

DE PROFESSOR A GESTOR: UMA ANÁLISE DO PERFIL DOS GESTORES DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ¹

Silvana Anita Walter - Mestre em Administração (FURB-SC) e Professora de Graduação e Pós-Graduação em Administração da PUCPR *Campus* Toledo - End: Rua 7 de Setembro, 877 – S. 302 - CEP: 85960-000 - Marechal Cândido Rondon (PR) - E-mail: silvana.walter@pucpr.br

Daniela Torres da Rocha - Graduanda em Administração (PUCPR *Campus* Toledo) - End: Rua Garibaldi, 40 - Vila Paulista - CEP: 85900-290 – Toledo (PR) - E-mail: daniela_torres_149@hotmail.com

Maria José Carvalho de Souza Domingues - Doutora em Engenharia de Produção (UFSC-SC) e Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) da FURB - End: Rua Antonio da Veiga, 140 – Sala D-102 – Bairro Victor Konder - CEP: 89012-900 – Blumenau (SC) - E-mail: mariadomingues@furb.br

Gérson Tontini - Doutor em Engenharia Mecânica (UFSC-SC), Pós-doutor em Administração (CSU-Hayward) e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) da FURB - End: Rua Antonio da Veiga, 140 – Sala D-102 – Bairro Victor Konder - CEP: 89012-900 – Blumenau (SC) - E-mail: tontini@furb.br

Resumo: Este artigo tem por objetivo identificar e analisar o perfil e as características intraempreendedoras de 27 gestores responsáveis por 41 cursos de graduação em Administração de 20 Instituições de Ensino Superior do Oeste do Paraná, sendo parte integrante de um projeto que investiga o perfil intraempreendedor dos gestores de todos os cursos de Administração do Paraná e de Santa Catarina. Para obtenção dos dados, utilizou-se como principal método a pesquisa exploratória, descritiva e do tipo “survey” e, como instrumento de coleta de dados, um questionário. Como principais resultados, constatou-se que os gestores são, em sua maioria, homens, com grau de titulação de Mestre e que seu principal vínculo empregatício é com a instituição em que atuam como gestores. O pouco tempo de dedicação à gestão, discrepâncias entre ações desejadas e efetivamente realizadas e demasiado enfoque interno de suas ações são aspectos que devem ser melhorados. Como principais atividades dos gestores, observaram-se: ações focadas nos professores, nos alunos, em atividades de Projeto Político-Pedagógico e na capacitação docente. O estudo evidenciou as características intraempreendedoras dos gestores.

Abstract: This article has for objective to identify and to analyze the profile and entrepreneur characteristics of 27 managers of 41 undergraduate programs in business administration in 20 universities of the West region of Paraná. This work is part of a project that investigates the managers' entrepreneur profile of all business administration programs from PR and SC. The research methodology principal is of survey type using a self filled questionnaire for collection of data. As main results, it was verified that the managers are, in majority, men with Master degree. Their principal employment link is with the institution where they act as managers. The little time of dedication to the administration, discrepancies among wanted and indeed accomplished actions and too much internal focus of their actions are aspects that should be improved. As the managers' main activities were actions focused at

¹ Artigo publicado na Revista ANGRAD – V. 8, N. 1, jan-fev-mar/2007 – pp. 53-72

teachers, at students, at Program organization activities and training. The study also evidences that the researched managers present entrepreneur characteristics.

DE PROFESSOR A GESTOR: UMA ANÁLISE DO PERFIL DOS GESTORES DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ

1 INTRODUÇÃO

Muitas organizações, em todo o mundo, têm buscado um novo perfil de liderança. As empresas buscam não apenas administradores ou burocratas profissionais, mas líderes que tenham soluções criativas, que prosperem na gerência da mudança e que tenham visão de futuro, de si mesmos, de seus clientes e de sua organização, ou seja, que empreendam.

A universidade, enquanto organização complexa tem passado por um processo de reestruturação e adaptação frente a diversos desafios, destacando-se: a expansão do sistema de ensino superior, o aumento do controle externo via avaliações, as regulamentações em decorrência da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), a utilização das tecnologias de informação e comunicação, bem como a necessidade de padrões gerenciais mais eficientes e eficazes.

A expansão do sistema universitário e, principalmente, dos cursos de Administração em todo o país gerou expectativa quanto à qualidade do ensino nessa área do conhecimento. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2004), existiam, no Brasil, em 2004, 3.016 cursos de Administração, sendo que, aproximadamente, 190 estavam instalados no Paraná.

Nas Instituições de Ensino Superior (IES), esses desafios e expectativas são respondidos pelos seus principais dirigentes ou, como são chamados atualmente, gestores. Desses gestores universitários, que são, em sua maioria, professores, espera-se um desempenho gerencial capaz de manter sua instituição competitiva frente às pressões ambientais internas e externas.

Estudos já realizados sobre a função gerencial de docentes gestores de universidades públicas e privadas brasileiras revelam que suas funções estão diluídas em práticas sociais e que as indefinições, a falta de planejamento e a improvisação têm sido comuns. (SILVA, 2002; MARRA; MELO, 2003; KANAN; ZANELLI, 2004).

Neste contexto, ao ponderar sobre o reflexo do perfil e das características intraempreendedoras dos gestores na qualidade dos cursos, considerou-se importante visualizar esse perfil e as ações empreendidas pelos gestores das IES localizadas no Paraná, iniciando-se pela região Oeste. Desta forma, este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada nas 20 IES localizadas na região Oeste do Paraná, com o objetivo de identificar o perfil dos gestores dos cursos de Administração destas IES, o exercício da função gerencial e analisar as características intraempreendedoras desses gestores, com base em um instrumento de coleta de dados adaptado, segundo Walter et. al (2005a), de Mastella (2005) e de Dornelas (2003).

2 DE PROFESSOR A GESTOR DE CURSO

As IES possuem objetivos e estruturas organizacionais por meio das quais distribuem responsabilidades e competências, recursos e tecnologias e produzem

serviços demandados pela sociedade (MEYER JR., 2000). Para que isso ocorra de forma ordenada, é necessário que esses objetivos, ações e resultados sejam integrados por meio de pessoas. Para Meyer Jr. (2000), o papel da Administração e de seus gestores reveste-se, atualmente, de maior importância frente aos seguintes fatores: o volume significativo de recursos administrados; o grande número de instituições que integram o sistema; a quantidade de pessoas que participam direta ou indiretamente das atividades do sistema; a necessidade de adequação das instituições frente à nova realidade caracterizada por mudanças que influenciam a essência do trabalho acadêmico; a forma da prestação de seus serviços; e o reconhecimento da importância da educação superior para o desenvolvimento do país.

Diante das pressões apontadas, os cargos de chefia ou de gerência passam a ter uma responsabilidade ainda maior, pois precisam responder a esses desafios. Para Meyer Jr. (2000), o grande problema das universidades é transpor o culto do gestor amador e político. Além de Meyer Jr. (2000), Silva (2002), Marra e Melo (2003) citam que, na maioria dos casos estudados, não há adequação entre a formação técnica do professor e as práticas gerenciais. Justifica-se essa afirmação com o fato de que, na maioria, os gestores de curso adquirem habilidades gerenciais por meio de erros e acertos, ou seja, na prática.

O desempenho esperado do gestor, para Silva (2002), corresponde ao cumprimento das atribuições definidas pela instituição. E, como resultado do comportamento empreendedor dos seus gestores, as organizações percebem uma revitalização de inovação, estratégias, criatividade e desenvolvimento administrativo. (KURATKO et al., 1993). Já Meyer Jr. (2000) aponta como características importantes do professor-gestor: visão de futuro, domínio da tecnologia, visão estratégica, capacidade de decisão, prática de *empowerment*, gerenciamento de informações e o ato de empreender e participar.

Neste contexto percebe-se a importância das características pessoais de comportamento dos gestores.

3 DO EMPREENDEDORISMO AO INTRAEMPREENDEDORISMO

As principais concepções sobre o empreendedor foram desenvolvidas teoricamente por Schumpeter em 1911, considerado, na literatura, como a pessoa que melhor analisou o empreendedor e sua inserção na economia (BARBIERI et al. 2003). Schumpeter (1982), assegura que o empreendedor desafia o mercado, rompendo com o equilíbrio existente e aproveitando oportunidades para criar coisas novas e diferentes. Na década de 1960, os comportamentalistas, ao estudarem o empreendedor como pessoa, ampliaram o campo do empreendedorismo. Outra teoria de destaque na área é de McClelland (1972), fundamentada na motivação psicológica, e que resultou em um dos poucos instrumentos de coleta de dados que mensura as características comportamentais dos empreendedores.

Timmons, Smollen e Dingee (1977) salientam que o empreendedorismo é uma revolução silenciosa que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX. No Brasil, o movimento do empreendedorismo surgiu no início da década de 1980, nos cursos de administração de empresas.

Com o enfoque diferenciado do termo empreendedorismo relacionado à criação de novas empresas (empreendedor *start-up*), o intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo, foco deste estudo, relaciona-se, segundo Dornelas (2003), às ações empreendedoras desenvolvidas dentro de uma organização já

existente. Para Pinchot (1989) e Fillion (1999), o que diferencia o intraempreendedor do empreendedor é que o primeiro atua de forma empreendedora inserido em uma organização já existente.

Pinchot (1989) definiu *intrapreneur* ou intraempreendedor como aquele que, mesmo sem deixar a organização em que atua, realiza atos de criação ou inovação típicos dos empreendedores. “Intraempreendedores são empregados que possuem iniciativas novas em organizações estabelecidas e fazem alguma diferença material. Eles propõem idéias novas e valiosas que eles são capazes de desenvolver, em um ambiente cultural favorável”. (THOMPSON, 2004, p. 246). O termo intraempreendedor designa, portanto, o empreendedor corporativo, nesse caso, os gestores de cursos de Administração.

Para muitos pesquisadores, os empreendedores corporativos possuem, praticamente, as mesmas características dos empreendedores *start-up*. Hornsby et al. (1993) afirmam que, apesar de muitas organizações não avaliarem as características de personalidade de seus empregados, é importante reconhecer sua influência no comportamento inovador. Eles também complementam que o comportamento intraempreendedor pode surgir por meio de treinamento ou de outras oportunidades intraempreendedoras. Para Walter et al. (2005b), o intraempreendedor apresenta estilo mais pró-ativo, visionário e flexível às mudanças. Esses pesquisadores identificaram em estudo teórico que necessidade de apoio e habilidade de ensinar os outros foram duas características citadas apenas para os intraempreendedores.

Segundo Pinchot (1989), os intraempreendedores são visionários; têm necessidade de agir; são dedicados; estabelecem metas autodeterminadas; estabelecem altos padrões internos; superam erros e fracassos; administram riscos e possuem lealdade em seus negócios.

Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) verificaram que os intraempreendedores são motivados, mas que também necessitam do apoio e do reconhecimento da organização para atuarem de forma empreendedora. Desta forma, segundo Dornelas (2003), o intraempreendedor, ao identificar, desenvolver, capturar e programar novas oportunidades de negócio requer que a organização faça mudanças na forma como os recursos são empregados, criando, assim, novas competências empresariais e buscando, por meio dessas novas competências, novas possibilidades de posicionamento no mercado, bem como um compromisso de longo prazo e criação de valor para os agentes internos e externos à organização, criatividade, motivação e superação.

Como a responsabilidade pelos resultados do desempenho pedagógico e administrativo dos cursos de graduação é, primeiramente, dos seus gestores, estes possuem uma função complexa e decisiva na qualidade desses cursos. Assim, este estudo traz uma reflexão sobre as características intraempreendedoras desses gestores, por meio da adaptação de dois questionários - o de Dornelas (2003), um dos poucos instrumentos que medem o perfil intraempreendedor e o de Mastella (2005), de diagnóstico de gestão - segundo Walter et al. (2005a).

4 MÉTODO DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo, utilizou-se como método a pesquisa exploratória de caráter descritivo, do tipo levantamento que, de acordo com Gil (1999), descreve uma situação real e específica. Neste caso, ainda segundo o mesmo autor, é possível analisar os dados por meio de comparações e testes

estatísticos das diferenças encontradas entre os subgrupos, bem como podem ser realizadas análises estatísticas mais elaboradas.

Neste estudo, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário que foi respondido pelos gestores dos cursos de Administração das IES pesquisadas. Dividiu-se o questionário para investigação do perfil dos gestores em três etapas distintas. Na primeira etapa, investigaram-se questões relativas ao perfil dos gestores, tendo como base o diagnóstico de gestão de cursos de Administração de Mastella (2005). Na segunda etapa, pesquisaram-se as características intraempreendedoras dos gestores a partir da adaptação do questionário de Dornelas (2003), já aplicado e validado pela pesquisa de Walter et. al (2005a). Também se pesquisaram, na terceira etapa do questionário, por meio de método qualitativo, as principais ações dos gestores. Segundo Oliveira (2001), a pesquisa qualitativa pode ser utilizada para estudos dirigidos à análise de atitudes, motivações, expectativas e valores.

Este estudo é parte integrante de uma pesquisa que identificará, por regiões, o perfil dos gestores dos cursos de Administração dos Estados do Paraná e de Santa Catarina. Iniciou-se a primeira fase da pesquisa em 2005, em IES de SC. O trabalho ora apresentado relata a segunda fase da pesquisa que objetiva identificar o perfil intraempreendedor dos gestores do Paraná. Atualmente, existem 239 cursos de Administração no Paraná e um total de 189 instituições de ensino, conforme dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2006).

A população desta pesquisa constituiu-se, portanto, dos gestores dos cursos de graduação em Administração da região Oeste do PR, envolvendo todas as suas habilitações. Direcionou-se a pesquisa aos 27 gestores responsáveis por 41 cursos de Administração de 20 IES, distribuídos em 24 *campi*. As IES pesquisadas foram: UNIALFA, FAA, FAG, FAC, FACITEC, FEPI, ISEPE, FAESI, UDC, FACEMED, FALURB, FASUL, UNIAMÉRICA, UNIFOZ, PUCPR *Campus* Toledo, UNIVEL, UNIMEO, UNIPAN, UNIOESTE e UNIPAR.

Anteriormente ao envio dos questionários, realizaram-se contatos telefônicos com os pesquisados. Após o primeiro contato com os gestores, enviaram-se, por e-mail, os questionários. No decorrer do período em que se realizou a coleta de dados, abril e maio de 2006, se estabeleceram novos contatos telefônicos com o intuito de elevar o índice de respostas e, conseqüentemente, a qualidade desta pesquisa. Obteve-se, ao final, um significativo retorno, totalizando 100% de questionários.

Realizou-se a análise dos dados por meio de três métodos distintos utilizados nas três etapas da pesquisa: a primeira, que se refere ao perfil do gestor do curso; a segunda, às suas características intraempreendedoras; e a terceira, às principais ações dos gestores. Na primeira etapa realizaram-se análises das características dos gestores. Na segunda etapa, que se refere ao teste do perfil intraempreendedor ou empreendedor corporativo, adaptado de Dornelas (2003), analisaram-se as características intraempreendedoras desses gestores. Classificaram-se os gestores de acordo com a pontuação atingida no teste, em que os gestores que pontuarem entre 90 e 119 pontos, são classificados, conforme Dornelas (2003), como detentores de algumas características intraempreendedoras e os que atingirem 120 pontos apresentam características comuns aos intraempreendedores. Essa segunda etapa caracterizou-se como uma auto-avaliação do gestor referente às características reunidas em cinco dimensões – a) comprometimento e determinação; b) obsessão pelas oportunidades; c) tolerância ao risco, ambigüidade e incertezas; d) criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação; e e) motivação e

superação – divididas em três blocos distintos: o primeiro relaciona-se à importância que as IES atribuem a determinadas características dos gestores, o segundo, ao desempenho que sua instituição espera e o terceiro, à auto-avaliação atual do desempenho do gestor.

Na terceira etapa, analisaram-se as ações desenvolvidas pelos gestores, consideradas pelos mesmos, as mais relevantes. Essas ações foram categorizadas em 16 dimensões por meio de análise qualitativa e representadas de acordo com a frequência por meio de um gráfico, comparado com o resultado da segunda etapa do questionário, isto é, com a auto-avaliação. Para o tratamento dos dados, utilizou-se planilha eletrônica (*Excel*). Utilizou-se, também, programa estatístico (*software SPSS*), aplicando-se o teste-f para verificar a homogeneidade de variância entre as amostras, em que as acima de 0,05 são consideradas equivalentes, bem como o teste-t para verificar a diferença das médias com variâncias equivalentes para os que apresentaram teste-f acima de 0,05 e com variância diferente para os que apresentarem o teste-f abaixo de 0,05, das dimensões a, b, c, d e e investigadas na segunda etapa do questionário.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados apresenta-se dividida em três seções. A primeira refere-se ao perfil do gestor do curso; a segunda, às suas características intraempreendedoras; e a terceira, às ações mais importantes realizadas por esses gestores.

5.1 O PERFIL DO GESTOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Neste tópico, apresenta-se a análise dos dados pessoais, das características e das atividades dos gestores. A respeito da faixa etária dos gestores, 7,4% têm idade entre 21 e 30 anos; 55,6%, de 31 a 40 anos; 29,6%, de 41 a 50 anos; e 7,4%, de 51 a 60 anos. A maior concentração na faixa de 31 a 40 anos revela que os gestores são, em sua maioria, jovens. Em relação ao gênero, a maioria, 70% dos gestores são homens e apenas 30% dos cargos são ocupados por mulheres.

A nomenclatura atribuída ao cargo dos gestores responsáveis pelos cursos, em 3,7% da IES, é de Chefe de Departamento; 3,7%, de Diretor de Curso; e 92,6%, de Coordenador de Curso, fato que acompanha a nomenclatura encontrada na pesquisa de Mastella (2005) e Walter et. al (2005a).

A tabela 1 apresenta a formação dos gestores dos cursos de Administração.

Graduação		Especialização		Mestrado		Doutorado	
Administração	Outra	Administração	Outra	Administração	Outra	Administração	Outra
81%	26%	48%	15%	52%	37%	0%	15%

Tabela 1 - Formação dos Gestores dos Cursos

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados da Tabela 1, a maioria dos gestores de curso das IES pesquisadas possui formação na área de atuação, o que comprova o alinhamento com as diretrizes do Ministério da Educação (MEC). Os dados mostram que 52% dos gestores têm o título de Mestre em Administração. Contudo, apenas 15% dos gestores possuem doutorado, e nenhum possui doutorado na área.

O tempo de atuação dos gestores e existência dos cursos são mostrados na Tabela 2.

a)Atuação anterior como gestor em outras IES		b)Atuação como gestor na IES atual		c)Carga horária semanal dedicada à gestão de curso		d)Tempo de existência dos cursos	
Nenhum	51,9%	Menos de 1	22,2%	Até 10 horas	14,8%	Até 5	44%
1 ano	11%	1 ano	7,4%	Até 20 horas	40,7%	6 a 10	37%
2 anos	14,8%	2 anos	11,1%	Até 30 horas	7,4%	11 a 20	4%
5 anos	11%	3 anos	29,6%	Até 40 horas	37,0%	21 a 30	7%
6 anos	4%	4 anos	7,4%	Acima de 40	0%	31 a 40	4%
Acima de 10	4%	5 anos	11,1%			Sem resposta	4%
Sem resposta	4%	6 anos	3,7%				
		7 anos	3,7%				
		10 anos	4%				

Tabela 2 - Tempo de atuação dos gestores de curso e tempo de existência dos cursos

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a primeira questão da Tabela 2, 51,9% dos gestores iniciaram sua atuação na função de gestão na IES com a qual se encontram vinculados atualmente, ou seja, não possuem experiência anterior como gestores. Os dados da segunda questão do mesmo quadro também acompanham a pesquisa de Mastella (2005) e a de Walter et. al (2005a), as quais revelam que a maioria dos gestores está pouco tempo na função. No Oeste do Paraná, 88,80% dos gestores exercem a função há menos de cinco anos.

Com relação à carga horária de dedicação à gestão do curso de Administração, a Tabela mostra que 40,7% dos coordenadores têm dedicação de até 20 horas semanais. Conforme política do INEP, esse dado é preocupante e corrobora a pesquisa de Marra e Mello (2003); Kanan e Zanelli (2004) sobre a problemática da conciliação das atividades administrativas com as atividades docentes. O pouco tempo de dedicação à coordenação do curso pode repercutir negativamente nos resultados das atividades de gestão, pois lecionar e gerir um curso de graduação acarreta uma sobrecarga de trabalho, podendo, conseqüentemente, dificultar o desenvolvimento de projetos, de ações inovadoras e o relacionamento com docentes, funcionários e superiores hierárquicos. Observa-se, ainda, que 81% dos cursos de Administração das IES pesquisadas existem há menos de dez anos e que apenas 15% em um período superior a dez anos.

Na Tabela 3, pode-se observar a atuação dos gestores como docentes.

a)Tempo de atuação como docente na carreira		b)Tempo de atuação como docente na IES atual		c)Carga horária semanal dedicada à docência	
2 anos	3,7%	Menos de 1	7%	Até 10 horas	51,9%
3 anos	7,4%	1 ano	11%	Até 20 horas	29,6%
4 anos	3,7%	2 anos	7,4%	Até 30 horas	0,0%
5 anos	18,5%	3 anos	18,5%	Até 40 horas	14,8%
6 anos	3,7%	4 anos	11,1%	Acima de 40	0%
7 anos	3,7%	5 anos	14,8%	Nenhuma	3,7%
8 anos	18,5%	6 anos	3,7%	d)Atuação como docente em outra IES	
9 anos	3,7%	7 anos	3,7%		
10 anos	11,1%	8 anos	11,1%	Não	81%
Acima de 10 anos	22,2%	10 anos	3,7%	Sim	19%
Sem resposta	3,7%	Acima de 10 anos	3,7%		
		Sem resposta	3,7%		

Tabela 3 - Atuação do gestor como docente

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à primeira questão da Tabela 3, é possível constatar que 85,1% dos gestores possuem considerável experiência enquanto docentes, visto atuarem há mais de cinco anos e, 55,5%, atuarem, há no mínimo, oito anos. Na segunda questão, observa-se que a atuação dos gestores como docentes na IES atual está distribuída em quase todos os períodos e que, dos 22,2% dos gestores que atuam há mais de dez anos na carreira, 3,7% atuam esse período na IES à qual se encontram vinculados atualmente. A carga horária semanal dedicada à docência, para 51,9% dos pesquisados, é de, até, dez horas, e a carga horária de 29,6% concentra-se em, até, 20 horas. Pode-se observar que 81% dos gestores atuam como professores somente na IES onde exercem cargo de gestão.

A Tabela 4 apresenta a frequência das ações executadas pelos gestores.

Frequência de ações executadas pelo gestor do curso de Administração	Nunca (%)	Raramente (%)	Eventualmente (%)	Freqüentemente (%)	Sempre (%)	Média Ponderada	Média	Classificação
AÇÕES VOLTADAS AO MERCADO								
Faz visitas às empresas para conhecer o perfil profissional	7,41	29,63	37,04	22,22	3,70	1,85	2,41	7
Faz pesquisa de mercado a fim de responder de maneira adequada à demanda	3,70	22,22	29,63	37,04	3,70	2,07		
Faz sondagem do ambiente frente às IES concorrentes	3,70	3,70	33,33	25,93	33,33	2,81		
Faz palestras e <i>workshops</i> com empresários da região	3,70	14,81	25,93	48,15	7,41	2,41		
Acompanha a inserção de alunos no mercado de trabalho	3,70	14,81	33,33	29,63	18,52	2,44		
Representação externa da instituição	0,00	11,11	25,93	25,93	37,04	2,89		
PESQUISA E EXTENSÃO								
Promove atividades de extensão junto à comunidade.	0,00	3,70	25,93	51,85	18,52	2,85	2,79	6
Envolve seus alunos em ações sociais junto à comunidade	0,00	11,11	25,93	29,63	29,63	2,70		
Estimula o desenvolvimento da pesquisa na IES	3,70	11,11	11,11	33,33	37,04	2,81		
AÇÕES FOCADAS NOS ALUNOS								
Atendimento aos alunos	0,00	0,00	3,70	7,41	88,89	3,85	3,85	1
AÇÕES FOCADAS NOS PROFESSORES								
Atendimento a professores	0,00	0,00	3,70	11,11	85,19	3,81	3,81	2
AÇÕES VOLTADAS ÀS ATIVIDADES DE PPP								
Planejamento estratégico do curso	0,00	0,00	11,11	25,93	62,96	3,52	3,33	4
Elaboração do PPP da IES	3,70	3,70	22,22	14,81	55,56	3,15		
Acompanhamento do PPP da IES	0,00	3,70	14,81	25,93	55,56	3,33		
AÇÕES VOLTADAS À CAPACITAÇÃO DE DOCENTES								
Atividades didático-pedagógicas	0,00	0,00	3,70	33,33	62,96	3,59	3,09	5
Promoção de treinamentos pedagógicos aos docentes	3,70	7,41	37,04	29,63	22,22	2,59		
REUNIÕES								
Participação em reuniões na Universidade	0,00	0,00	3,70	14,81	81,48	3,78	3,78	3

Tabela 4 - Ações executadas pelos gestores dos cursos de Administração

Fonte: Dados da pesquisa.

As questões referentes a ações dos gestores, apresentadas na Tabela 4, foram submetidas ao cálculo da média ponderada e agrupadas nas sete dimensões. Cada dimensão gerou uma média, e essas médias foram ordenadas. A maior frequência das ações dos gestores encontra-se ordenada da seguinte forma: ações

focadas nos alunos, nos professores, em reuniões, em atividades de Projeto Político Pedagógico (PPP), em capacitação docente, em pesquisa e extensão e no mercado. Na Tabela 5, mostram-se as ações mais importantes dos gestores.

Ação	Percentual	Ação	Percent
Focadas nos professores	76%	Capacitação docente	24%
Atividades de PPP	72%	Colegiado do curso	20%
Focadas nos alunos	60%	Contratação de professores	12%
Pesquisa e extensão	60%	Avaliações do curso	12%
Voltadas ao mercado	56%	Grade curricular	8%
Qualificação pessoal	28%	Estágios acadêmicos	4%
Gestão burocrática	28%	Pós-graduação	4%
Viagens, visitas e palestras	24%	Acompanhamento de egressos	4%

Tabela 5 - Ações consideradas mais importantes pelos gestores
Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 5, mostram-se as ações realizadas pelos gestores, consideradas pelos mesmos como as mais importantes, obtidas por meio de uma questão subjetiva descrita na terceira etapa do questionário e agrupadas em 16 dimensões de acordo com a freqüência.

Contrapondo os dados da Tabela 4 aos dados da Tabela 5, observa-se que coincidem os resultados das dimensões referentes às ações focadas nos alunos, que foram as mais citadas nas respostas objetivas (Tabela 4) e terceira nas subjetivas (Tabela 5); ações focadas nos professores, segunda colocada na Tabela 5 e quarta na Tabela 4; ações focadas nas atividades de PPP, quarta mais citada nas objetivas e segunda nas subjetivas; ações voltadas à capacitação docente, quinta na Tabela 5 e sexta na Tabela 4; ações voltadas à pesquisa e extensão e voltadas ao mercado se equivaleram na terceira posição do Tabela 5 e na sexta e na sétima, respectivamente, na Tabela 5. A dimensão reuniões aparece, na Tabela 5, em terceiro lugar na freqüência de execução, porém não é mencionada entre as ações que os gestores consideram mais relevantes. Este resultado pode demonstrar que os gestores tomam muito de seu tempo em reuniões pouco produtivas.

Investigou-se, também, a participação dos agentes envolvidos no colegiado do curso. Como resultado, identificou-se uma alta participação de professores (100%), de alunos (93%) e de coordenadores (89%) nos colegiados e também uma relativa participação de diretores (22%) e de funcionários (22%). Isso demonstra que as instituições pesquisadas estão cumprindo a recomendação do MEC em relação à presença de um colegiado de curso que represente os vários atores do cenário institucional e que exerçam as funções administrativas de direção e coordenação.

A Tabela 6 mostra as decisões tomadas pelo colegiado de curso.

Decisões tomadas pelo colegiado de curso	%	Decisões tomadas pelo colegiado de curso	%
Decisões relativas a conteúdos programáticos	100%	Decisões relativas à divulgação do curso no mercado	70%
Decisões relativas à matriz curricular e análise curricular	96%	Decisões relativas a parcerias empresas com da região	56%
Decisões relativas a atividades de extensão	85%	Decisões relativas à contratação de professores	41%
Decisões relativas a atividades de pesquisa	78%	Outras decisões	41%
Decisões relativas a tipos de avaliações pedagógicas	78%	Decisões relativas à gestão financeira do curso	15%

Tabela 6 - Decisões tomadas pelo colegiado de curso

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto às decisões tomadas pelo colegiado de curso, verifica-se que as decisões relativas à gestão pedagógica do curso possuem maior percentual de respostas, significando que o colegiado de curso tem maior poder de decisão sobre as questões pedagógicas em relação às questões administrativas.

Esta primeira etapa identificou o perfil dos gestores do Oeste do Paraná, em que se evidenciaram o perfil jovem desses gestores, o reduzido tempo de atuação no cargo de gestão e a reduzida carga horária de dedicação à gestão e, também, o recente ingresso das IES no mercado. Na próxima seção, serão descritos e analisados os resultados do perfil intraempreendedor dos gestores pesquisados.

5.2 CARACTERÍSTICAS INTRAEMPREENDEDORAS DOS GESTORES DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Neste tópico, apresenta-se a análise das características intraempreendedoras dos gestores e aplicam-se o teste-f e o teste-t com o objetivo de verificar se existem diferenças significantes entre a auto-avaliação do desempenho dos gestores e o desempenho esperado pela IES na opinião destes.

De acordo com os resultados do teste do perfil intraempreendedor ou do empreendedor corporativo de Dornelas (2003), a média geral atingida pelos gestores foi de 126,7 pontos, o que o autor classifica como características comuns a intraempreendedores, pois ultrapassa 120 pontos. Contudo, quatro dos 27 respondentes pontuaram entre 90 e 119 pontos, sendo classificados, conforme o autor, como detentores de algumas características intraempreendedoras, comportando-se, por vezes, como tal, porém com potencial para desenvolver-se ainda mais, visando melhorar os pontos ainda fracos para equilibrar com os pontos já fortes.

O *gap* (diferenças) entre auto-avaliação de desempenho x desempenho esperado pela IES, das cinco dimensões propostas no teste de perfil intraempreendedor de Dornelas (2003), encontra-se descrito na Tabela 7.

	a)Comprometimento e determinação	b)Obsessão pelas oportunidades	c)Tolerância ao risco, ambigüidade e incertezas	d)Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação	e)Motivação e superação
P(F<=f) uni-caudal para diferença das variâncias (teste-f)	0,079	0,155	0,271	0,008	0,437
P(T<=t) bi-caudal para diferença das médias (teste-t)	0,728	0,611	0,549	0,037	0,824
Auto-avaliação do desempenho atual	4,34	4,12	4,20	4,28	4,21
Desempenho que a IES espera dos gestores	4,39	4,21	4,11	3,96	4,19
GAP desempenho atual x desempenho esperado pelas IES	-0,05	-0,07	0,09	0,32	0,02

Tabela 7 - Auto-avaliação de desempenho x desempenho esperado pela instituição
Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se aplicar o teste-f para verificar a homogeneidade de variância entre as amostras, verificou-se que apenas na dimensão d (criatividade) as amostras apresentaram variâncias diferentes. Assim, aplicando-se o teste-t para verificar a diferença das médias com variância equivalente nas demais dimensões, não foram constatadas, com 95% de confiança, diferenças significativas entre o desempenho esperado pela instituição e o desempenho de auto-avaliação dos gestores. Já efetuando o teste-t para verificar a diferença das médias com variância diferentes na dimensão d (criatividade), verificou-se que o desempenho atual é superior ao desempenho esperado pela instituição, conforme mostra a Tabela 7.

De modo geral, na avaliação do perfil intraempreendedor, a maioria dos gestores demonstrou possuir habilidades intraempreendedoras e, na dimensão criatividade, os gestores se avaliaram acima das expectativas da instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou identificar o perfil dos gestores dos cursos de Administração das IES da região Oeste do Paraná; o exercício desempenhado na função gerencial e analisar as características intraempreendedoras dos gestores desses cursos, a fim de permitir aos gestores refletirem a respeito de sua atuação e aperfeiçoarem suas ações e seu perfil intraempreendedor.

Em relação ao perfil, os gestores dos cursos são em sua maioria denominados coordenadores e são homens, estão na faixa etária entre 31 a 40 anos, possuem a titulação de mestres em Administração, e têm seu principal vínculo empregatício com a instituição na qual atuam. O tempo de dedicação à gestão de 40,7% dos gestores é de, até, 20 horas semanais e de atuação na docência, para 51,9%, é de, até, 10 horas semanais, fato que, para Marra e Mello (2003); Kanan e Zanelli (2004), desperta preocupação quanto à conciliação das atividades devido ao tempo restrito de dedicação à coordenação do curso.

As ações realizadas pelos gestores, ordenadas por frequência, são focadas nos alunos, nos professores, em reuniões, em atividades de PPP, na capacitação docente, voltadas à pesquisa e extensão e ao mercado. Contudo, as ações consideradas mais importantes pelos gestores são focadas nos alunos, nos professores, em reuniões, em atividades de PPP e na capacitação docente. Percebe-se que as ações mais desenvolvidas pelos gestores apresentam-se, em

sua maioria, voltadas às ações internas, essencialmente ao atendimento de alunos e professores, fato que deveria ser objeto de reflexão nas IES, uma vez que, atividades de planejamento (PPP), por exemplo, poderiam ser priorizadas. No entanto, contrapondo este dado à baixa carga horária de dedicação à coordenação, supõe-se que este possa ser um fator capaz de prejudicar a realização dessas atividades.

Em relação às características intraempreendedoras de Dornelas (2003), ficou evidenciado o potencial dos gestores, dado que 88,89% dos respondentes obtiveram pontuação entre 120 e 150 pontos e a média geral de 126,78 pontos, o que indica características comuns aos intraempreendedores ou empreendedores corporativos. Esse resultado permite que os gestores sejam considerados como detentores de características intraempreendedoras, demonstrando potencial para se diferenciar nessas IES, bem como diferenciá-las no mercado, desenvolver ações que garantam a sobrevivência das mesmas e garantir a qualidade do ensino aos alunos. Entretanto, existe um potencial a ser explorado, tendo em vista a pontuação máxima ser de 150 pontos.

Em relação ao *gap* entre as cinco dimensões propostas no teste de perfil intraempreendedor de Dornelas (2003), a dimensão que apresentou o maior *gap* positivo foi d (criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação), significando que, de acordo com o teste-t, na auto-avaliação dos gestores, eles superaram as expectativas de desempenho nessa dimensão.

Concluiu-se, de forma geral, que o perfil dos gestores das IES do Oeste do Paraná acompanha a tendência demonstrada na pesquisa de Mastella (2005) e diferencia-se em alguns aspectos em relação aos gestores do Sistema ACAFE de acordo com Walter et. al (2005a), cujas instituições atuam há mais tempo no mercado e cujos gestores atuam há mais tempo como docentes e possuem maior titulação na área de Administração. Outra distinção importante entre as duas pesquisas está nas ações que os gestores consideram mais importantes: os gestores do Sistema ACAFE apresentam maior homogeneidade em relação às ações que consideram mais importantes. Os gestores do Oeste do Paraná consideram as ações voltadas aos professores e ao PPP mais importantes, enquanto os gestores do Sistema ACAFE priorizam a importância de ações voltadas aos alunos. Ações de qualificação pessoal, gestão burocrática e acompanhamento de egressos não foram citadas pelos gestores do Sistema ACAFE que, em contrapartida, citaram ações voltadas ao acervo bibliográfico, não citadas pelos gestores do Oeste do Paraná.

Entretanto, percebe-se que questões como a conciliação entre a carga horária ensino/gestão ainda precisa ser aperfeiçoada para que possam ser atingidos melhores níveis de profissionalização na gestão universitária.

Além do perfil intraempreendedor e de uma atuação eficaz dos gestores, outro fator crucial para o sucesso da gestão das IES e da melhoria da qualidade de ensino, evidenciado por Kuratko; Montagno e Hornsby (1990), são as condições gerais proporcionadas pelas IES à atuação dos gestores, em termos de apoio às iniciativas, recursos e condições de trabalho.

Devido à auto-avaliação dos gestores em relação ao seu desempenho e ao desempenho esperado pelas IES não apresentar diferença significativa, sugere-se, para a próxima etapa desta pesquisa e para futuras do gênero, investigar a visão dos superiores imediatos destes gestores em cada instituição (diretores de centro, decanos, etc.) a fim de verificar em que nível os gestores estão atendendo às expectativas destas IES e verificar possíveis diferenças de desempenho.

No tocante à importância desta pesquisa, avaliar o perfil intraempreendedor dos gestores dos cursos de Administração por meio dos estudos de Dornelas (2003), Mastella (2005) e Walter et. al (2005a) apresenta-se como uma possibilidade de os gestores realizarem uma auto-avaliação e reflexão no que se refere às suas ações de gestão e à perspectiva da IES em relação ao seu perfil e ações. Possibilita também, que as IES reavaliem seus processos de modo a aperfeiçoarem suas ações gerenciais a fim de se tornarem mais eficazes, acarretando possíveis melhorias para a qualidade do ensino.

Conclui-se que, por meio da adaptação de dois questionários – o de Dornelas (2003), que medem o perfil intraempreendedor, e o de Mastella (2005), de diagnóstico de gestão - segundo Walter et. al (2005a), é possível avaliar de forma inovadora o perfil intraempreendedor e as ações de gestores de cursos de Administração, sob a ótica da auto-avaliação.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./ set. 2002.

BARBIERI, J. C. et al. **Organizações inovadoras**: estudos e casos brasileiros. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

DEGEN, Ronald J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas RAE**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6 – 20, out./ dez. 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

HORNSBY, J. S. et al. An interactive model of the corporate entrepreneurship process. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Malden, v.17, n. 2, winter. 1993. Disponível em: <<http://www.allbusiness.com/periodicals/article/382098-1.html>> Acesso em: 01 jun. 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da educação superior 2004 - Resumo técnico**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 13 mar. 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Cadastro da Instituições de Educação Superior 2006**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 12 jun. 2006.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. O processo de vinculação de coordenadores de curso com seu trabalho e com a universidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S; NAFFZIGER, D. W; MONTAGNO, R. V. Implement entrepreneurial thinking in established organizations. **SAM Advanced Management Journal**, Texas, v. 58, n. 1, p. 28 – 39, Winter. 1993.

KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V.; HORNSBY, J. S. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. **Strategic Management Journal**. Chichester, v. 11; n. 5; p. 49-58, Summer. 1990.

MCCLLELAND, David. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

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: 10 maio 2005.

MEYER JR., V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário In: MEYER JR., V.; MURPHY, P. (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000.

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

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 2.ed. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, M. G. R. Competências gerenciais dos coordenadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na UCS. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SILVA, M. A.; MORAES, L.V.S. Como os professores aprendem a dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE

PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

TIMMONS, Jeffry A.; SMOLLEN, Leonard E.; DINGEE, Alexander L. **New venture creation**: a guide to small business development. Illinois: Homewood, 1977.

THOMPSON, J. L. The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. **Management decision**, Bradford, v. 42, n. 2, p. 243-258, Feb. 2004.

Disponível em:

<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=865481>> Acesso em: 10 maio 2005.

WALTER, Silvana Anita; WITTE, Aline; DOMINGUES, Maria José Carvalho Souza; TONTINI, Gérson. De Professor a Gestor: Uma Análise do Perfil dos Gestores dos Cursos de Administração das IES do Sistema ACADE. In: XVI ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANGRAD, 2005a. 1 CD-ROM.

WALTER, Silvana Anita; SCHMIDT, Carla Maria; WITTE, Aline; TONTINI, Gérson; DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedor Start-up x Empreendedor Corporativo**: um enfoque na literatura sobre suas diferenças e semelhanças. In: MACHADO, Denise Del Pra; HOELTGEBAUM, Mariane. Coletânea de Estudos: Gestão em Empreendedorismo. Blumenau: Nova Letra, 2005b, p. 146-172. No prelo.