innovación e innovación educativa y de las diferentes propuestas de modelos para el análisis y medición de la cultura innovadora en una empresa y en las universidades, se plantea el siguiente modelo el cual se ha denominado **"Modelo de Cultura de Innovación – MOCI"**:

El modelo comprende cuatro (4) fases con ocho (8) pasos y en cada paso se recomienda unas acciones fundamentales que debe realizar la Universidad o el Programa. Las fases y pasos conforman un ciclo que se reinicia para continuar en espiral en ciclos subsecuentes de mejora permanente.

FASES DEL MODELO MOCI

Para el planteamiento de las fases se toma la clásica taxonomía de Lewin (1951) citado por (i Folch, Castro, D., & Condom, 2010), que señala tres pasos en el cambio: primero la descongelación; segundo, el desplazamiento hacia un nuevo nivel, y tercero, la congelación o asentamiento de la nueva situación lograda. La mayoría de los estudiosos concuerdan en considerar la innovación como culturalmente determinada y, por lo tanto, difícil de enmarcar en un modelo lineal debido a la circularidad y simultaneidad de algunas de sus fases, y a la necesidad de colaboración de agentes diversos.

En el proceso de innovación surgen tantos procesos de retroalimentación, ciclos de intercambio de información hacia adelante y hacia atrás y surgen tantos imprevistos y sorpresas, lo que lo hace un proceso sumamente interactivo. La sucesión de las fases de la innovación no puede plantearse de manera estática o lineal, sino que conviene plantearla de forma dinámica y flexible sabiendo que no todo es planificable y previsible a priori.

I) FASE DE INICIACIÓN O CERO

• PASO 1 - DECISIÓN DE INNOVAR: Se refiere a la declaración voluntaria, abierta y explicita de la alta dirección de la Universidad o del programa de promover, fortalecer y desarrollar una cultura de innovación, como una necesidad de cambio que les permita mejorar en diferentes aspectos. En esta fase se identifican los objetivos que se persiguen con la decisión de innovar.

Acciones fundamentales:

a) Declaración o manifestación formal de la alta dirección para promover la cultura de innovación en la organización.

b) Disposición de la organización para asignar tiempo, recursos y personal para promover la cultura de innovación.

c) Identificar los grupos de interés o actores que se verán afectados con el proceso de una cultura hacia la innovación, especialmente aquellos en los que mayor impacto se generara.

II) FASE DE DESCONGELACIÓN

• PASO 2 - CONFORMACIÓN DEL GRUPO DE IMPULSORES: Dado que la implementación de una cultura de innovación necesita la participación, apoyo y esfuerzo concertado de varios actores, se hace necesario nombrar a un grupo de personas que serán los responsables del proceso de innovación. En este caso se deberán seleccionar directivos y docentes del respectivo programa para conformar el grupo de impulsores, garantizando la representación de los diferentes actores del proceso.

Los impulsores deben tener la voluntad de participar y liderar el proceso, así como visualizar con claridad lo que ocurrirá durante y, sobre todo, después del proceso de cambio que propiciará la innovaci-

ón, tienen un interés en que la situación deseada se convierta en la nueva normalidad. En términos subjetivos se trata de las personas que están convencidas de las bondades de los cambios que acarreará la innovación. Esto también incluye que la Universidad o programa, puede apoyarse o recibir asesoría externa de expertos en innovación. La esencia del modelo es que sean las propias personas de la organización quienes identifiquen, acepten y realicen el cambio hacia la innovación, con el objeto de dejar capacidad instalada.

Acciones fundamentales:

a) Identificación de los docentes y directivos que quieren comprometerse y participar de manera activa en el proceso.

b) Acto o manifestación formal de la constitución del grupo de los impulsores.

c) Definir con claridad el papel que desempeñará cada uno de los impulsores y describir el cambio que se espera que ocurra desde la perspectiva de cada uno.

d) Divulgación de los integrantes del grupo de impulsores a los demás miembros de la organización.

• PASO 3 - INTERIORIZACIÓN DEL PROCESO: Una vez tomada la decisión de innovar y conformado el grupo de impulsores, es necesario concentrarse en la comprensión del proceso por parte de los impulsores, lo que implica reconocer las variables y elementos que hacen parte de una cultura de innovación, identificar como se mide la cultura de la innovación para determinar la situación actual y cuáles serán los pasos a seguir después de obtener los resultados de la medición.

Es necesario en este paso tener información del contexto y de los demás aspectos que se relacionan con el programa (docencia, investigación, proyección social); puede incluir una jornada o momento de sensibilización a los demás directivos y docentes del Programa de la decisión de promover la cultura de la innovación y el proceso que se llevará a cabo.

Acciones fundamentales:

a) Conocer las variables y elementos que hacen parte de una cultura de innovación, así como su concepto y la manera de lograrlo.

b) Reconocer y comprender el modelo MOCI con cada una de sus fases y pasos.

c) Establecer las necesidades de información sobre todos los aspectos pertinentes, identificar las fuentes donde conseguirla y estipular los plazos para hacerlo.

d) Jornada de sensibilización y conocimiento para los demás docentes y directivos involucrados en el proceso.

• PASO 4 - MEDICIÓN DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN: Una vez interiorizado el proceso por parte del grupo impulsor, se procede a medir la cultura de innovación en docentes y directivos del programa.

Para medir la cultura de innovación, y teniendo en cuenta los diferentes modelos con sus dimensiones y variables que se analizaron; los autores de la investigación, desarrollaron un instrumento en la modalidad de encuesta denominado "Encuesta para determinar el grado de innovación en docentes o directivos, del Programa Administración de Empresas"

La encuesta tiene cuatro (4) secciones:

• Perfil del Encuestado: compuesto por 9 preguntas que busca caracterizar el perfil de la persona que diligencia la encuesta con relación a la Universidad donde labora, los estudios de pregrado y posgrados, años de vinculación a la Universidad, rol (docente o directivo), entre otros.

• Percepción en la universidad con relación a la innovación: Busca identificar como el docente o directivo percibe el desarrollo de la innovación en la universidad de una manera intencional, sistemática y planeada. Para ello, esta sección se divide en 3 aspectos: política de innovación (5 preguntas), estrategia de innovación (6 preguntas) y cultura de innovación (10 preguntas).

• Percepción en el programa administración de empresas con relación a la innovación: Busca identificar como el docente o directivo percibe el desarrollo de la innovación en el Programa Administración de Empresas de su respectiva universidad, como un proceso que se da de manera intencional, sistemática y planeada. Para ello, esta sección contiene 8 preguntas.

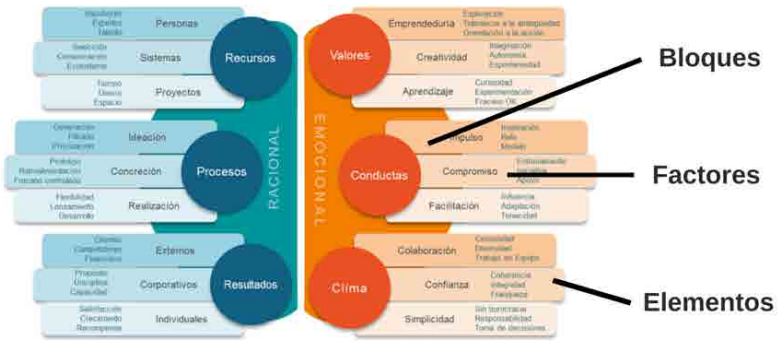
• Evaluación personal de la innovación: Para la presente sección se utiliza el modelo de (Assesment de cultura de innovación, 2016) de Jay Rao y Joe Weintraub expertos en innovación y profesores del Babson College en Boston (USA). El (Assesment de cultura de innovación, 2016) mide la madurez del desarrollo de la cultura de la Innovación en las organizaciones, diagnosticando los puntos fuertes y las carencias de la organización y proporciona orientación a los ejecutivos para la toma de acciones concretas para la construcción y la mejora de la Cultura de la Innovación.

El Assesment de cultura de la innovación, utiliza una metodología que interrelaciona los 6 bloques de la Cultura de la Innovación (en su parte hard-racional y soft-emocional): Recursos, Procesos, Resultados, Valores, Conductas y Clima. Estos seis bloques están estrechamente conectados y se descomponen, para un análisis en detalle, en 18 factores y 54 elementos que aseguran un diagnóstico preciso y completo sobre la Cultura de la Innovación en la organización.

Esta medición permitirá identificar los bloques, factores y elementos de la cultura de la innovación que son fortalezas o las oportunidades de mejora en un programa. En este paso se realiza el análisis de la información de los datos obtenidos y se tiene la oportunidad de profundizar en el conocimiento de la situación gracias a las relaciones que revele el análisis de la información.

Acciones Fundamentales:

a) Aplicar el instrumento la encuesta para determinar el grado de innovación en la organización.
b) Tabular la información producto de la aplicación de las encuestas.
c) Hacer los análisis respectivos de la información obtenida.



Fuente: Autores de la investigación basados en (Assesment de cultura de innovación, 2016)

III) FASE DE DESPLAZAMIENTO.

• PASO 5 – PRIORIZACIÓN: A partir del análisis de los datos se obtiene una nueva visión de la situación, una identificación de los problemas que conlleva a desarrollar o fortalecer la cultura de la innovación. En este paso se identifica y se reflexiona sobre aquellos bloques, factores y elementos donde se debe mejorar y actuar, que para efectos del presente modelo se llamarían "oportunidades de mejora".

Acciones Fundamentales:

a) Identificar los bloques, factores y elementos con mayor fortaleza y aquellos con oportunidades de mejora.

b) Priorizar los elementos, factores y bloques los cuales se intervendrán para desarrollar una cultura de innovación.

c) Comprender como un bloque, factor o elemento identificado como "oportunidades de mejora", impacta la cultura de la innovación de la organización.

• PASO 6 - PLAN DE MEJORAMIENTO: El plan de mejoramiento es un instrumento que recoge y articula las oportunidades de mejora en acciones diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática, que el Programa emprenderá para impactar y cambiar la situación encontrada a una situación deseada. El plan de mejoramiento no es estático y su objetivo es el mejoramiento continuo.

Cada bloque, factor o elemento priorizado como "oportunidad de mejora", requiere una serie de acciones precisas y específicas, que, escalonadas en el tiempo, estarán orientadas a mejorar las condiciones de la cultura de la innovación del programa. Cada acción o conjunto de acciones debe tener asignado claramente: objetivos, acciones, metas, cronograma, responsables, indicadores, recursos, y un medio de verificación; así como un sistema de seguimiento y control que garanticen su análisis de avance en el tiempo.

La complejidad de las acciones puede requerir la definición de varios liderazgos que se responsabilicen de cada una de ellas.

Acciones Fundamentales:

a) Diseñar el plan de mejoramiento de manera colectiva, de acuerdo a los bloques, factores y elementos priorizados.

b) Difundir el plan de mejoramiento al resto de la organización.

c) Comprometer a los responsables de las acciones del plan de mejoramiento, esto implica en los responsables que viva la experiencia de reflexión, acción y evaluación de su quehacer que implican las innovaciones

d) Ejecutar el plan de mejoramiento en un tiempo definido.

e) Aplicar el sistema de seguimiento y control definido.

IV) FASE DE ASENTAMIENTO DE LA NUEVA SITUACIÓN LOGRADA.

• PASO 7 - EVALUACIÓN: La evaluación realizada por el grupo de impulsores, acompaña al proceso de manera permanente. No se puede mejorar lo que no se mide. Por esto es fundamental el monitoreo de los indicadores de gestión, para percatarse de las tendencias y ver si evolucionan en el sentido previsto, no necesariamente de manera lineal con el tiempo. El respectivo programa puede aplicar de nuevo el instrumento de medición de la cultura de la innovación en el mediano plazo y verificar si se presentó un avance o cambio con relación a las oportunidades de mejora plasmadas en el plan de mejoramiento.

En la evaluación del plan de mejoramiento, suelen surgir problemas nuevos que obligarán a los impulsores a revisar el plan y a regresar a algunas de las fases o pasos anteriores. Esto es lo normal debido a la complejidad de los procesos de innovación.

La cultura de la Innovación ha tenido éxito cuando se convierte en la nueva normalidad de la organización y cuando las personas han interiorizado un patrón nuevo. No hay, sin embargo, innovaciones irreversibles, por lo que hay que administrar el cambio cuando ha producido una mejora verificable. Cuban (1998) ha destacado la dificultad que hay para juzgar el éxito o el fracaso de una innovación porque las escuelas cambian las reformas tanto como las reformas cambian las escuelas.

Acciones Fundamentales:

a) Revisión de los indicadores de gestión del plan de mejoramiento vs el tiempo transcurrido y las metas planteadas.

b) Hacer ajustes a las desviaciones en las metas e indicadores de gestión que no se han logrado alcanzar o no se han podido desarrollar.

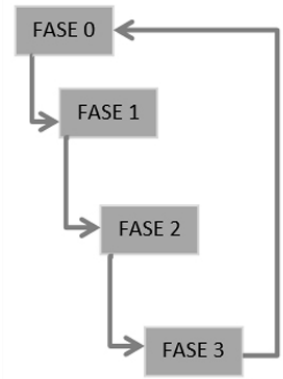
• PASO 8 - INSTITUCIONALIZACIÓN Y CONSOLACIÓN: En este paso, se supone se ha logrado hacer un cambio en la cultura organizacional, convirtiendo la innovación en un proceso continuo y sistemático. Se han superado las resistencias al cambio por parte de los actores intervenidos y se ha acepta el cambio como algo normal. En este momento ciertos procesos, métodos y acciones se institucionalizan y son adoptados; esto permite consolidar las acciones que permiten generar innovación.

Acciones Fundamentales:

a) Sistematizar las experiencias del proceso.

b) Difundir aquellos cambios y logros significativos.

c) propiarse de aquellas acciones con éxito y volverlas común en la cultura de la organización.



FASES	PASOS - Modelo de Innovación
Fase de iniciación	1.Decisión de innovar
Fase de descongelación	2.Conformación del Grupo de Impulsores 3.Interiorización del proceso 4. Medición de la cultura de innovación
Fase de desplazamiento	5.Priorización 6.Plan de Mejoramiento
Fase de asentamiento de la nueva situación lograda	7. Evaluación. 8.Institucionalización y consolidación

Gráfica No. 2. Modelo MOCI
Fuente: Autores de la investigación

El modelo que aquí se ha presentado puede tener distintas utilidades:

- Permite describir los escenarios específicos de innovación en un programa académico.
- Analiza las dinámicas de cambio en el programa académico.
- Permite plantear una estructura que favorece la comparación entre organizaciones o programas académicos.
- Es posible comparar los resultados obtenidos en los distintos escenarios estudiados (situación inicial, situación deseada, situación lograda), abriendo así la posibilidad a estudios de corte comparativo

Una cultura de la innovación alienta a las personas a trabajar en innovaciones, sin esperar que todas éstas provengan de la institución en la que se labora. Las personas que hacen parte de la organización se acostumbran a sugerir mejoras y modificaciones continuas y replanteamientos institucionales. Se crea un ambiente al interior de las instituciones en el que todas las personas se sienten parte activa de las innovaciones. Además, durante el desarrollo de las innovaciones se da una reelaboración colectiva de las informaciones individuales con la consiguiente modificación de indicadores y supuestos. Es común que en los equipos surjan diferencias y se requieran reorganizaciones. Pero las innovaciones crean nuevas necesidades y abren nuevas perspectivas profesionales.

El **"Modelo de Cultura de Innovación – MOCI"** está sujeto a revisión y se considera que el uso y aplicación de este modelo en distintos contextos y casos va a permitir su retroalimentación y optimización, por lo que el propio uso se podría convertir en una prueba de validación y fiabilidad del modelo.

5. CONCLUSIÓN.

- La investigación propone un modelo de implementación de una cultura de innovación en los programas de Administración de Empresas de las Universidades denominado "Modelo de Cultura de Innovación – MOCI", inicialmente para una zona de Colombia, pero que puede ser apropiado y

adaptado por parte de otras universidades del país y el mundo,

• Con este trabajo se ha contribuido a la elaboración de una herramienta denominada "Encuesta para determinar el grado de innovación en docentes o directivos, del Programa Administración de Empresas", para determinar el grado de innovación en una organización, a partir de las variables de la cultura de la innovación identificadas de diferentes estudios y autores. Disponer de una herramienta de medición de la cultura de innovación por parte de una organización, es de gran utilidad para la gestión de la innovación.

• El MOCI permite realizar un benchmarking para aquellos gestores o directivos que quieren comparar su cultura corporativa en relación al fomento de la innovación. Asimismo, se pretender aportar en la capacidad de medición de un intangible importante, como lo es la cultura de innovación, para su declaración como capital intangible de la organización.

• Se debe interiorizar en la organización donde se aplique el modelo de innovación propuesto, que alcanzar logros depende directamente de la capacidad de las personas y los equipos, de aprender a aprender; desaprender las posiciones dogmáticas y temerosas, e innovar no sólo para adaptarse al cambio sino para imponer los cambios.

• Las organizaciones deben reconocer que, para promover una cultura de innovación, es necesario crear un entorno en el que las personas no tengan miedo a probar, fracasar y sugerir cosas nuevas. En aquellas organizaciones donde se castigan los errores, se desperdicia la oportunidad de aprender de los experimentos fallidos. El error es factor del éxito cuando se usa para aprender y mejorar.

• Los directivos o docentes más impacientes por desarrollar una cultura de innovación, a menudo tratan de hacer demasiadas cosas a la vez. Una estrategia más eficaz es enfocarse en transformaciones adaptativas que se realizan paso a paso de forma controlada y bajo estricta observación, consolidando los resultados que se van obteniendo para conseguir una transformación en el tiempo. Las culturas cambian muy lentamente, además significa cambiar personas, y la condición humana es amplia, compleja e incierta.

• Este tipo de estudios exige la utilización de referencias investigativas actualizadas, de teorías debidamente comprobadas y de aquellas que están emergiendo de nuevas investigaciones y de un conocimiento basado en la evidencia que sólo es accesible a través de repositorios institucionales de centros académicos reconocidos y publicaciones en revistas indexadas. En términos metodológicos se recomienda combinar métodos cuantitativos y cualitativos y desarrollar campos de trabajo basados en precisiones y delimitaciones conceptuales, contar con indicadores de inclusión y categorías de análisis.

• Uno de los aspectos que debe tener este tipo de estudios es la parametrización conceptual, definiendo previamente los términos que se usan y mostrando sus límites y posibilidades para no incurrir en imprecisiones al dar por sentado que todos saben que es innovación cuando no es así y sí lo saben, esas definiciones no son equivalentes porque dependiendo del sector económico, del producto que se confecciona, se comercializa, se distribuye, la innovación tiene un significado distinto.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Assesment de cultura de innovación. (20 de 05 de 2016). Obtenido de http://resulta-2.com/assessment-cultura-de-innovacion/

BALMASEDA, E. M., Elgezabal, I., I., & Clemente,, G. (2007). Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación. In Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. XX Congreso anual de AEDEM, 28.

CARRIÓN, J. (2009). Cultura Innovadoras, 2.0.

CEBRIÁN, M. (2003). La enseñanza virtual para la innovación universitaria. 16.

CNA. (2014). Acreditación de programas de pregrado. Bogotá: Consejo Nacional de Acreditación.

HARRINGTON, H., & Voehl, F. (2013). Innovation Management: A Breakthrough Approach to Organizational Excellence-Part 1. International Journal of Innovation Science. 5(4), 213-224.

FOLCH, M. T., Castro, D., D., & Condom, M. (2010). Dimensiones para el análisis de las innovaciones en la universidad: propuesta de un modelo. Bordón. Revista de pedagogía, 62(1), 139-151.

MALAGÓN, M. (2006). La innovación y cambio para el mejoramiento escolar. Antología de expectativas, innovación y cambio de la función directiva, del diplomado Gestión Educativa para Directivos de Educación Básica. México: Universidad Pedagógica Nacional UPN.

MUÑOZ-REPISO, M. (1981). Preparación para la vida en una sociedad democrática en las escuelas de la Europa meridional (Vol. 6). Ministerio de Educación.

TEJADA, F. J. (2000). La educación en el marco de una sociedad global: Algunos principios y nuevas exigencias. Prefesorado. Revista de curriculum y formación de profesorado, 4(1).

TEJADA, F. J., & Ruiz, Bueno, C. (2016). Evaluación de competencias profesionales e educación superior: retos e implicaciones. 19(1), 17-37.

TOMAS, M., Borrell, N., Castro, D., & Feixas, M. (octubre de 2009). La cultura innovadora de las universidades, estudio de casos. Primera Edición.

A RIQUEZA DAS FAVELAS, O PODER ECONÔMICO DA MULTIDÃO ESCONDIDO ENTRE MORROS E VIELAS: *UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS EMPREENDEDORES DAS MAIORES FAVELAS DO BRASIL E DA ARGENTINA – ROCINHA E VILLA 31.*

Vinícius Mendes Lima[1]

RESUMO

O presente artigo foi elaborado com o objetivo de analisar e compreender de que forma e com quais ferramentas os micro e pequenos empreendedores das principais favelas dos países estudados utilizam dos conceitos teóricos da administração e marketing no desenvolvimento de seus empreendimentos. A pesquisa ocorre na Villa 31, cidade de Buenos Aires – Argentina e na Rocinha, cidade do Rio de Janeiro – Brasil entrelaçando temas ao longo do estudo que passam por favelas ao empreendedorismo, de micro e pequenas empresas até as políticas públicas existentes para tal setor.

A evolução do conceito de empreendedorismo, bem como, do crescimento das favelas, tornaram as políticas públicas cada vez menos eficazes, sendo assim, o papel do marketing se torna essencial no possível crescimento dos empreendimentos existentes dentro destas favelas.

Palavras-Chave: Favela, Empreendedor, Micro e Pequenas Empresas, Políticas Públicas, Marketing.

ABSTRACT

This article was prepared in order to analyze and understand how and how marketing tools MSMEs - Micro, Small and Medium Enterprises of the main slums in or Favela country study to develop their businesses. The research was conducted in the Villa 31, Buenos Aires - Argentina and in Rocinha, Rio de Janeiro - Brazil intertwining themes throughout the study to pass through the conception of the slums, entrepreneurship - also called Entrepreneurship, micro and small enterprises in general and existing policy for this sector. The evolution of the concept of entrepreneurship or Entrepreneurship and the growth of slums, becomes increasingly less effective public policy, so the role of marketing becomes increasingly essential for potential growth existing businesses within these slums.

Keywords: Favela, Entrepreneur, Micro and Small Enterprises, Public Policy, Marketing.

[1]Magísteren Marketing Estratégico por la UCES – Universidad de CienciasEmpresariales y Sociales-Buenos Aires/ Argentina.
Diretor de Consulting Vini.Marketing

1. INTRODUÇÃO

Relacionar variáveis do Marketing e de empreendedorismo ao termo "Favela" ou Villa Miséria não faz muito sentido ao bom tom das revistas especializadas nos temas tanto de um quanto de outro.

Porém, este estudo surge com uma preocupação subliminar que faz do marketing um assunto de constante evolução e cada vez mais importante sobre as demais ciências e comportamentos da sociedade como um todo.

Ao entrevistar trinta micros e pequenos empresários das principais "Favelas" de Brasil – Rocinha, Rio de Janeiro – RJ e Argentina – Villa 31, Buenos Aires – AR buscou-se entender o nível de conhecimento sobre os princípios de marketing e sua utilização ao longo do desenvolvimento dos respectivos negócios visando melhorias no âmbito financeiro e mercadológico dos empreendimentos.

Além disso, através de uma profunda pesquisa histórica sobre as crises financeiras mundiais que originaram o surgimento e crescimento destes aglomerados subnormais, pode-se avaliar com clareza estes espaços, os quais não desfrutam de saneamento básico algum, tão pouco do acesso a maioria dos serviços públicos, vivendo um caos diário do tráfico de drogas e da violência que culmina a cada ano.

Os empreendedores entrevistado além do perfil analisado, apresentaram seus conhecimentos sobre a função e a eficácia das políticas públicas existentes para tais, trazendo a tona dados relevantes que serão apresentados a seguir.

2. MÉTODO

Este estudo realizou uma análise comparativa sobre a utilização do Mix de Marketing entre os micro e pequenos empreendedores que atuam na favela da Rocinha – Rio de Janeiro – Brasil e a Villa Miséria Villa 31- Buenos Aires – Argentina.

Foram analisados dados qualitativos de uma pesquisa exploratória, e logo após, uma análise quantitativa e descritiva sobre os 30 empresários entrevistados. Os empresários foram eleitos de forma aleatória. Por fim, foi realizado um cruzamento de dados, originando conclusões e resultados significativos sobre o tema, os quais serão apresentados em síntese a seguir.

Fundamental para compreensão da pesquisa realizada junto aos empreendedores da Rocinha e da Villa 31, o Marketing foi analisado principalmente quanto aos famosos 4P´s, "Product, Price, Place e Promotion", conhecido também como composto de marketing e traduzido como: Produto, Preço, Praça e Promoção, dos empresários oriundos das favelas.

Criado por Neil Borden em 1949, e aprimorado por McCarthy da Universidade de Michiganem 1960, o Mix de Marketing (Composto de Marketing) foi de fato exposto ao mundo acadêmico e a

esfera da administração como um todo por Philip Kotler(2006), referência do Marketing Moderno.

Dentro de cada item do composto de marketing, nota-se a relevância principalmente da criatividade e inovação, fatores primordiais para a sobrevivência das MPE´s no submundo das vilas e favelas.

Assim, fundamentado e compreendido, o conceito de Mix de Marketing somou-se aos demais temas abordados neste artigo e findou-se em alguns resultados apontados a seguir.

3. FUNDAMENTAÇÃO

Podemos chamar de "Favela" um aglomerado subnormal composto de uma quantidade mínima de 51 unidades habitacionais. Geralmente são feitas de madeira, papel e resíduos que auxiliem a fechá-las. Ocupam terrenos de propriedade alheia, e são dispostas, em geral, de forma desordenada e densa, bem como em sua maioria, não estão atendidas pelos serviços públicos essenciais, conforme Neri (2010).

Para a ONU – Organização das Nações Unidas, no estudo ONU-HABITAT (2012), para ser chamada de favela, uma comunidade deve levar em consideração cinco características: acesso inadequado à agua potável, falta de infraestrutura ou saneamento básico, aglomeração de moradias, estrutura pobre da construção das casas e residências inseguras.

Conforme Valadares (2005), nomenclatura "favela" surge em 1897, quando as tropas advindas de Canudos – conflito ocorrido em 1897 no sertão brasileiro - sem paradeiro na cidade do Rio de Janeiro, acabaram ocupando morros, iniciando esta ocupação pelo morro da Providência, no centro da cidade, passando a chamá-lo de Morro da Favela, fazendo uma alusão a um morro existente na região de Canudos de onde vieram.

Em uma visão mais política, as favelas são produtos de políticas falidas, maus governos, corrupção, sistemas financeiros irresponsáveis e falta de vontade política.

Estas mesmas características também fundamentam o surgimento e nomeiam as chamadas "Villas de Emergencia" ou "Villas Miseria"na Argentina. Assim como, as "Chabolas" na Espanha, "Cantegriles" no Uruguai, "PoblacionesCallampas" no Chile, "Ranchos" na Venezuela. No Peru são chamadas de"PueblosJóvenes" e no Paraguai são conhecidas como "Chacaritas, segundo Garcia (2007).

Os números impressionam e quando expostos deixam atônitos até os menos envolvidos com a temática, segundo Davis (2006): trata-se de aproximadamente 200 mil favelas existentes no planeta.

Por exemplo, países Africanos como Angola, Congo, Tanzânia e África do Sul, possuem 71,9% de sua população urbana instalada em favelas. Na América Latina e Caribe, essa população representa 31,9%.

O número absoluto de moradores de favelas cresceu de 776,7 milhões em 2000, para 827,6 milhões em 2010. Isso significa que 55 milhões de novos moradores de favelas foram agregados à população urbana global desde 2000. Além disto, cerca de 500 milhões de pessoas não têm onde morar, podendo chegar, segundo o ONU-HABITAT (2012), em três bilhões de pessoas vivendo em favelas no ano de 2050 se mundo não enfrentar rápida urbanização.

O estudo alerta, que a produção e o consumo de alimentos terão que evoluir em larga escala para conseguir manter a taxa estimada em 32% sobre o desperdício de comida em todo o mundo. É preciso obter um crescimento de 70% para alimentar o adicional de 2,3 bilhões de pessoas estimadas para a população mundial em 2050.

ROCINHA VS. VILLA 31

ROCINHA

O número de habitantes de uma das maiores favelas do Brasil, localizada na cidade do Rio de Janeiro, é um dado complexo de ser aferido. O mais próximo do real, segundo o Centro Lúdico da Rocinha, chegam a considerar mais de 150.000 habitantes, de acordo com o Estudo CIESPI (2011).

Na década de 1920, entre os morros da Praia da Gávea, atual São Conrado, surge a Rocinha, havendo indícios que parte de seus primeiros habitantes provieram dos operários das várias indústrias do bairro da Gávea e do Jardim Botânico, todavia o maior contingente é advindo do êxodo rural, a partir da crise econômica da cafeicultura, na década de 1940, tornaram-se paragens de êxodo rural, conforme o Instituto Pereira Passos (2011).

Segundo o Centro de Políticas Sociais (CPS), da Fundação Getúlio Vargas/BR, a renda per capita mensal da Rocinha é de R$ 220,00. Isso, segundo Neri (2010), tem ligação direta com o quesito educação, pois a favela da Rocinha registra o menor nível de escolaridade do Rio de Janeiro com 5,08 anos completos de estudos em média de seus habitantes.

VILLA 31

Brener (1998) apresenta que um dos primeiros assentamentos da cidade formado em 1930, a Villa 31, surgiu em uma área próxima ao Porto de Buenos Aires e uma das grandes estações ferroviárias que ligam o centro ao norte do país. Começou a ser formada a partir de desempregados e suas famílias, advindos principalmente do interior argentino, devido à crise em 1929.

Estes assentamentos nascidos em um princípio de transição ou de emergência,ao longo do tempo tornaram-se permanentes. Assim, surge uma nova categoria social, o chamado "Villero", e com ele as formas culturais e sociopolíticas próprias desta nova identidade.

Hoje, de acordo com o censo de 2010, 163.587 pessoas vivem em vilas na capital federal de Buenos Aires. Vale salientar que este número em 2001 era 107.422. O aumento representa 52,3%.

Dentro da Villa 31 por sua vez, a população já chega em 40.000 habitantes, e segundo dados da Cooperativa de Mulheres Artesãs da Villa 31, a comunidade instalada lá passa de 120.000 pessoas.

A influência da imigração dos países limítrofes é muito forte. Com isso, os imigrantes de países

limítrofes constituem 70% dos habitantes das vilas na cidade federal, e ainda estima-se que chegue em média 11 famílias por dia nas vilas da cidade.. Na Villa 31, por exemplo, 51% dos moradores são oriundos de outros países, sendo 23,9% paraguaios, 16,6% bolivianos e 9,8% peruanos.

EMPREENDEDOR VS. MIPYMES

O empreendedorismo ainda não é uma ciência, embora esteja entre as áreas com maior nível quantitativo e qualitativo de produção acadêmica.

> "Generalmente, él no provoca el cambio por sí mismo. Pero, es solo que define el emprendedor y el emprendimiento: él está constantemente buscando el cambio, reacciona a él y lo explora como una oportunidad". (Drucker, 1987, p.36)

Em economia, Recursos ou Fatores de Produção são os elementos básicos utilizados na produção de bens e serviços, conforme definido pela Escola Clássica dos Economistas dos séculos XVIII e XIX. Os três recursos fundamentais são terra, trabalho e capital. Com a Segunda Revolução Industrial, a tecnologia passou a ser considerado como o quarto fator de produção.

Atualmente, a economia moderna classifica o empreendedorismo como o quinto fator de produção e canal indutor de relações de mercado sustentáveis e duradouras. Nesse sentido, também é abarcado o conceito de empreendedorismo como um driver para o crescimento econômico, geração de emprego, inovação e produtividade. Ele se relaciona com a inovação e ambos estão associados com o "fazer algo novo".

PESQUISA GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR

Devido ao abundante conteúdo e importância do tema para a sustentabilidade econômica mundial, em 1999, surge o Global Entrepreneurship Monitor – GEM.

O GEM organiza uma pesquisa internacional liderada pela London Business School e o Babson College (EUA) com o objetivo de avaliar o empreendedorismo no mundo a partir de indicadores comparáveis que permitem a identificação de fatores críticos que contribuem ou inibem a atividade empreendedora.

Analisando alguns dados da pesquisa em 2013, verificou-se a existência de quatrocentos milhões de pessoas em 65 países, com cobertura de 75% da população e 89% do PIB global, que ganham a vida como empreendedores. Vale ressaltar, que destes quatrocentos milhões, 163 milhões são mulheres.

Estes dados e projeções de crescimento são de suma importância para a economia mundial e que o empreendedorismo, é de fato, um motor econômico, e uma valorosa esperança para levantar a economia em recessão que o mundo vive atualmente.

Ainda sobre a pesquisa GEM, apresentam-se os 15 países mais empreendedores do mundo, segundo o índice de "novos empreendedores":

1. China: 24% de novos empreendedores
2. Chile: 23,7% de novos empreendedores
3. Peru: 22,9% de novos empreendedores
4. Trinidade e Tobago: 22,7% de novos empreendedores
5. Colômbia: 21,4% de novos empreendedores
6. Argentina: 20,8% de novos empreendedores
7. Panamá: 20,8% de novos empreendedores
8. Tailândia: 19,5% de novos empreendedores
9. Guatemala: 19,3% de novos empreendedores
10. Uruguai: 16,7% de novos empreendedores
11. Venezuela: 15,4% de novos empreendedores
12. Brasil: 14,9% de novos empreendedores
13. Irã: 14,5% de novos empreendedores
14. Eslováquia: 14,2% de novos empreendedores
15. Jamaica: 13,7% de novos empreendedores

Nota-se que China, Argentina e Chile estão muito acima da média na taxa de atividade empreendedora inicial, diferente dos países desenvolvidos, onde a taxa de "startups" é quem está em desenvolvimento continuo em especial nos EUA e Austrália. Países muito populosos e com territórios muito grandes tendem a internacionalizar menos, como é o caso de Brasil, China, Argentina e Rússia.

Negócios voltados para o mercado consumidor e indústria são maioria entre os emergentes, assim, Chile, Peru, Dinamarca e Polônia têm as maiores taxas de empreendedores inovadores.

É apontado também, que as maiores taxas de empreendedores por necessidade (NE), de até 70% com relação à TEA Geral,ocorrem nos países latino-americanos e sul-africanos. Esta taxa aponta que nestas regiões, os empreendedores começam um negócio buscando a sobrevivência e não por uma oportunidade que surge no mercado.

Contudo, pode-se notar a representatividade de Argentina e Brasil entre os países com maior taxa de novos empreendedores, ainda que possuam distintas adversidades na esfera política, econômica e social em seus respectivos países.

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As MPE´s - Micro e Pequenas Empresas são reconhecidas principalmente por sua capilaridade em diferentes setores da economia. Estas empresas, além de absorver mão de obra naturalmente, propiciam espaços para pessoas com maior dificuldade de inserção no mercado, como jovens em

busca pelo primeiro emprego e as pessoas com mais de 40 anos.

Estas empresas dinamizam a economia dos municípios e bairros das grandes metrópoles devido a sua flexibilidade e volatilidade de lidar com as adversidades da economia como um todo e segundo estudos do Ministerio de Economía y Finanzas Públicas- MECON, 2013, elas atuam de forma anticíclica, registrando maiores níveis de emprego nas épocas de recessão econômica, sendo assim, um grande trunfo para sustentar o alto nível de desemprego geralmente enfrentado nestes momentos.

Em números efetivos, as MPE´s na Argentina, representam:

99% das empresas existentes: 603 mil empresas

51% dos postos de trabalho

44% do PIB

6.732 milhões de empreendedores

No Brasil, os números percentuais são os seguintes:

98,5% das empresas existentes: 09 milhões de empresas

52% dos postos de trabalho

27% do PIB

27 milhões de empreendedores

Segundo as leias vigentes, na Argentina, pode-se considerar uma micro, pequena ou mediana empresa, negócios com faturamento de até $ 250.000.000 pesos, ou R$ 67.000.000 reais (câmbio do dia R$1,00 reais X $3,70 pesos). No Brasil, as micro e pequenas empresas são aquelas que não ultrapassam o valor de R$ 3.600.000 reais.

A INFORMALIDADE: BRASIL X ARGENTINA

No Brasil, segundo estudos de Indicadores Sociais do IBGE, 2010, o contingente de mão de obra informal chega a 44,2 milhões de pessoas, em torno de 22% do total da população brasileira, estimada em cerca de 193 milhões.

Já na Argentina, estima-se que a quantidade de trabalhadores não formalizados chega a 40% da quantidade de empregos formais, gerando um número de quatro milhões de pessoas trabalhando informalmente no país.

A Argentina possui dados peculiares para este tema.

Conhecidas como "Saladitas", pequenos centros comerciais criados a partir de lonas e barracas, comercializam produtos ilegalmente em diversas regiões do país, principalmente na capital federal Buenos Aires. Segundo a Confederación Argentina de la Mediana Empresa - CAME, 2014, existem aproximadamente 520 "Saladitas" em funcionamento na Argentina.

Além disso, aumenta a cada dia o número de "Manteros", vendedores ambulantes que comercializam ilegalmente produtos, geralmente de marcas renomadas, porém falsificados. São estimados hoje cerca de 37.000"Manteros" em todo o país.

POLÍTICAS PÚBLICAS

As políticas públicas existentes para o setor de MPE´s no Brasil e na Argentina são no mínimo volumosas. Existem diversos tipos de programas para o desenvolvimento de diferentes tipos de negócios, e agem em sua maioria no fomento financeiro das empresas.

Porém, dados revelam que os governos de Brasil e Argentina, aportam apenas 0,085% e 0,004% do PIB respectivamente num setor tão importante para a economia de seus países. Esta pesquisa conclui este estudo sintetiza que, a grande maioria dos empreendedores das favelas estudadas não utiliza, não conhece, tampouco utiliza os benefícios oferecidos pelo governo. No Brasil, o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, é o principal organismo atuante junto aos pequenos empreendedores. Está presente em todos os estados do país com 336 postos de atendimento próprio e 452 através de parceiros. Conta também com 4,5 mil funcionários e 12 mil consultores externos. Oferecem cursos, palestras, treinamentos, promoção em feiras de negócios, publicações e consultoria.

Na Argentina, o "BA Emprende" é um programa novo da cidade de Buenos Aires, que possui propostas muito semelhantes de apoio ao empreendedor local, desde capacitações até programas de fomento financeiro. Porém, é muito recente para apresentar números relevantes ao estudo.

4. RESULTADOS

Este quadro apresenta a análise comparativa entre: Empreendedores X Utilização do Composto de Marketing.

Tabela 1 - Empreendedores X Composto de Marketing (Fonte: Elaborado pelo autor)

Variable	Villa 31	Rocinha
Análisis de Mercado	No	Si
Precio (estratégia/formación)	No	No
Promoción (uso)	Si	Si
Promoción (comunicación)	Boca a boca	Internet
Plaza (sitio estratégico)	Bien	Bien
Producto (calidad/estudio/marca)	Si	Si

Tabela2 - Análise Comparativa do Perfil dos Empresários (Fonte: Elaborado pelo autor)

Variable	Villa 31	Rocinha
Sexo (predominio)	Mujeres	Hombres
Edad (promedio)	33 años	37 años
Raza (predominio)	Indio/Blanco	Blanco/Negro
Fuente (predominio)	Paraguay/Bolívia	Brasil - RJ-CE
Vive em la villa (predominio)	Si	50% Si
Jefe de Familia (predominio)	Si	Si
Educación (predominio)	Secundária	Secundária

Tabela 3 - Análise Comparativa das Políticas Públicas e o Desenvolvimento Econômico dos Empreendedores (Fonte: Elaborado pelo autor)

Análise Comparativa das Políticas Públicas e o Desenvolvimento Econômico dos Empreendedores

Variable	Villa 31	Rocinha
Ingressos (promedio)	$ 30.000	$ 35.000
Formalizados	No	Si
No formalizados por quê?	Impuestos	Impuestos
N° Empleados (promedio)	3	2
Conocimiento de Políticas Públicas	No	Si
Uso Programas de Govierno	No	No
Factores que impiden el Crecimiento	Mano de Obra	Aux. Tecnico

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possui conteúdo atual e informações úteis para o ambiente acadêmico, ao setor privado, político e social. Estudiosos acadêmicos deverão usufruir destas informações para a elaboração de novas pesquisas e montagem de cenários futuros do resultado do descaso público vivido pelos empreendedores instalados em favelas ou vilas pobres como um todo.

A iniciativa privada, sempre atenta aos mercados potenciais, pode confrontar os dados desta pesquisa e encontrar alternativas aos problemas dos empresários e desenvolver alternativas inovadoras para o crescimento sustentável de um mercado desconhecido, porém promissor, segundo

dados populacionais principalmente destas comunidades. Pensar em negócios sociais pode ser uma opção aos empresários mais arrojados e modernos.

Quanto ao ambiente político, verificar medidas adotadas entre os países, para melhorar o ambiente empreendedor, pode ser um primeiro passo. Reavaliar números exposto aqui e buscar alternativas políticas para um maior investimento no setor, pode ser de grande valia sabendo da grande importância que os micro e pequenos empreendedores possuem na economia de ambos os países.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACOSTA, E. (2007). La erradicación y sus perspectivas: la Villa 31 en su dilema. Recuperado de https://docs.google.com/document/d/1wQWmto3kgNcJDu98xCDed_d2w9DVhr-UnkoTogvT1_g/edit?hl=es.

BBC. (2009).British Broadcasting Corporation: El "boom" de las villas miseria. Recuperado de http://www.bbc.co.uk/mundo/economia/2009/06/090616_pulso_vivienda_argentina_mes.shtml

BRENER, J. (1998). A Crise que Mudou o Mundo. Rio de Janeiro: Ática.

CAME. (2014). Confederación Argentina de la Mediana Empresa: Argentina ilegal: ya hay 522 saladitas en 111 ciudades del país, y siguen creciendo. Recuperado dehttp://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Argentina-ilegal-ya-hay-522-saladitas-en-111-ciudades-del-pais-y-siguen-creciendo.1076.html.

CIESPI. (2011). Centro Internacional de Estudos e Pesquisas sobre a Infância e profissionais e jovens da Rocinha: histórico e contexto atual. Recuperado de http://www.centroludicorocinha.org.br/index.php?p=rocinha.

DAVIS, M. (2006). Planeta Favela. São Paulo: Boitempo.

DOLABELA, F. (2008). Oficina do empreendedor. Rio de Janeiro: Sextante.

DORNELAS, J. (2008). Empreendedorismo: transformando idéias em negócio (3a.ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

KOTLER, P. y Keller, K. L. (2006). Administração de marketing (12a. ed.). São Paulo: Pearson Hall.

GARCIA, M. (2007).Los orígenes de los barrios precarios en la ciudad: Las villas miserias, ¿un efecto colateral de la Generación del „80? Recuperado de http://www.solesdigital.com.ar/sociedad/historia_villas_1.htm.

INDEC. (2010). Instituto Nacional de Estadística y Censos: Total del País. Recuperado de http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos_totalpais.asp.

GEM. (2011). Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil. Recuperado de http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Livro%20GEM%20Brasil%202011.pdf.

GEM. (2013). Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil. Recuperado de http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM_2013_Pesquisa_Co mpleta.pdf.

GIL, A. (1991). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.

MECON. (2013). Ministerio de Economía y Finanzas Públicas: Resolución 50/2013. Recuperado de http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/210000-214999/212683/norma.htm.

MICHAELIS. (2014) Diccionario Online. Recuperado de http://michaelis.uol.com.br/

NERI, M. (2010). Desigualdades e Favelas Cariocas: a Cidade Partida está se Integrando?.Recuperado de http://www.cps.fgv.br/ibrecps/rio2010/RIO_FAVELAS_Relatorio_final_TEXTO_Neri.pdf

ONU-HABITAT. (2012). Estado de las ciudades de América Latina y el Caribe 2012: Rumbo a una nueva transición urbana. Recuperado de http://estaticog1.globo.com/2012/08/21/Estado-de--las-Ciudades-de-America-Latina-y-el-Caribe-2012.pdf

SEBRAE. (2010). Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: Empreendedorismo e crescimento econômico. Recuperado de http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/CEE29 D3A9DF7F23C83257951004053A4/$File/NT00046716.pdf.

VALLADARES, L. (2005). A invenção da Favela: do mito de origem à favela. Rio de Janeiro: FGV.

IBGE. (2010). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Síntese de Indicadores Sociais. Recuperado http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/ sinteseindicsociais2010/SIS_2010.pdf

IPP. (2011) Instituto Pereira Passos: Sistema de Assentamentos de Baixa Renda. Recuperado de http://portalgeo.rio.rj.gov.br/sabren/index.html

OECD. (2011). Organisation de coopération et de développement économiques: Educationat a Glance 2011. Recuperado de http://dx.doi.org/10.1787/eag-2011-en.

CRA-RS

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RS