

O Intra-empendedorismo dos coordenadores: estudo em uma Instituição de Ensino Superior em Boa Vista- RR

Gloria Maria Souto Maior Costa
Faculdade Atual da Amazônia
Blumenau
glima@technet.com.br

Maria José C. S. Domingues
Universidade Regional de

mariadomingues@furb.br

RESUMO

Com avanço da tecnologia, todas as atividades foram atingidas, inclusive a educação. As Instituições de Ensino Superior estão tendo que se adaptar a esse novo quadro de mudanças. Os coordenadores possuem cada vez mais atribuições, no qual, não foram preparados, acarretando em muitas vezes em atrasos ou erros nos projetos e uma grande rotatividade entre os professores e isso acontece principalmente por eles passarem de docentes a Coordenadores/Gestores sem haver uma capacitação voltada a gestão. Esse artigo tem por objetivo identificar a existência do perfil intra-empendedor dos coordenadores de curso de graduação de uma Instituição de Ensino Superior- IES de Boa Vista, Roraima. Para o alcance deste objetivo foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, por meio de um questionário com questões fechadas. A pesquisa revelou que os Coordenadores/Gestores da IES estudada possui um perfil Intra-empendedor, possuindo características que poderão fazer a diferença no mercado de trabalho.

Palavras-Chaves: Empreendedorismo. Ensino superior. Gestão universitária.

1 INTRODUÇÃO

Diante dos desafios proporcionados pela abertura mundial dos mercados e a crescente velocidade das mudanças e inovações, há a necessidade de as Instituições de ensino Superior – IES identificarem e aproveitarem o potencial empreendedor de seus Coordenadores/Docentes.

A implantação de uma cultura empreendedora tem uma razão de ser: “é o pano de fundo para o fomento da inovação, da busca e identificação de oportunidades, do trabalho criativo, para a organização do trabalho e dos processos empresariais de forma mais integrada, para eliminação de barreiras internas de comunicação.” (DORNELAS, 2003, p.16)

Nas Instituições de ensino superior – IES, esses desafios são respondidos pelos coordenadores/gestores de cada curso, esses que por sua vez são na maioria professores. Esses chamados gestores da IES, são cobrados pelo desempenho gerencial, tomada de decisão, iniciativa, autoconfiança, metas e resultados a serem alcançados.

Estudos feitos nessa área de gestão de docentes comprovam a falta de planejamento e improvisações nas tomadas de decisão.

O intra-empendedorismo não é somente uma forma de se aumentar o nível de inovação e produtividade das organizações, embora o faça. Ele é uma forma de se organizar as empresas para que o trabalho volte a ser uma expressão da contribuição da pessoa à sociedade. (PINCHOT, 1985)

O IBIE (2008) afirma que o intra-empendedorismo é uma forma de fazer com que os funcionários tomem para si a responsabilidade para desenvolver e criar novos produtos, serviços ou processos. Implementar o intra-empendedorismo significa mostrar aos Coordenadores/Gestores que eles têm o poder e a habilidade de inovar.

Para Hashimoto (2006), a próxima década será marcada pela inovação. Para ele criar o que ninguém tem, imaginar o que não existe, propor novos paradigmas, explorar novos nichos, estabelecer novos produtos e acima de tudo ter visão para detectar novas tendências, são habilidades inerentes ao seres humanos. Para acompanhar a tendência, as organizações precisam encontrar a capacidade criativa e inovadora dos Gestores, o que é conseguido com sucesso através do desenvolvimento do intra-empendedorismo.

Dessa forma, essa pesquisa vem analisar como está o perfil, no aspecto intra-empendedor, dos coordenadores/gestores.

2. AS MUDANÇAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR - IES

As universidades são organizações complexas, que possuem características peculiares que a diferenciam das demais organizações. A diversidade de objetivos, o tipo de profissional que nela atua e o fato de estarem voltados para o ensino, pesquisa e extensão fizeram com que as universidades desenvolvessem um estilo próprio de estrutura, forma de agir e modo de tomar decisão influenciando assim no processo decisório. A universidade é uma instituição singular dividida em várias sub-culturas caracterizada pela diversidade e ambivalência de objetivos. (COLOSSI, 1999)

Para Rothenbühler (2000), as universidades estão dentre as organizações que mais têm resistido às mudanças, primeiramente por já o serem conservadoras por excelência e também pelo fato de existir reserva de mercado, ou seja, a existência de demanda reprimida, que em outras palavras nada mais é do que a demanda ser superior a oferta. No entanto as inovações organizacionais acarretaram grandes transformações relacionadas com a administração, tornando-se evidente o esforço na assimilação de novos conceitos para que rapidamente se adaptem ao novo redesenho organizacional.

Atualmente a universidade vem passando por transformações, e está sendo chamada a desenvolver um papel diferente do tradicional. As mudanças que têm ocorrido com outros tipos de organizações começam a influenciar também as universidades para que estas apresentem melhores resultados, custos administrativos e operacionais menores, gerando um aluno bem mais qualificado para enfrentar o mercado de trabalho. Preservar e renovar são dilemas dessa força conservadora ou de transformação da sociedade (MONÇÃO, 2000).

Essas mudanças começaram a ser introduzidas na forma de gestão das IES, em função da Lei 9.394, dentre os itens contidos na lei o cumprimento de que ao menos um terço do corpo docente tenha titulação mínima de mestrado ou doutorado, e que também um terço tenha vínculo empregatício em tempo integral. Exigindo assim maior capacitação entre os docentes e conseqüentemente dos coordenadores/gerentes de curso.

Diante do exposto anteriormente, torna-se inegável de que a estrutura organizacional das instituições já está sendo repensada, com vistas a atender as novas demandas sociais e econômicas de um modo geral. Gargantini (1997) nos diz que no início da década de 80, iniciou-se uma fase de discussões em relação ao redirecionamento do papel das instituições universitárias e “seu compromisso social com a comunidade”.

Para que as IES possam atender as demandas tecnológicas e sociais a partir da pesquisa direta, faz-se necessário um novo redesenho estrutural, mais ágil e mais eficiente. Segundo Rodrigues e Tontini (1997. p.37) com esta nova estrutura a universidade poderá desenvolver seu “senso empreendedor, voltado para o intra-empendedorismo, isto é, sua capacidade para criar, desenvolver e mudar”. Finger (1997) complementa este entendimento

dizendo, que a Gestão Universitária é uma das áreas que devem ser discutidas, com vistas a tornar mais ágil sua estrutura, visando adaptar-se as novas demandas.

Lanzillotti (1997, p.25-26) nos diz que: Redimensionar o ensino superior implica, portanto, em repensar a Universidade como organização comprometida com a transformação social e em revelar sua interface com a sociedade, procurando se adequar às novas realidades, onde a relação cliente/mercado/produto norteará o processo transformador. Salienta Lanzillotti (1997) a resistência por parte de alguns dirigentes das universidades, que não aceitam certas relações como: “dinheiro/educação”; “aluno/cliente”; “conhecimento/produto”, desconsiderando o fato, de que as instituições são mantidas tanto com o dinheiro público quanto o privado, o que na verdade não as diferenciam em relação as demais organizações.

Com isso, as organizações de ensino Superior, devem se adequar, se estruturar e adaptar a esse crescimento do ensino superior e priorizar questões como tecnologia da informação, comunicação e capacitação dos seus docentes e coordenadores/gestores.

3. EMPREENDEDOR OU INTRA-EMPREENDEDOR

Os empreendedores são pessoas ou equipes de pessoas com características especiais que são visionárias, questionam, ousam, querem algo diferente, fazem acontecer, ou seja, empreendem. DORNELAS (2008, p.63). São considerados diferentes porque são motivados, gostam do que fazem e querem o reconhecimento e admiração das outras pessoas.

Filion (1999, p.21), define o Empreendedorismo como “o campo que estuda os empreendedores. Examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora”.

E de acordo com Pinchot (1989), o conceito de empreendedorismo tem sua base na necessidade de realização, que pode ser desenvolvida em qualquer fase da vida, observando-se o desejo e a oportunidade.

Atualmente, não se fala mais em estabelecer um “perfil do empreendedor de sucesso”, mas nas habilidades que se deve ter (ou desenvolver) para ser um bom empreendedor e nos métodos de aprendizado pessoal e organizacional necessários a ajustar-se às mudanças nas atividades relacionadas com o ofício empreendedor (FILION, 1999).

O intra-empendedor deve saber o seu valor dentro da organização e a maneira de ser reconhecido por isso. Nessa linha, Pincho III (1989), elenca os dez mandamentos do intra-empendedor:

1. Vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido;
2. Evite quaisquer ordens que visem interromper os seus sonhos;
3. Execute qualquer tarefa necessária a fazer o seu projeto funcionar, a despeito de sua descrição de cargo;
4. Encontre pessoas para ajudá-lo;
5. Siga sua intuição a respeito das pessoas que escolher e trabalhe apenas com as melhores;
6. Trabalhe de forma clandestina o máximo que puder- a publicidade aciona o mecanismo de imunidade da corporação;
7. Nunca aposte em uma corrida, a menos que esteja correndo nela;
8. Lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão;
9. Seja leal as suas metas, mas realista quanto a maneira de atingi-las;
10. Honre seus patrocinadores.

Segundo a avaliação de Pinchot III (1989), os aspectos que definem o comportamento do intra-empendedor são: visão, polivalência, necessidade de ação, prazer em executar pequenas tarefas, dedicação, prioridades, metas, superação de erros e administração de riscos.

A Visão é a capacidade de ver a sua obra acabada e integrada de forma bastante ampla a todos os meandros do negócio. Por isso o intra-empREENDEDOR age com todas as suas forças para transformar em realidade a sua obra. Na Polivalência o intra-empREENDEDOR é geralmente um autodidata que não tem medo de ultrapassar os limites da empresa, as barreiras que dividem a empresa em funções e assumir todas as responsabilidades por tudo que possa acontecer em função dos seus atos. A necessidade de ação o intra-empREENDEDOR é, naturalmente, um ser ativo. Evita tramitações longas de planejamento e parte para a ação. Uma característica importante do intra-empREENDEDOR é nunca aceitar um não como resposta.

O prazer de executar pequenas tarefas: O intra-empREENDEDOR não se importa de executar tarefas que estejam abaixo de sua posição hierárquica. Ao invés de desenhos elaborados, faz um rascunho e produz ele mesmo. Esta prática coloca o intra-empREENDEDOR em contato com os mínimos detalhes do seu intra-empREENDEDORAMENTO. A dedicação, o intra-empREENDEDOR não se importa de ficar horas após o expediente normal e trabalhar nos finais de semana com o intuito de desenvolver algo novo (negócio, produto ou serviço). O tempo e dedicação dos seus intra-empREENDEDORAMENTOS ocupa a maior parte da sua vida.

A questão das Prioridades dos intra-empREENDEDORES está na busca da realização dos intra-empREENDEDORAMENTOS que têm significado pessoal e são bastante comprometidos com suas idéias, perseguindo e aperfeiçoando-as na busca do capital psicológico. As metas dos intra-empREENDEDORES são, geralmente, concretas e mensuráveis. São metas estabelecidas a médio e longo prazo perseguidas com talento e paciência, ajustando o que for necessário. A superação de erros, os intra-empREENDEDORES enfrentam os erros com a visão de que “só quem faz comete erros”. Os erros passam a ter um significado de aprendizado. Em geral não culpam outros pelo insucesso que possam ter e sim, passam a pensar com poderiam ter evitado o erro e aprendem muito com isso.

Já a administração de riscos: Os intra-empREENDEDORES estão sempre assumindo riscos. Muitas vezes as próprias empresas solicitam que os intra-empREENDEDORES assumam riscos. O grande objetivo dessa solicitação é comprometer ainda mais o intra-empREENDEDOR diminuindo significativamente a margem possível de erro bem como, o possível abandono de um intra-empREENDEDORAMENTO em troca de outro que cativa mais o intra-empREENDEDOR. (VOGEL, 2004).

Em função da grande variedade de conceitos e aspectos dos mais variados que envolvem a figura do intra-empREENDEDOR e a sua relação com o seu local formal de trabalho, não é possível traçar um perfil padrão do intra-empREENDEDOR, pois trata-se de um ser humano que possui características próprias de sua personalidade que o difere das pessoas ditas normais. Porém, tanto o empREENDEDOR ou o intra-empREENDEDOR possui algumas características comuns que podem alavancar o seu sucesso.

4. O INTRA-EMPREENDEDORISMO OU EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

A Palavra e aplicação do termo intra-empREENDEDORISMO, embora remota no meio acadêmico dos dias atuais não é nova. Quando falamos em empREENDEDORISMO é usual a noção de que empREENDEDOR é aquele que abre um novo negócio, monta uma empresa, tem atitude, dá certo e conseqüentemente ganha dinheiro. O intra-empREENDEDOR não é muito diferente, apenas o ambiente muda, pois, a ação empREENDEDORA parte de situações criadas pela organização, onde o sujeito criador atua, com base nas oportunidades criadas pela própria empresa, onde está ligado o indivíduo. Para Fillion (2004, p.65), “os intra-empREENDEDORES são pessoas que podem gerar mudanças nas organizações”. Pois possuem características diferenciadas, que podem fazer a diferença. O intra-empREENDEDORISMO também chamado de empREENDEDORISMO corporativo é definido “como a soma da inovação que a organização pratica e desenvolve, de sua renovação e dos esforços para implementação de novos negócios”. DORNELAS (2008, p.41)

No procedimento de implantação do intra-empendedorismo, as pessoas devem ter uma conduta honesta e de comprometimento com a organização em que estão atuando, pois só assim terão um forte comprometimento com as ações que poderão mudar um quadro já existente na organização. Fillion (2004, p.72), destaca que para serem intra-empendedoras, as pessoas têm que ter um alto nível de compromisso com o que fazem e devem ser capazes, pelo menos, de sustentar a continuidade da execução da ação que iniciam. Dornelas (2008, p.41), no empreendedorismo corporativo sempre haverá uma constante batalha entre forças opostas, e o empreendedor deverá saber como lidar com isso, procurando o equilíbrio entre liberdade e disciplina para atingir os objetivos, sempre tendo o mercado (oportunidades) como base dos processos. O intra-empendedorismo é um dos meios de estimular e, com isso capitalizar os indivíduos em uma organização em que acham que algo pode ser feito de um modo diferente e melhor. (HISRIC; PETERS, 2004, p.58)

PROCESSO EMPREENDEDOR (MODELO TIMMONS)

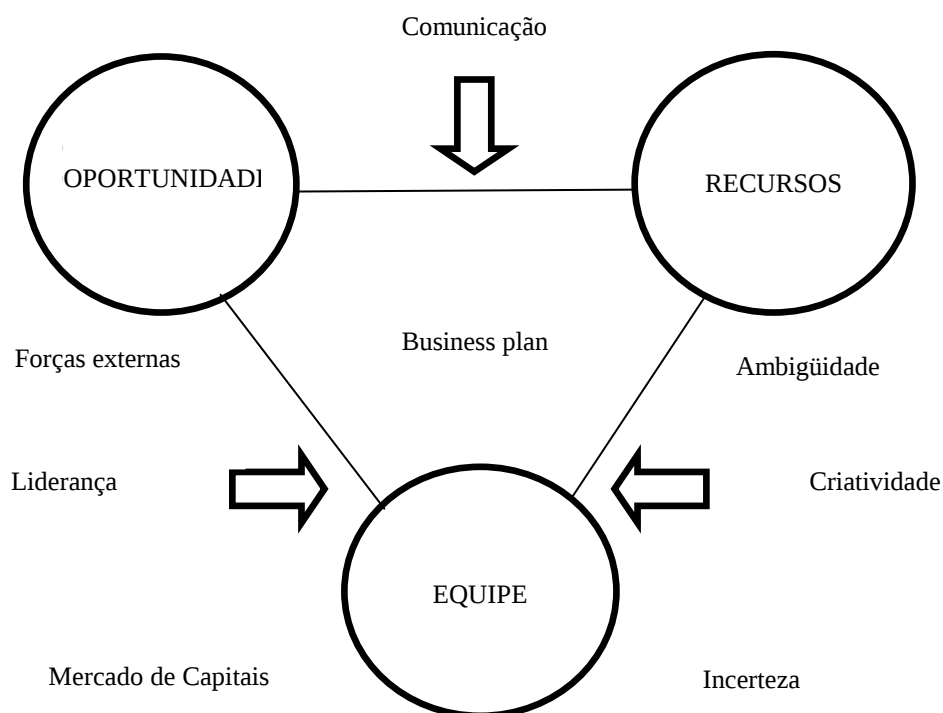


Figura 1: O Processo do empreendedorismo Corporativo
Fonte: Dornelas (2008, p. 43)

Na figura 1, proposta por Dornelas (2008, p. 42), esses três fatores são essenciais para a existência do processo empreendedor, agrupados como proposto por Timmons. A equipe avalia as oportunidades, identifica, busca e aloca os recursos necessários ao projeto, planeja as ações a serem tomadas, implementa e gerencia o novo projeto/negócio. E é claro, sabendo lidar com incertezas e riscos calculados, analisando as possibilidades existentes e possíveis consequências para o projeto. Essa proposta coloca como o empreendedor corporativo age, ou seja, quais as ações que ele deve tomar para colocar as suas práticas em execução.

5. METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi do tipo descritiva, com abordagem quantitativa. Primeiramente foi feito um estudo aprofundado do assunto, com o intuito de explorar e conhecer melhor o intra-empresendedorismo, através de livros, artigos, teses, revistas e internet. E posteriormente, foi aplicado um questionário para os coordenadores/ gestores da Faculdade Atual da Amazônia.

A pesquisa quantitativa foi utilizada por ser um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas e é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos. Além de ser projetada para gerar medidas precisas e confiáveis permitindo uma análise estatística. Segundo Sabino (1966, p.204), análise quantitativa se efetua “com toda informação numérica resultante da investigação”, que se “apresentará como um conjunto de quadros, tabelas e medidas” A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e relaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Para Cervo (2002, p.66), no momento da aplicação dos questionários foi feita uma análise da situação e do ambiente.

De acordo com Vergara (2005, pg. 48) o questionário é caracterizado por uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito, podendo ser aberto ou fechado, sendo que o aberto é pouco estruturado e o fechado estruturado. O questionário aberto, as respostas são livres dadas pelos respondentes; no fechado, o correspondente faz as escolhas ou pondera, diante de alternativas apresentadas.

Para a pesquisa foi utilizado o questionário desenvolvido por Walter et al. (2005) que já foi testado e validado em várias pesquisas.

Foi realizado um levantamento censitário, pois o Universo da pesquisa é considerado pequeno, sendo apenas 16 cursos superiores, 13 departamentos e 22 coordenadores na Faculdade Atual da Amazônia, onde foram aplicados todos os questionários e obteve-se um retorno de 100% dos Coordenadores/Gestores.

A análise dos dados é feita em três etapas, a primeira é uma análise do perfil dos coordenadores, a segunda uma análise da gestão e a terceira o perfil intra-empresendedor dos coordenadores.

6. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O Projeto de implantação da IES estudada, Faculdade Atual da Amazônia foi estabelecido mediante um levantamento preciso sobre a realidade do ensino superior no estado de Roraima em 1999. Em 2000, iniciou uma pequena turma de especialização em consultoria empresarial, em parceria com a Universidade Federal de Roraima (UFRR) e o Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE).

Atualmente conta com aproximadamente 4.000 alunos distribuídos nos cursos de Direito, Administração de Empresas, Sistemas de Informação, Ciências Contábeis, Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda, Jornalismo, Licenciatura em Pedagogia e Computação, Tecnólogo em Gestão Pública, Tecnólogo em Gestão de Agronegócios, Tecnólogo em Eventos, Tecnólogo em Secretariado Executivo, Tecnólogo em Gestão Ambiental e Tecnólogo em Processos Gerenciais, Tecnólogo em Comércio Exterior, Tecnólogo em Serviço Social; cerca de 250 alunos na educação a distância, além de aproximadamente 300 alunos nos diversos cursos de pós-graduação: MBA em Gestão de Pessoas, MBA em Gestão Empresarial, MBA em Auditoria Pública, MBA em Auditoria Fiscal e Tributária, MBA em Gestão Pública por Resultados. (FAA, 2009)

Aliado as atividades de ensino, a faculdade desempenha ao longo de sua história uma atuação marcante nas atividades de extensão, baseando-se em princípios e ações, programas e linhas programáticas visando uma constante troca de saberes entre a instituição e as comunidades. Todas as atividades de extensão da Faculdade Atual da Amazônia têm foco na responsabilidade social. A Empresa Junior tem como grande clientela a comunidade do bairro,

valendo destacar que a aquisição do terreno do Campus da Faculdade teve como fato decisivo a possibilidade de inserção social, tendo efetiva participação em seu crescimento. O Núcleo de Práticas Jurídicas atende as demandas do bairro e adjacências, onde a comunidade é atendida por acadêmicos do curso de direito e tem as homologações feitas pelos Juízes do Tribunal de Justiça.

Seguindo no cumprimento de sua missão e com o objetivo de manter uma forte integração entre a realidade acadêmica e a realidade do mercado de trabalho, criou dentro de sua estrutura um Centro de Negócios, que tem como principal mão-de-obra os professores da instituição e os acadêmicos recém formados. O centro atua nas áreas de consultoria organizacional, pesquisa, capacitação e tecnologia da informação. Os contratos com esse centro vêm tanto da iniciativa privada como do poder público, colocando os profissionais frente a frente com as variações entre os modelos de gestão. Além destes contratos destacamos os convênios com instituições públicas e privadas, mantendo sempre o foco da responsabilidade social e o compromisso com a qualidade da educação.

Com base no questionário aplicado aos coordenadores da Faculdade Atual da Amazônia analisamos os seguintes pontos:

ETAPA 1 – PERFIL DOS COORDENADORES

A faixa etária que compõe a maioria dos coordenadores é de 31 a 40 anos, correspondendo a 70%, ou seja, pessoas jovens. A experiência como coordenador/gestor em outras IES é considerada baixa, apenas 40% já trabalhou nesse cargo, sendo 20% de 1 a 3 anos, 10% de 7 a 9 anos e 10% de 4 a 6 anos.

O Gráfico 1 mostra que o tempo de Gestão na IES atual também é considerado baixo, sendo apenas 10% de 7 a 9 anos, 30% de menos de 1 ano, 30% de 1 a 3 anos e 30% de 4 a 6 anos. Esses percentuais demonstram que os coordenadores não possuem muita experiência na área que atuam. Conforme o gráfico 2. A Coordenação como gestão necessita de dedicação, com isso foi mensurado o tempo que os coordenadores dedicam a essa função.

O tempo de atuação como gestor na IES é verificado no Gráfico 1.

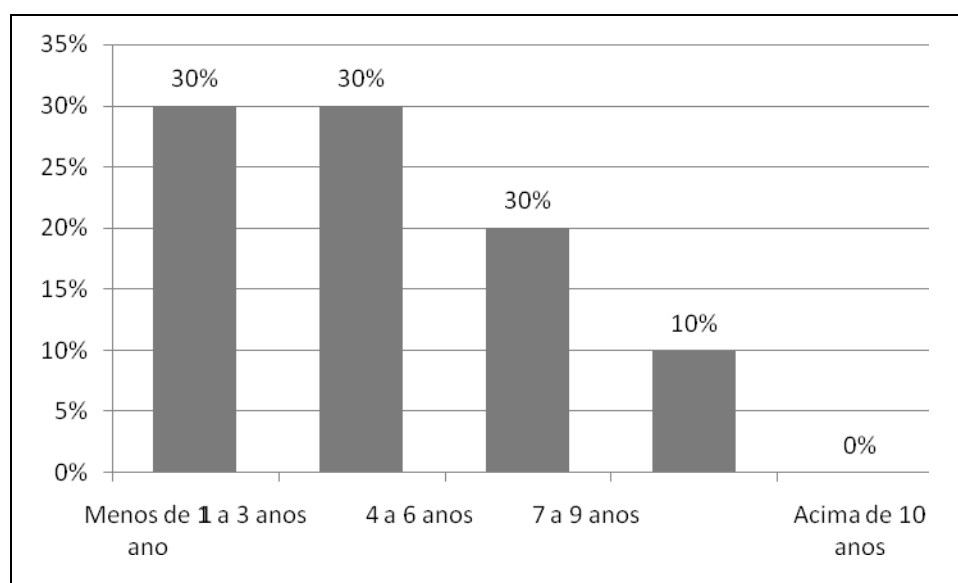


Gráfico 1 – Tempo de atuação como gestor/coordenador na IES atual

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 2 demonstra que 50% dos respondentes dedica de 31 a 40h semanais, sendo um tempo considerado suficiente para a função, o percentual pode ser considerado um pouco baixo, mas considerando que 30% se dedica mais de 40h semanais, totalizando um percentual de 80%, podemos afirmar que os coordenadores da Faculdade Atual da Amazônia investem tempo na coordenação/gestão.

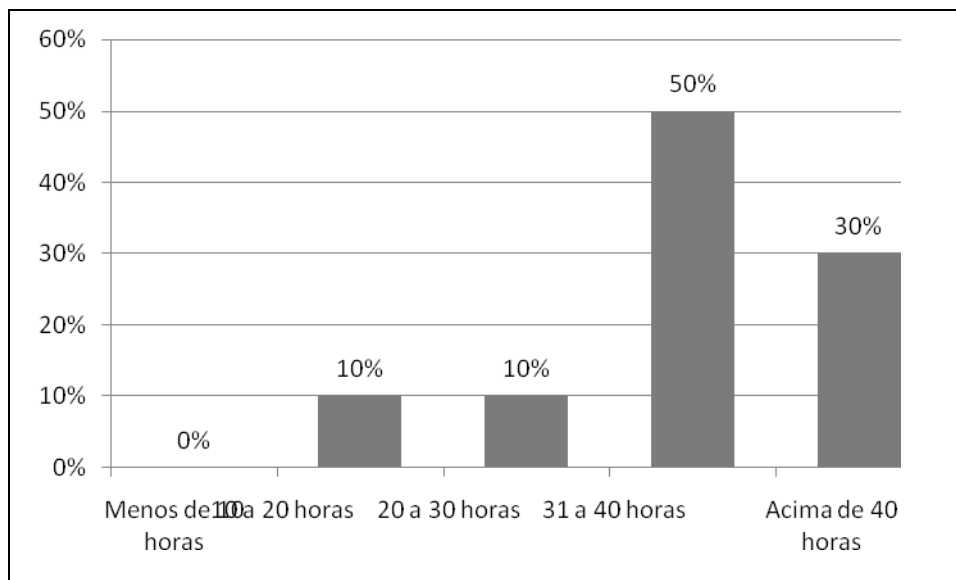


Gráfico 2 – Carga horária semanal reservada a coordenação

Fonte: dados da pesquisa

Foi mensurado também a questão da docência, pois a função que estamos analisando requer um tempo dedicado a docência, pois é importante que o coordenador tenha um certo estreitamento com o seu discente e com os próprios docentes do curso que coordena.

Com relação ao tempo de docência/carreira, podemos verificar que 30% possui 7 a 9 anos de docência, outros 40% possui 4 a 6 anos, 20% de 1 a 3 anos e 10% mais de 10 anos de docência. Totalizando 80% dos coordenadores possui mais de 4 anos de docência em sua carreira. Sendo que na IES atual 40% está de 1 a 3 anos, 30% está a menos de 1 ano, totalizando um percentual de 70% tem menos de três anos lecionando na IES atual. Confirmando os dados anteriores, com relação ao tempo de coordenação na IES atual. Conforme Gráfico 3.

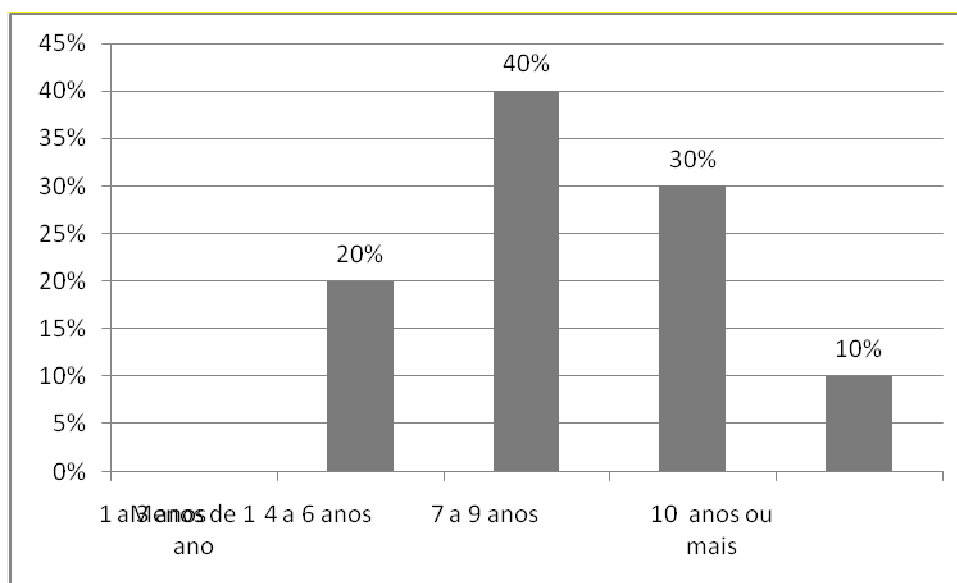


Gráfico 3– Tempo de docência/ carreira

Fonte: dados da pesquisa

Já as horas semanais destinadas a docência, 50% destina menos de 10 horas e os outros 50% de 10 a 20 horas, procurando assim uma maior dedicação a coordenação.

Nessa pesquisa procurou-se saber dos coordenadores, se eles ministravam aulas em outras IES e 100% respondeu que são exclusivos da Instituição de ensino estudada. Os coordenadores também possuem pouca experiência na área, mas estão buscando o aperfeiçoamento, dedicando mais tempo a coordenação. Podemos verificar que 60% dos coordenadores possuem menos de três anos de Coordenação na Faculdade Atual da Amazônia, como vemos no gráfico 4.

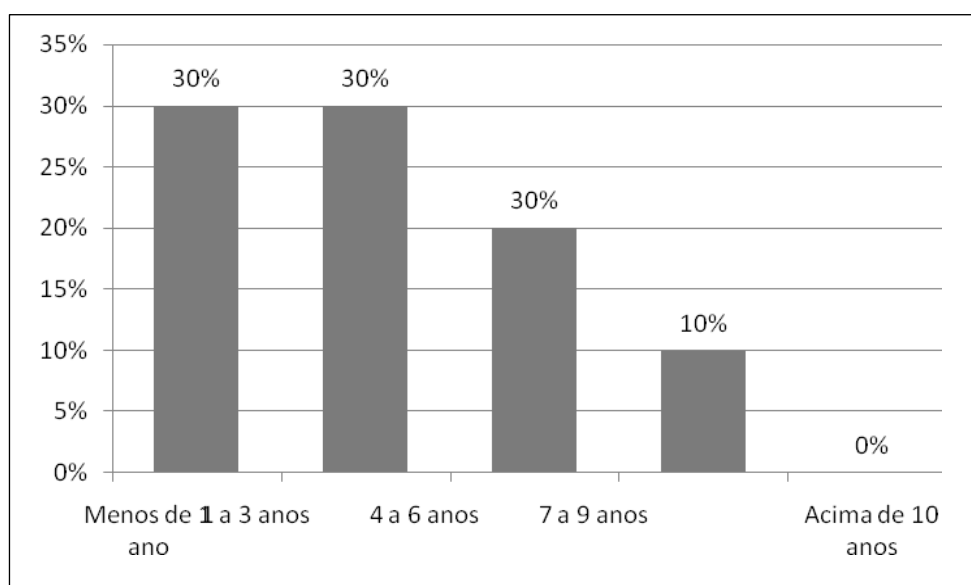


Gráfico 4 – Tempo De Atuação Como Gestor/Coordenador na Instituição de ensino Atual

Fonte: Questionário Aplicado Aos Coordenadores/Gestores da Faculdade Atual da Amazônia.

ETAPA 2 – COORDENAÇÃO/GESTÃO DOS CURSOS

Nesta etapa, procura-se saber, quais as ações que o coordenador/ gestor desenvolve na Instituição.

Promover atividades de extensão junto a comunidade, essa foi uma questão onde os Coordenadores responderam que sempre ou freqüentemente desenvolvem. Colocaram que já existem projetos e eventos em execução.

Com relação ao acompanhamento da inserção de alunos no mercado de trabalho, 80% dos coordenadores respondeu que acompanha que há interação dos egressos com a Faculdade. Principalmente com os egressos que passaram a ser empresários.

Outro ponto foi a questão da promoção de treinamentos pedagógicos aos docentes dos cursos, nessa questão, mais de 60% respondeu que eventualmente ou raramente fazem esses treinamentos. Sendo um ponto a ser re-analisado pelos coordenadores. Pois o treinamento é uma ferramenta que proporciona a adequação e a atualização dos docentes às mudanças, devendo ser feita periodicamente.

No planejamento estratégico do curso, 80% responderam que realizam e acompanham. Essa questão é muito importante, pois “planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Kotler (1975), outro ponto muito importante é o acompanhamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) da IES e 80% respondeu que acompanha sempre ou freqüentemente, comprovando assim que a maioria dos coordenadores da Faculdade se preocupam em estar informados e antenados com a Instituição. Isso reafirma os 90% de coordenadores que sempre participam das reuniões que são convocados.

Já a respeito dos concorrentes de IES, os coordenadores não demonstraram muita preocupação, 70% responderam que eventualmente, vão atrás de informação e 20% raramente se preocupam com essa questão. Esses dados demonstram que os coordenadores não possuem muita visão de mercado, precisando se atualizar, pois a área da Educação é concorrida e precisa estar ligada ao mercado.

ETAPA 3 – PERFIL INTRA-EMPREENDEDOR

Nesta etapa, foi analisado se os coordenadores possuem um perfil intra-empREENDEDOR, ou pelo menos buscam esse perfil. Através de uma pesquisa adaptada de Dornelas, com questões fechadas, através de tabulação por pontos.

De acordo com a pesquisa, 90% dos Coordenadores são Intra-empREENDEDOR e apenas 10%, possuem características Intra-empREENDEDORAS, devendo ser analisado os pontos fracos equilibrando com os pontos fortes já existentes. Numa pontuação de 126,2 pontos a média entre os coordenadores, podemos afirmar que os coordenadores da Faculdade Atual da Amazônia, possuem um perfil Intra-empREENDEDOR, pois possuem características empREENDEDORAS, que podem fazer a diferença numa organização. Conforme Gráfico 4.

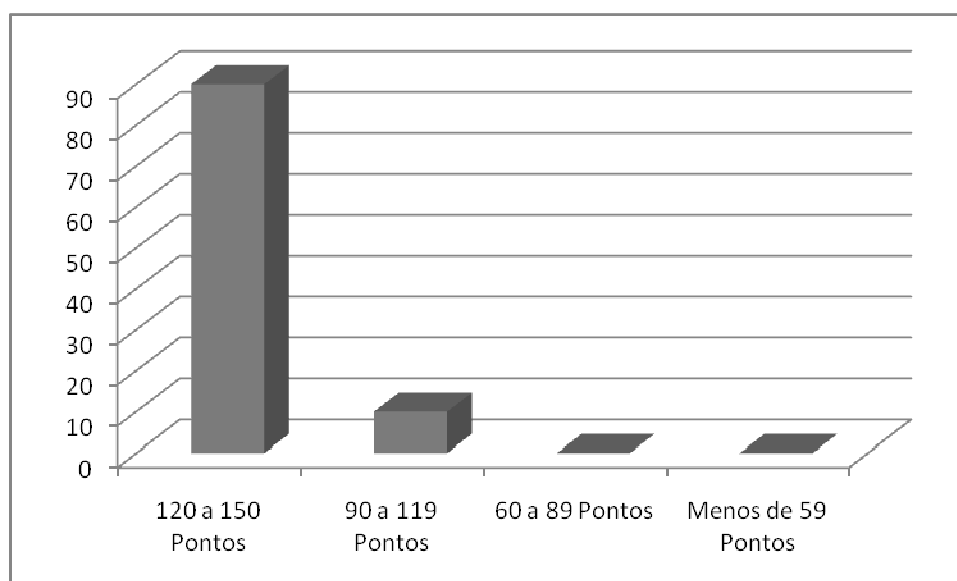


Gráfico 5- Perfil Intra-empREENDEDOR dos Coordenadores da Faculdade Atual da Amazônia
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os pontos analisados nesta pesquisa, podemos verificar que o GAP calculado entre as características analisadas foram todos negativos, ou seja, a Instituição ainda espera mais dos Coordenadores, do que os mesmos estão oferecendo, mas isso num percentual razoável, quando consideramos o tempo de Gestão que estes coordenadores possuem, mas precisando ser melhor analisada essa questão. Ver Tabela 1.

Tabela 1. Desempenho esperado pela IES e Desempenho do próprio Coordenador

	Comprometimento	Obsessão pelas Oportunidades	Tolerância ao Risco, Ambiguidades e Incertezas	Criatividade, Auto-Confiança e habilidade de adaptação	Motivação e Superação
Desempenho Próprio	26	12,7	19,4	21,3	46,7
Desempenho Esperado pela IES	27,6	14	21,6	22,7	48,1
GAP	-1,6	-1,3	-2,2	-1,4	-1,4

Fonte: Dados da pesquisa

Detalhando algumas questões específicas, de acordo com a pesquisa, podemos dizer que a respeito de pró-atividade, 80% se consideram pró-ativo dentre um percentual de 70% que eles acreditam que a IES espera deles, ou seja, possuem uma pró-atividade maior do que se é esperado pela Instituição. O percentual voltado para agilidade na resolução de problemas também foi considerado alto, 80% se considera ágil na resolução de problemas, um percentual um pouco abaixo do que é esperado deles, sendo 85%. Precisando ser melhorado e trabalhado a questão agilidade. Os problemas acontecem frequentemente e é necessário ter agilidade para solucioná-los.

A disposição e sacrifício para atingir metas, o percentual superou o esperado pela Instituição, totalizando 90% tem a disposição e se sacrifica no atingimento de metas, superando os 80% do esperado pela IES. Disposição e sacrifício estão ligados a força de vontade e superação, características que o intra- empreendedor possui, pois seu principal objetivo é se superar diante das dificuldades e oportunidades. A questão voltada para a preocupação em procurar ter conhecimento das necessidades dos alunos, 97% dos coordenadores respondeu que sempre procuram saber as necessidades dos alunos, ultrapassando o esperado pela IES. Sendo de grande relevância essa questão, pois o maior parceiro nas IES são os alunos, devendo se ter uma atenção maior.

Com relação a capacidade de assumir riscos calculados e procurar minimizar os riscos, 95% responderam que sempre estão dispostos a assumir riscos e minimizá-los. Superando as expectativas da Instituição. Sendo um grande passo para o intra-empresendedorismo. Responsabilidade, coragem e motivação são características importantíssimas para um Gestor. Não esquecendo o conhecimento e a experiência aliados imprescindíveis para minimização de riscos.

Já a habilidade em se adaptar a novas situações, definir conceitos e detalhar idéias, 97% dos coordenadores consideram possuir essas habilidades, pois estão sempre buscando capacitação, mostrando assim, um grande potencial para serem intra-empresendedores. Auto-confiança, grande parte dos coordenadores consideram ter, 95% sendo esperado 85% pela Instituição, iniciativa 92% e senso de humor 80%, essas características não nascem com o ser humano, elas devem ser trabalhadas e cultivadas. Podendo assim ser maximizadas. Fazendo assim o diferencial humano nas Instituições de ensino Superior. Como vemos, os percentuais estão satisfatórios, podendo apenas ser melhorado o senso de humor, pois está abaixo do percentual esperado pela instituição e por ser uma característica tão importante quanto as outras, para tanto deve ser trabalhada e cultivada.

Podemos analisar nessa etapa que os coordenadores possuem um perfil intra-empresendedor, devendo ser trabalhado alguns pontos. Nesta mesma etapa foi verificado quais seriam as principais dificuldades encontradas pelos coordenadores. E as principais foram, o corpo docente, a dificuldade em fechar um corpo docente efetivo, comprometido e satisfeito, a estruturação do PPC e treinamentos. Pontos bastante relevantes que precisam ser levados em consideração, devem ser analisados, pois refletem diretamente na qualidade dos cursos oferecidos pela Instituição de Ensino Superior- IES e conseqüentemente nos discentes.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo tem se mostrado um grande aliado do desenvolvimento econômico, pois tem dado suporte à maioria das inovações que têm promovido esse desenvolvimento.

O comportamento empreendedor está intimamente ligado a uma orientação para a ação, pensando de forma diferente, buscando incessantemente novas oportunidades para o negócio, criando algo novo e entendendo como essas novas oportunidades poderão trazer lucros para a organização ou instituição. (DORNELAS, 2008. Pg.13)

As IES possuem características e modelos organizacionais específicos, mas assim como outras organizações também precisam distribuir responsabilidades e competências, para que possam ser administrados os recursos, as tecnologias e as novas demandas. E como fazer isso, quando estamos falando em Docência? Esta pesquisa teve como seu foco principal analisar o intra- empreendedorismo desses docentes que passam a se tornar Coordenadores/ Gestores.

O empreendedorismo é uma forma de comportamento, que envolve processos organizacionais que levam a empresa trabalhar a identificação de novas oportunidades de negócios, através de sistematização de ações internas focadas na informação (DORNELAS,

2003). Levando a reflexão sobre as necessidades das IES desenvolverem uma cultura empreendedora.

O objetivo da pesquisa foi analisar como está o perfil, no aspecto intra-empendedor, dos coordenadores/gestores, onde de acordo com a pesquisa os coordenadores/gestores possuem um perfil intra-empendedor, características empreendedoras, precisando apenas reavaliar alguns pontos, devido a pouca experiência na área de gestão, procurar capacitação e treinamento e continuar dedicando tempo a coordenação. O empreendedorismo é o significado de fazer algo de novo, diferente, transformar a realidade e buscar de forma incessante, novas oportunidades de negócios, tendo como foco a inovação e a criação de valor, quando praticado dentro das organizações já estabelecidas é classificado empreendedorismo corporativo (DORNELAS, 2008).

Concluindo, ter um perfil intra-empendedor entre os coordenadores é um grande avanço para as IES. Na Faculdade estudada encontramos esse perfil de maneira a ser um diferencial para a instituição, o objetivo da pesquisa foi alcançado, pois foi feita uma análise do intra-empendedorismo dos coordenadores/gestores, onde foram encontradas várias características como iniciativa, pró-atividade, força de vontade dentre outras. Esse artigo pode estar sendo utilizado como material para futuras pesquisas nesta área.

8. Referências

COLOSSI, Nelson. (Org). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1989.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. Empreendedorismo Corporativo: Conceitos e Aplicações. **Revista de Negócios**. Blumenau: FURB. V.09, nº 2, p.81-90, abril/junho, 2004.

_____. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FILION, Louis Jacques. Entendendo os intra-empendedores como visionistas. **Revista De Negócios**. Blumenau: FURB. V.09,nº 2, p.65-80, abril/junho, 2004.

_____. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração. Vol. 34, n. 2, p. 05-28, Abr/Jun 1999.

FILION, Louis Jacques; DOLABELA Fernando. **Boa Idéia! E agora?: Plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa** - São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FILION, Louis Jacques. O Planejamento do seu Sistema de Aprendizagem empresarial:

identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**. jul./set. p. 63-71. São Paulo, 1991.

GARGANTINI, Marisa Bueno Mendes. O desafio do ensino superior brasileiro frente ao novo paradigma. In: FINGER, Almeri Paulo. (Org.). **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

GRILLO, A. N. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades**: em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis: Insular, 1996.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações**: Aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

IBIE – Instituto Brasileiro de Inovação e Empreendedorismo. **Intra-empreendedorismo**.

Disponível em:

http://www.ibie.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=28

Acesso em : 07 de abril de 2009

KOTLER, P.; FOX, K.A., **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LANZILLOTTI, Vivone de Souza. Reengenharia na universidade: uma interface possível? In: FINGER, Almeri Paulo. (Org.). **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. Docente-gerente: o cotidiano de chefes de departamento e coordenadores em uma Universidade Federal. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

MASTELLA, A. S. **Diagnóstico da gestão de cursos de administração em instituições de ensino superior privadas**. Disponível em:

<<http://www.angrad.org.br>>. Acesso em: 07 de abril de 2009.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PINCHOT, Gifford; PELLMAN, Ron. **Intraempreendedorismo na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring**. Ed. Harbra, 1989

_____. PINCHOT, Elizabeth. *O Poder das pessoas*. Ed. Campus, 1994

RUIZ, JOÃO ALVARO. **Metodologia científica**: Guia para eficiência nos estudos. – 5ª edição. – São Paulo: Atlas, 2002.

ROTHENBÜHLER, Renata. **Universidade Empreendedora**. Florianópolis, 2000. 135f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2000.

WALTER, S. A; ROCHA, D. T; DOMINGUES, M. J. C. S; TONTINI, G. De professor a gestor: uma análise dos cursos de administração das instituições de ensino superior da região Oeste do Paraná. **Revista ANGRAD**, Rio de Janeiro: ANGRAD, v. 8, n. 1, p. 53-72, jan./fev./mar.2007.

WALTER, S. A; SCHNEIDER, M. A; ROCHA, D. T; DOMINGUES, M. J. C. S; TONTINI, G. Ações e perfil intra-empREENDEDOR dos gestores dos cursos de ciências contábeis da região oeste do Paraná. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 5.,2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Mackenzie, 2008