

# Estudo de ações intra-empendedoras entre coordenadores de curso de uma Instituição de Ensino Superior

**Orivaldo Antônio Silva**

Aluno do curso de Pós-graduação em Gestão Empresarial do UNIPAM.  
e-mail: orisvaldos@yahoo.com.br

**Milton Roberto de Castro Teixeira**

Professor do UNIPAM - Centro Universitário de Patos de Minas. e-mail: milton@unipam.edu.br

**Ronaldo Pereira Caixeta**

Professor do UNIPAM - Centro Universitário de Patos de Minas.  
e-mail: ronaldocaixeta@acipatos.org.br

## Resumo

Este artigo objetivou avaliar o perfil dos coordenadores de cursos do Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM. Procurou-se caracterizá-los como intra-empendedores ou não e avaliar as suas dificuldades em lidar com o novo papel que o mercado lhes exige. Os resultados apresentados foram obtidos por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa, em que se utilizou como instrumento de coleta de dados entrevistas individuais, as quais foram gravadas com vinte e dois coordenadores. Os resultados mostraram que, em geral, os coordenadores apresentam várias características intra-empendedoras como comprometimento, inovação, gosto por novos projetos e, em contrapartida, desgosto pelas rotinas e atividades burocráticas. Identificou-se ainda que eles se orientam em prol de seus objetivos e apresentam disposição para aprender, sendo pequeno o número daqueles que apresentam resistência a mudanças.

**Palavras-chave:** Coordenador. Curso. Intra-empendedorismo. Empendedorismo.

## 1. Considerações iniciais

Neste trabalho, empreendeu-se uma pesquisa sobre o perfil dos coordenadores de cursos do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM. Como objetivos do estudo, citam-se: identificar as características empendedoras mais evidentes apresentadas pelos coordenadores de cursos, avaliar as dificuldades do coordenador de lidar com o novo papel que é exigido pelo mercado, e subsidiar a reitoria sobre o perfil dos coordenadores de curso da instituição.

Os resultados apresentados foram obtidos por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa, em que se utilizou como instrumento de coleta de dados entrevistas individuais,

por meio de um roteiro semi-estruturado. Tais entrevistas foram gravadas com vinte e dois coordenadores de cursos do UNIPAM, o que constituiu o universo da pesquisa.

O intra-empendedorismo se revela como uma alternativa que as organizações dispõem para se sobressair no competitivo mercado, no qual a concorrência se torna cada vez mais acirrada e muitas vezes desleal. Uma maior valorização dos recursos humanos e um ambiente propício ao desenvolvimento do intra-empendedorismo constituem um grande diferencial, sendo fundamental para a inovação e a manutenção das atividades.

Em instituições de ensino superior, a realidade não é diferente, pois a cada dia surgem novas faculdades e novos cursos, tornando a disputa por alunos mais difícil. Sendo assim, é importante estar atento às necessidades do mercado, ofertando cursos inovadores, com altíssima qualidade e diferenciados aos alunos.

Portanto, avaliar as ações intra-empendedoras dos coordenadores de curso do Centro Universitário de Patos de Minas poderá contribuir significativamente para um delineamento estratégico da instituição, bem como de novas ações eficazes destes coordenadores, além de contribuir significativamente para o mundo da pesquisa de um assunto ainda incipiente no meio acadêmico.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Etimologia dos termos**

O termo *entrepreneurship* com frequência é traduzido por três termos: ‘empendedorismo’, ‘empreendimento’ e ‘espírito empendedor’ (LEITE, 2002; DRUCKER, 1987). De acordo com Stoner (1985), *entrepreneurship* é um processo que combina recursos para produzir novos bens e serviços.

O termo intra-empendedorismo foi criado por Pinchot, em 1985, como uma abreviação de *entrepreneur* intracorporativo.

O termo *intrapreneur* é traduzido como intra-empendedor, ou seja, uma pessoa de dentro da organização que tem ou que assume a responsabilidade efetiva ou direta para transformar uma ideia em um produto final lucrativo por meio de tomada de risco e inovação.

A palavra *intrapreneur*, em inglês, apresenta uma série de derivações não encontradas na língua portuguesa, tais como *intrapreneurial*, *intrapreneurialism* e *intrapreneurship*. Em português, os termos normalmente empregados são estes: a) intra-empendedor, como tradução de *intrapreneur*; b) intra-empendedorismo, tradução livre de *intrapreneuring* e *intrapreneurship*.

### **2.2. Empendedorismo**

Especificamente no Brasil, o movimento empendedor efetivamente teve início nos anos 90, mesmo tendo sido considerado como o “motor do desenvolvimento” e de ser estu-

dado há várias décadas em outros países.

Segundo Filion (1999), foi na época de Richard Cantillon (escritor e economista do século 17) que o termo ganhou seu significado atual: “entrepreneur”. O empreendedor era, então, alguém que, tendo identificado uma oportunidade de negócio, assumia o risco, decidindo processar e revender matéria-prima; conhecia os custos, mas não o lucro. Cantillon já diferenciava o empreendedor do capitalista e reconhecia a atividade comercial como uma função especulativa na sociedade.

Não se pode falar em empreendedorismo sem citar um nome histórico de destaque que é o do economista Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), que abordou o empreendedor e o seu impacto sobre a economia, estabelecendo os conceitos de destruição criadora e de empresário empreendedor, diferenciando, dessa forma, os conceitos de empresário e de empreendedor: “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (SCHUMPETER, 1942, 1949).

Foi Schumpeter quem associou definitivamente o termo empreendedor à inovação, colocando o empresário empreendedor como o agente básico do processo de destruição criadora: “é ele que desafia o mercado, aciona e mantém em marcha o motor capitalista” (SCHUMPETER, 1942).

De acordo com pesquisa realizada por McClelland (1962, 1971), identificou-se, nos empresários de sucesso, um elemento psicológico crítico denominado por ele de “motivação da realização”, além das necessidades de poder e de afiliação. A necessidade de realização faz com que o empreendedor execute da melhor forma possível aquilo a que se propõe e atinja os seus objetivos. A afiliação tem a ver com a necessidade de convivência, de se manterem bons relacionamentos interpessoais. E a necessidade de poder é aquela que o empreendedor tem de influenciar outras pessoas, de obter sucesso nas suas atividades e de estar sempre em evidência.

O impulso para a ação que possibilita aos empreendedores a busca do desenvolvimento, do conhecimento e da inovação constitui as necessidades humanas individuais, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos.

Quadro 1: Habilidades Empreendedoras

<b>Capacidade de aprendizagem</b>	<b>Mover-se por metas específicas</b>	<b>Comunicação persuasiva</b>	<b>Capacidade gerencial</b>
Negociação	Habilidade para pesquisar	Conhecimento de como lidar, conseguir, dar e receber crédito	Criar valor para a sociedade
Identificação de novas oportunidades	Capacidade de assumir riscos	Senso de organização	Disposição de trabalho
Orientação para resultados	Flexibilidade	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos

Fonte: Gibb (1988); Pati (1995); Filion (1999); Dornelas (2001); Leite (2002).

Peter Drucker define o ‘espírito empreendedor’ como uma prática e uma disciplina e, conseqüentemente, pode ser aprendido e sistematizado. Trata-se de atitudes e comportamentos que o empreendedor deve ter. A inovação também foi evidenciada. “O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas isso define o empreendedor e o empreendimento, *o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade*” (DRUCKER, 1987, p. 36).

Filion (1991) estabelece uma definição de empreendedor que seja mais generalista nas diversas visões a respeito do empreendedorismo: rotineiramente ou popularmente, empreendedores bem sucedidos são vistos como pessoas com “tino”, com “visão”, “visionárias”, “líderes”. Além disso, empreendedor tem a conotação de realizador, enérgico e persistente (BERNARDI, 2003, p. 68).

### **2.3. Intra-empendedorismo**

Diante dos desafios proporcionados pela abertura mundial dos mercados e pela crescente velocidade das mudanças e inovações tecnológicas, há a necessidade de as organizações modernas identificarem e aproveitarem o potencial empreendedor de sua equipe. 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 a eliminação de barreiras internas de comunicação, etc.” (DORNELAS, 2003, p. 16).

Conforme esse mesmo autor, o tema empreendedorismo corporativo, empreendedorismo interno ou intra-empendedorismo não se refere a uma versão adaptada do empreendedorismo tradicional, mas a uma ampliação da definição e a sua aplicação a outras áreas, sem perda conceitual. Os indivíduos intra-empendedores apresentam algumas características de personalidade diferenciadas das do empreendedor, tais como uma propensão a correr riscos menores e menos anseio por independência e liberdade. “O intra-empendedor possui habilidades de integrar a conceituação tecnológica de um produto com sua viabilidade mercadológica. Suas características transcendem a formação básica e tradicional das áreas especializadas, como as tecnologias e o marketing.” (HASHIMOTO, 2006, p. 23).

Estudando como se estabelecia o processo das inovações dentro das organizações, Gifford Pinchot III constatou que a estagnação era o resultado quase inevitável dos sistemas de análise e controle. Examinando inovações bem sucedidas em grandes empresas, foram identificados comportamentos empreendedores em alguns empregados. Estes “empregados” atuavam como agentes de mudanças em suas organizações, melhorando processos e criando novas oportunidades de negócio. Pinchot os denominou de empreendedores intra-corporativos, definindo-os como “todos os sonhadores que realizam. Aqueles que assumem

a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização” (PINCHOT, 1989, p. ix).

Ainda de acordo com Pinchot (1989), a maior parte das peculiaridades da personalidade do intra-empendedor pode ser entendida, considerando-se as pressões de se combinar, em uma pessoa, um forte visionário e um executor insaciável que não pode descansar até que sua visão esteja manifestada na terra assim como está em sua mente.

Algumas das características apresentadas pelos intra-empendedores são as seguintes: anseiam por liberdade dentro da organização, são orientados para metas, comprometidos e auto-motivados, mas também reagem às recompensas e ao reconhecimento da empresa. São indivíduos que “põem a mão na massa” e fazem o que deve ser feito. Gos-tam de riscos moderados, não temem ser demitidos e, por isso, veem pouco risco pessoal. Além disso, fogem do estado estável, detestam as rotinas, pois são criativos e inovadores. Caracteriza-se o intra-empendedor como uma pessoa que é persistente, trabalha arduamente, é decidida e autoconfiante, orienta-se por seu objetivo e não para obter *status* ou dinheiro.

Pinchot e Pellman (1999) apresentam cinco papéis-chave para que a inovação aconteça:

- a) Ideias das pessoas: deve-se ter na organização um ambiente que estimule a criatividade e a geração de ideias.
- b) Intra-empendedores: são as pessoas que transformarão as ideias em realidade.
- c) Time intra-empendedor: consiste em um grupo de pessoas, normalmente recrutadas pelo intra-empendedor, para trabalhar na inovação.
- d) Clima organizacional: deve existir um clima organizacional que estimule e aceite inovações.
- e) Patrocinadores: são pessoas da própria organização que apoiam os intra-empendedores – pode ser um chefe imediato ou o presidente da empresa.

Mesmo sendo de grande importância para as organizações que estão focando a inovação, o intra-empendedorismo ainda constitui um termo novo para a maior parte dos profissionais brasileiros. Com a alta competitividade, informações sendo evidenciadas a cada instante e outros tantos desafios modernos, o intra-empendedorismo oferece uma maneira para acelerar as inovações de qualquer espécie dentro das organizações por meio do melhor emprego dos seus talentos humanos.

Existe aqui um paradoxo e um dilema. O que as organizações brasileiras contemporâneas esperam de seus funcionários é que sejam pessoas ativas, que vivam profundamente suas metas, que assumam a responsabilidade pessoal de implementar novas ideias e de transformá-las em sucesso. As organizações querem em seus quadros pessoas criativas e empreendedoras. Por outro lado, um grande número de variáveis interfere no surgimento e no sucesso do intra-empendedor: organizações estruturadas burocraticamente, alta taxa

de desemprego, receio de se perder o emprego e, conseqüentemente, o salário, ausência de uma definição clara do que querem fazer, falta de planejamento das ações, dependência do apoio de outros, condições ambientais desfavoráveis, etc.

#### **2.4. Importância do intra-empendedor para as instituições de ensino superior**

Em um cenário cada vez mais competitivo no ensino superior, nada mais justo e natural que todos os elementos da gestão universitária sejam solicitados a colaborar na construção de resultados positivos e duradouros. Nesse sentido, tem crescido a cobrança sobre os coordenadores de curso tradicionalmente ligados apenas à gestão acadêmica. Seguindo a linha da profissionalização, o contato direto do coordenador com os professores, com os alunos e com a diretoria tem se mostrado um elemento precioso na evolução da administração. Para isso, no entanto, o perfil da função passa por uma mudança profunda. Ações empreendedoras são cada vez mais cobradas, sejam elas predefinidas pela Reitoria, sejam ditadas pelas necessidades impostas pelo mercado.

Diversas instituições de ensino superior definem cada curso como uma unidade estratégica que tem que dar resultados. Efetivamente, isso exige do coordenador, além de um papel de liderança, atitudes empreendedoras para fazer com que essa coordenação possa atingir resultados diferenciados de outras instituições de ensino.

Este novo perfil exigido do coordenador do curso requer que ele possa, além de lançar todo seu conhecimento didático-pedagógico, ser um líder que agregue aos docentes e discentes, que estabeleça uma rede de contatos entre a universidade e a comunidade, que avalie com frequência o resultado do seu curso no mercado.

### **3. Metodologia**

Tendo como objetivo principal avaliar as ações empreendedoras dos coordenadores de cursos do UNIPAM, a presente pesquisa contou com a utilização de métodos de pesquisa qualitativa, por se tratar de uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Minayo (2002, p.21-22) destaca as particularidades da pesquisa como vantagens quando afirma:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A fim de buscar uma melhor compreensão individual sobre os seus comportamentos relacionados com a abordagem empreendedora, adotaram-se como técnica de pesquisa qualitativa as entrevistas em profundidade, pois segundo Malhora (2001), estas podem

revelar análises pessoais mais aprofundadas, pois essas entrevistas atribuem as respostas diretamente ao entrevistado.

A pesquisa consistiu em um estudo de caso, referente ao Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM, e tendo como objeto de estudo os coordenadores de 22 cursos da instituição (Administração, Ciências Contábeis, Sistema de Informação, Comunicação Social, Secretariado Executivo, Gestão de Agronegócio, Ciências Biológicas, História, Letras, Matemática, Pedagogia, Química, Física, Agronomia, Zootecnia, Direito, Farmácia, Enfermagem, Educação Física, Fisioterapia, Nutrição e Psicologia).

As entrevistas foram realizadas nas salas dos coordenadores de cursos, sendo que o tempo somado de todas elas totalizou mais de 9 horas de gravação. Utilizou-se como recurso, um gravador digital com formato de gravação MP3. Logo após o processo das entrevistas gravadas, foi feita a transcrição das informações obtidas para o formato de texto.

### **3.1. Caracterização da organização pesquisada**

A Fundação Educacional de Patos de Minas – FEPAM –, segundo Pacheco (2007, p. 03) teve sua fundação em 16 de maio de 1970, funcionando inicialmente nas dependências do colégio Marista e, logo depois, estendida aos colégios Nossa Senhora da Graças e Fonseca Rodrigues.

A FEPAM teve, num primeiro momento, uma única faculdade, a FAFIPA – Faculdade de Filosofia, Ciência e Letras –, com os seguintes cursos ministrados: Ciências Biológicas, História, Letras, Matemática, Pedagogia e Química. Ainda segundo Pacheco (2007), em 26 de maio de 1988, o curso de Administração pôde ser ministrado na FACIA – Faculdade de Ciências Administrativas – ainda com funcionamento nas dependências do Colégio Marista. Em fevereiro de 1996, a faculdade de Direito já tinha seu início em prédio próprio dentro das instalações do *campus*, no prédio da FADIPA – Faculdade de Direito – e, em 2001, foi criado o prédio da FACIAGRA – Faculdade de Ciências Agrárias – com o curso de Agronomia. Também em 2001, a instituição passou por uma reestruturação, que culminou com a criação do então Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM).

Em 2007, o UNIPAM contava com uma estrutura composta pela farmácia universitária, pelo Laboratório Universitário conveniado com o SUS, além das cinco faculdades já nomeadas. Agreguem-se a isso os cursos emergenciais, o Projeto Veredas, os cursos de pós-graduação *Lato Sensu* (especialização), os cursos de pós-graduação *Stricto Sensu* (Mestrado), entre outras atividades que compõem a estrutura do Centro Universitário. (cf. PACHECO (2007, p. 03).

## **4. Resultados e discussão**

O cargo de coordenador de curso surgiu com a reestruturação que levou à transformação da instituição em Centro Universitário, em Junho de 2001. Em geral, o tempo de

coordenação dos entrevistados é de até três anos, sendo poucos os que ocupam tal cargo desde 2001. Isso se justifica pelo fato de que grande parte dos cursos oferecidos pela instituição foi aberta após a transformação desta em Centro Universitário, principalmente nos últimos quatro anos.

#### **4.1. Desafios de ser um coordenador e dificuldades encontradas**

Dos coordenados entrevistados, a maioria alegou que coordenar um curso é um grande desafio, sendo muitas as dificuldades encontradas. Alguns disseram que romperam paradigmas e que promoveram mudanças profundas na estrutura do curso, ainda que, para isso, tiveram que superar várias resistências a tais mudanças e a cultura ora existente, conforme se verifica nos excertos transcritos:

“...quando a gente assumiu isto aí, a gente teve que romper vários paradigmas, promover alterações muito profundas, alterar a sistemática adotada anteriormente (...). Um desafio a ser superado foi a cultura existente aqui...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 02, 2007).

“...desafios são vários, a cada dia a gente encontra novos problemas, novos encaminhamentos que a gente tem de estar dando e resolvendo...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 03, 2007).

“...os desafios estão sendo grandes (...) quando eu chequei aqui no UNIPAM, o curso estava sem um coordenador, a casa estava, digamos, pra ser arrumada...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 06, 2007)

Nos cursos que não se voltam para a licenciatura, pôde-se perceber uma dificuldade na parte didático-pedagógica dos professores, pois estes não tiveram uma formação orientada para a docência, mas sim para atuarem diretamente nas empresas como contadores, administradores, agrônomos, enfermeiros, dentre outros, ou atuarem como profissionais liberais:

... uma dificuldade que enfrentamos é que os professores que lecionam aqui não têm formação para docência. Mas, a gente procura incentivá-los a estarem fazendo cursos específicos sobre como dar aula e mestrado... (ENTREVISTA/ COORDENADOR 01, 2007)

“... Trabalho com profissionais da educação que não são exclusivos da área da educação (...). Tenho que saber como expor os problemas e como tentar solucioná-los, para evitar criar um ambiente hostil e negativo de trabalho...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 07, 2007).

Foi observado que uma dificuldade enfrentada pelos coordenadores, principalmente no primeiro ano ocupando este cargo, é o fato de, na maioria dos casos, não terem uma formação administrativa. Eles dizem ter muitas dificuldades nas atividades mais burocráticas. Talvez haja uma carência de cursos e/ou treinamentos voltados para a sua capacitação para as atividades mais administrativas, as quais, também, fazem parte do dia-a-dia da coordenação de um curso:

“...dentro de uma instituição, em que a maioria dos coordenadores não tem uma formação administrativa, o contato com a parte mais burocrática do curso você sente bastante...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 04, 2007)

“...os desafios do início foram maiores, porque envolveu aprendizado, além de leituras sobre o que seria a função de coordenador de curso...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 08, 2007)

“...a dificuldade maior é no sentido de aprender o que é realmente a coordenação, o que é ser um coordenador, quais são as atribuições, fazer o link entre aluno e professor...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 13, 2007)

“... no primeiro momento, foi um desafio mesmo. Nós não somos preparados para a coordenação ...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 20, 2007)

“...eu acho que seria muito importante que o UNIPAM, já que somos vistos como gestores, promovesse cursos de gestão empresarial para os coordenadores...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 17, 2007)

#### **4.2. Atividades mais e menos prazerosas desenvolvidas pelos coordenadores**

Parte dos entrevistados alegou não ter nenhuma atividade que lhe dá menos prazer. Estes disseram que tudo é satisfatório e que faz parte de um objetivo maior, que é tornar o curso cada vez melhor:

“... existe um trabalho a ser desenvolvido de uma forma global, então tudo é satisfatório no que tange à coordenação. Isto tem de estar dentro de um objetivo, que é tornar o curso o melhor do Alto Paranaíba...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 06, 2007).

“... eu acho que gosto de tudo, eu não saberia separar o que eu não estivesse gostando...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 10, 2007)

“... a meu ver, não existe uma atividade melhor ou pior...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 16, 2007)

Para alguns dos coordenadores entrevistados, a atividade menos prazerosa que têm que desenvolver é a seleção de bolsistas do FAFIEC<sup>1</sup>. Segundo eles, é muito constrangedor e não se sentem à vontade para fazê-lo.

“... a atividade que tenho menos prazer em desenvolver é a seleção de bolsistas para o FAFIEC (...). Porque é mais constrangedora...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 02, 2007)

“... não gosto muito de participar de seleção de alunos para o FAFIEC. É muito ruim você ter que dizer um não a um aluno, sabendo que ele realmente precisa da bolsa...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 01, 2007)

“...a que tenho menos prazer é o FAFIEC, onde você tira o sonho de muitas pessoas de formar. Não é nada prazeroso...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 21, 2007)

Já outros coordenadores não gostam das atividades mais burocráticas e do excesso de reuniões. Em sua opinião, estas lhes tomam muito tempo e os atrapalham a resolver as coisas do dia-a-dia no relacionamento com professores e alunos. Preferem se ater às ativi-

---

<sup>1</sup> O Fundo de Apoio Financeiro a Estudantes Carentes – FAFIEC – é um benefício oferecido pela instituição aos alunos carentes. Consiste em bolsas de 25% ou 50% do valor das mensalidades. Tal auxílio tem que ser renovado anualmente e consiste numa avaliação socioeconômica dos alunos interessados.

dades que podem ver resultados na melhoria da qualidade do curso, do ambiente acadêmico, na motivação dos professores e alunos. Dizem que nestas se sentem mais necessários e importantes.

“... no que eu tenho menos prazer são aquelas burocráticas (...) Porque é possível delegá-las pra qualquer pessoa (...). A que eu tenho mais prazer é a que eu posso ver resultados, imaginar resultados na qualidade do curso....” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 07, 2007)

“... não que eu tenha menos prazer, mas aquelas que dificultam a gente resolver as coisas do dia-a-dia, no relacionamento com os alunos e com os professores são as burocráticas, são reuniões constantes...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 08, 2007)

“... mais prazer é o contato com alunos e professores. Aquelas atividades mais burocráticas são um pouco mais pesadas...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 13, 2007)

“... sempre a parte burocrática é chata. Você ter que verificar os programas de todas as disciplinas, ver se o professor ministra aquilo que está de acordo com o projeto pedagógico do curso, transferência de aluno...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 14, 2007)

“... eu não me sinto bem com duas ou três reuniões em uma semana. Na semana seguinte, duas ou três reuniões. Isto te engole o tempo, te dá uma sensação de inoperante, de ineficiência...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 15, 2007)

Alguns coordenadores relataram que preferem as atividades extra-classe, tais como organizar viagens ou visitas técnicas, promover eventos e desenvolver novos projetos, trabalhos de extensão, etc. Ou seja, tudo aquilo que permita aos alunos saírem da rotina diária de sala de aula, pois dizem que o aprendizado deles é melhor e o curso é colocado em evidência.

“... as com mais prazer são atividades extra-classe. Por exemplo, é atribuição do coordenador organizar viagens e visitas técnicas. Isto é legal porque tira o aluno da rotina da sala de aula ...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 03, 2007)

“... eu tenho mais prazer em trabalhar o todo, em colocar o curso em evidência, buscar novas atividades frente aos alunos, colocá-los em contato com a comunidade...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 04, 2007)

“...atividade que eu tenho mais prazer em desenvolver como coordenador do curso estão voltadas a novos projetos...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 05, 2007)

“... mais prazer é o contato com os alunos e professores nos projetos que a gente tem aí, de extensão, do ensino que a gente vê que tá dando frutos ...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 09, 2007)

“... o que eu mais gosto de fazer é aquilo que dá mais trabalho, que é organizar eventos, palestras, semana do curso ...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 12, 2007)

“... Seriam os programas, principalmente, de extensão, pois há o envolvimento de todos os alunos ...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 17, 2007)

### **4.3. Posicionamentos diante de fracassos e do erro**

Diante de fracassos ou frustrações por não terem conseguido algo que queriam, a maioria dos entrevistados alegou agir com naturalidade. Disseram que procuram reavaliar o planejamento, traçar novos objetivos, analisar as causas e encarar como um novo desafio. Porém, alguns mencionaram que não conseguem lidar bem com essa situação, o que lhes faz sentir-se incomodados.

Quanto ao erro, procuram encará-lo como uma forma de aprendizado, para não repeti-lo no futuro. Fazem análise sobre as suas prováveis causas e procuram resolvê-lo imediatamente, para que este não se torne um grande problema. Afirmaram ainda que a instituição tem normas e regras e que o erro, geralmente, ocorre quando estas são quebradas. Porém, alguns casos não estão previstos, o que os obriga a buscar soluções rápidas e eficazes:

“...eu tento contorná-lo de uma outra forma, e aí você vai traçar um novo objetivo ...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 06, 2007)

“... eu ainda não consigo lidar bem com isso, eu custo a digerir uma frustração. (...) A instituição tem regras a serem cumpridas, então os erros acontecem, porque essas regras são quebradas...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 04, 2007)

“...eu não saberia como lidar bem com uma situação de frustração, sou muito ansiosa...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 20, 2007)

“... eu não lido sozinho nem com os erros nem com as vitórias...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 02, 2007)

“... no manual estão escritas as regras, mas, com o passar do tempo, a gente vê que existem coisas que não estão escritas. Aí eu tenho que buscar soluções, alternativas, consultando os professores, os alunos e a direção da instituição...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 03, 2007)

“...eu encaro como um processo de aprendizagem, procuro refletir sobre os problemas que ocorreram para, da próxima vez, evitá-los...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 17, 2007)

“...vejo o erro como aprendizado para uma segunda tentativa...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 07, 2007)

“... primeiro faço uma auto-avaliação, onde saiu errado, o que e por quê. Tento corrigir isso, para melhorar e não cometer o mesmo erro...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 09, 2007)

“... não gosto de fracassar, de errar, de ser advertido. Isso me incomoda muito. Mas eu tento buscar uma aprendizagem em cima de cada uma dessas faltas...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 13, 2007)

“...sinto a frustração num primeiro momento, e depois vai ponderando até organizar as ideias de novo e tocar o barco pra frente...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 14, 2007)

“...eu uso aquela experiência de fracasso como um exercício para me desafiar a descobrir como sair dele...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 15, 2007)

#### **4.4. O modo como os coordenadores se mantêm informados e identificam oportunidades**

De modo geral, os entrevistados procuram se manter bem informados sobre o que está acontecendo no mercado, no UNIPAM e em seu curso. Para isso, fazem uso de vários canais de comunicação, como os descritos a seguir:

1. No mercado: Internet, periódicos, jornais, rede de relacionamentos (network), participação em congressos e cursos, contato com empresas, órgãos que regulamentam as profissões e governamentais.
2. No UNIPAM: diálogos com outros coordenadores e direção da instituição, assessoria de comunicação, acessando o sítio do UNIPAM e contato com diversos departamentos.

3. No curso: reuniões periódicas e diálogos frequentes com os professores, contato constante com os alunos.

“...no UNIPAM, através de e-mails que a gente sempre está recebendo da assessoria de comunicação e está vendo o sítio da instituição. Fora, participando de cursos, tendo contato com outros profissionais (...), Internet, televisão, rádio, jornal, etc...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 06, 2007)

“...no mercado, através de periódicos, revistas e conversas com amigos de outras faculdades. Com relação ao UNIPAM e ao curso, conversando com alunos e em reuniões com professores...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 07, 2007)

“...participo de congressos, leio revistas. Eu tento manter contato com os coordenadores do curso de (...) da região. No UNIPAM, eu converso muito com os alunos e professores, com o diretor da faculdade. Eu também entro no site do UNIPAM...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 12, 2007)

“... através do relacionamento com órgãos, entidades, empresas, professores e alunos, a gente vai obtendo informações ...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 16, 2007).

Pôde-se notar que, no tocante à necessidade de se divulgar os cursos, alguns coordenadores entrevistados estão atentos e aproveitam as oportunidades. Para isso, procuram estar bem entusiasmados, utilizam-se de datas comemorativas e projetos propostos pela instituição como um momento oportuno para divulgar o curso à comunidade.

“...a gente acaba escolhendo algumas datas comemorativas para poder desenvolver um trabalho e oportunizar um contato do curso com a comunidade...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 04, 2007)

“...sempre que tem projetos que a instituição propõe, Integrar, UNIPAM em evidência. Eu acho que a gente tem que mostrar o que se faz, é uma oportunidade que vejo...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 08, 2007)

...Tudo na vida existe uma ameaça e uma oportunidade, sempre se consegue aproveitar oportunidade quando se está entusiasmado com um novo projeto...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 05, 2007)

#### **4.5. O modo como se dá o relacionamento com os alunos, com os professores e com a direção da instituição**

Em geral, os entrevistados disseram que o relacionamento com alunos e com professores é bem tranquilo, harmonioso, uma vez que mencionaram terem sido bem avaliados por eles nas avaliações periódicas da instituição.

A maioria dos coordenadores relatou que procura manter diálogo franco e aberto com todos e que toma as decisões ou as recomenda à direção após consultar os professores e alunos. Admitiu-se que, às vezes, há algum tipo de atrito, porém, nada muito grave e rapidamente solucionado. Quando necessitam chamar a atenção de algum aluno ou professor, procuram ser justos e conversam diretamente com os interessados.

“...eu fui muito bem avaliado, tanto pelos colegas quanto pelos alunos. Então isso pode ser um reflexo dessa convivência harmoniosa...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 02, 2007)

“...eu sempre procuro me relacionar da melhor maneira possível com os alunos, professores e a direção. Para que a gente tenha um bom desempenho ...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 04, 2007)

“...eu tento ouvir os dois lados e depois tomo uma decisão. Ou melhor, recomendo, pois, quem toma decisões é o diretor ...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 07, 2007)  
“...é bom, às vezes têm alguns atritos, mas nada muito grave...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 09, 2007)  
“...algumas vezes você tem que chamar a atenção de alunos e até de colegas de trabalho. Mas, fazer isso chamando-os aqui na sala e conversando abertamente e com justiça...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 14, 2007)  
“...eu nunca me desentendi com professores. E, por incrível que pareça, em todos os anos de minha docência, não me desentendi com alunos, pelo menos radicalmente...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 18, 2007)

#### **4.6. O coordenador: o líder do curso**

Parte dos entrevistados se vê como líder batalhador, que luta pelos interesses do curso. Além disso, estes afirmam que estão sempre abertos ao diálogo com alunos e professores, o que faz deles um ponto de referência. Outros dizem que são um tanto centralizados, alegam terem muitas dificuldades em delegar, talvez por falta de confiança nas pessoas.

“...eu sou uma pessoa que brigo muito para ter as coisas dentro do meu curso...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 06, 2007)  
“...eu teria de descentralizar e confiar mais nas pessoas. Às vezes, quando delego e dá errado, aí eu fico receosa de delegar de novo...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 08, 2007)  
“...eu me sinto uma pessoa que possa fazer uma intercomunicação com professor e aluno, um ponto de referência...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 17, 2007)  
“...eu me acho um líder, sim, eu acho quem tenho uma facilidade de dialogar...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 18, 2007)

No tocante às potencialidades e às fraquezas, os coordenadores, em geral, alegaram que sua potencialidade está no fato de ser um bom profissional, ser inovador. Como fraquezas, alguns mencionaram ter um pouco de dificuldade na comunicação, na interação com outras pessoas.

“...potencialidade é sempre estar inovando, buscando novo...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 06, 2007)  
“...potencialidade, ser um bom profissional. Eu costumo buscar muito o desenvolvimento técnico, aperfeiçoamento constante...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 03, 2007)  
“...ainda tenho um pouco de dificuldade de interação, de comunicação...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 09, 2007)

Quando questionados se mudaram sua forma de ver as coisas, a grande maioria disse ter modificado. Estes alegaram que houve uma ampliação de seus horizontes, pois, antes, viam o curso somente com a visão de professores e que, como coordenadores, tomaram conhecimento da complexidade que envolve o funcionamento de um curso. No entanto, teve quem disse que não houve nenhuma alteração em sua forma de pensar.

“...mudei sim, mudei bastante (...). Saber respeitar tempo, espaço, as responsabilidades de cada pessoa, hierarquia. Eu acho que essas foram as principais lições que tive...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 03, 2007)  
“...a gente não percebia as dificuldades que tem na gestão do curso, da faculdade e do UNIPAM...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 09, 2007)

“...antes o meu olhar era restrito à sala de aula. Hoje tenho que pensar mais macro, pensar no todo, num curso que está inserido num Centro Universitário...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 08, 2007)

“...eu tenho conseguido colocar em discussão o meu modo de pensar, influenciando decisivamente a equipe que eu coordeno. Não mudei não, estou colocando à disposição de todos o meu exemplo, que é o que mais convém...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 02, 2007)

“...eu acho que não, até porque eu já sou professor há vários anos e mantenho os mesmos conceitos...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 10, 2007)

#### **4.7. O coordenador frente ao novo papel que lhe é exigido pelo mercado**

O mercado tem exigido que os coordenadores de curso, além de se aterem às questões didático-pedagógicas, passem a desempenhar um papel de gestor do curso. Para isso, é preciso planejar ações para atrair e para manter alunos, inovar, organizar eventos para colocar o curso em evidência, definir estratégias mercadológicas, controlar e liderar os alunos e professores, estar atento às exigências do mercado de trabalho e às necessidades dos alunos. Enfim, passar a encarar o curso como uma empresa, que tem o objetivo de obter resultados positivos.

Diante dessa situação, os coordenadores entrevistados ficaram divididos. Enquanto uns concordam, dizendo que realmente são gestores do curso, outros discordam, alegando que a função do coordenador é cuidar da parte pedagógica do curso. Teve quem mencionou que o UNIPAM ainda não oferece condições para os coordenadores gerenciarem seu curso ou que não há autonomia para tomar decisões.

“...o coordenador tem que acompanhar a evolução não só das questões legais, ele tem que ficar de olho no mercado ...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 03, 2007)

“...nos somos gestores do curso, uma vez que temos que primar pelo bom desempenho dele no mercado de trabalho...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 04, 2007)

“...o coordenador é o gestor de seu curso, é ele quem impulsiona o curso. Mas, para que isso aconteça aqui no UNIPAM, ainda vejo uma certa distância, acho que ainda falta espaço pra gente gerenciar nosso curso...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 06, 2007)

“...o coordenador é um gestor. A única dificuldade que vejo é que o gestor decide e o coordenador não decide coisa nenhuma...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 07, 2007)

“...eu concordo, mas desde que essa função esteja bem definida (...). Você, como coordenador, tem que participar das ações de fixar regras e das decisões...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 10, 2007)

“...além de preocupar com a parte pedagógica, ele tem que gerenciar (...). A gente não pode enxergar esse processo como uma simples gestão empresarial, em alguns aspectos, você tem que pensar como um educador...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 13, 2007)

“...eu acho que olhar a educação como um negócio é um grande equívoco. E o coordenador como gestor é algo muito complicado...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 12, 2007)

“...é função primordial do coordenador cuidar da parte pedagógica do curso, pois a qualidade do curso está aí ...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 09, 2007)

“...eu prefiro me preocupar com a formação dos alunos que estão aqui dentro. Eles têm que sair daqui bem formados...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 14, 2007)

#### **4.7. Potencialidades e fraquezas apontadas pelos coordenadores e suas perspectivas quanto ao futuro da instituição**

Como potencialidade da instituição, os entrevistados mencionaram frequentemente o primor desta pela qualidade de ensino. É uma instituição séria, com uma administração competente, possui uma estrutura física excelente, um corpo docente muito capaz e qualificado, há um incentivo à qualificação dos professores.

“...a gente percebe muito que eles prezam muito pela qualidade; eu acho que isso acaba sendo um diferencial...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 04, 2007)

“...é uma instituição séria, uma estrutura excelente, uma administração que está sempre pronta a ajudar e estão sempre preocupados com a qualidade...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 12, 2007)

“...o UNIPAM é uma marca poderosa, forte (...), aqui nós não somos aventureiros, nós não estamos brincando, nós estamos trabalhando sério...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 15, 2007)

Como fraqueza do UNIPAM, parte dos coordenadores disse não conseguir visualizar nenhuma ou, talvez, não quis expor sua opinião. Contudo, aqueles que opinaram alegaram que falta um pouco de agressividade da instituição no mercado. A parte de propaganda, de publicidade e de divulgação da instituição ainda está um pouco ineficaz e as campanhas de vestibular estão sendo ineficientemente anunciadas.

Outros dizem que deveria haver mais investimentos na biblioteca, nas aquisições de novos livros. Houve quem dissesse que deveria ser melhorada a parte de comunicação interna entre os departamentos, pois esta ainda é deficitária ou que, quando se quer fazer alguma coisa, tem que pedir autorização para muita gente.

“...eu acho que falta mais divulgação do que a gente tem, falta é mais marketing pesado...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 11, 2007)

“...acho que a parte de marketing é muito fraca, é preciso mostrar mais essa marca...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 20, 2007)

“...uma coisa que vejo como negativo, ainda, é que a gente poderia investir um pouco mais em livros na biblioteca...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR R 07, 2007)

“...o UNIPAM talvez tenha que resolver questões de comunicação interna, a qual é um pouco deficitária entre os setores...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 09, 2007)

“...talvez uma fraqueza, eu acho, às vezes, pra você fazer alguma coisa, você tem que pedir autorização para muita gente ...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 12, 2007)

Em relação às perspectivas quanto ao futuro do Centro Universitário, a grande maioria dos coordenadores se mostrou bastante otimista. Disseram que a instituição ainda vai crescer muito mais e, provavelmente, virar uma universidade:

“...eu acho que o UNIPAM tem um futuro promissor...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 10, 2007)

“...eu vejo com bons olhos o futuro do UNIPAM, pois é uma instituição que se preocupa com a qualidade...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 14, 2007)

“...o UNIPAM é uma instituição consolidada, isso aqui não cai mais. Eu vejo as melhores perspectivas para a instituição...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 18, 2007)

No entanto, houve alguns que disseram que o UNIPAM cresceu muito nos últimos cinco anos e que agora deverá passar por um momento difícil, de paralisação desse crescimento, devido à concorrência e à saturação do mercado. Será uma fase em que não se criam novos cursos, mas apenas manter os atuais, que são de qualidade. É possível que se feche algum curso por falta de demanda no vestibular:

“...o UNIPAM, num futuro de cinco a dez anos, não vai ter condições de aumentar o número de cursos além do que já tem hoje, pois o mercado já está saturado, não existe aluno para tantas vagas que se possam vir a criar...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 07, 2007)

“...eu acho que, o crescimento do UNIPAM tende a se tornar gradual, aí já é questão de mercado...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 13, 2007)

“...o UNIPAM cresceu muito nos últimos anos, agora vamos passar por uma fase de estabilidade no crescimento físico...” (ENTREVISTA/ COORDENADOR 17, 2007)

## 5. Considerações finais

Esta pesquisa buscou identificar o perfil dos coordenadores de cursos do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), com o intuito de oferecer um estudo sobre a função de coordenadores de cursos também como gestores da instituição. A análise das características intra-empendedoras e o exercício desempenhado na função dos coordenadores dos cursos foram tópicos discutidos neste artigo, a fim de permitir a estes professores uma reflexão a respeito de sua atuação, uma avaliação do aperfeiçoamento de suas ações e de seu perfil intra-empendedor.

Os dados obtidos revelam que as ações realizadas pelos coordenadores são focadas nos alunos, nos professores, na capacitação docente, na pesquisa, na extensão e no mercado. Além disso, o que foi constatado em muitos foi a certeza de que a instituição, por atuar há mais tempo no mercado e por oferecer um ensino de qualidade, poderá no futuro se tornar uma universidade.

Entretanto, existe um potencial a ser explorado, (autoconfiança e habilidade de adaptação e resistência a mudanças) em alguns coordenadores, pois se percebe 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 intra-empendedor e de uma atuação eficaz dos gestores, outro fator crucial para o sucesso da gestão da instituição e da melhoria da qualidade de ensino são as condições gerais proporcionadas pela instituição em termos de apoio às iniciativas, recursos, estrutura física e condições de trabalho.

Contudo, percebe-se que as ações comuns aos intra-empresendedores ou empresenedores corporativos são um resultado que permite que os gestores sejam considerados como detentores de características intra-empresenedoras, entre as quais citam-se estas: não gostar de rotinas e atividades burocráticas, demonstrar potencial para se diferenciar no mercado, inovar, desenvolver ações e novos projetos que garantam a sobrevivência da instituição e a qualidade do ensino.

No tocante à importância desta pesquisa, avaliar o perfil intra-empresendedor dos coordenadores dos cursos apresenta-se como uma possibilidade também para esses gestores realizarem uma auto-avaliação e refletirem no que se refere às suas ações de gestão e à perspectiva da instituição em relação ao seu perfil, priorizando a importância de ações voltadas aos alunos. Possibilita, também, que o Centro Universitário de Patos de Minas reavaliie seus processos de modo a aperfeiçoar suas ações gerenciais, a fim de se tornarem mais eficazes, acarretando possíveis melhorias para a qualidade do ensino.

## 6. Referências

BERNARDI, Luiz Antônio. *Manual de empresenedorismo e gestão: fundamentos estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas, 2003, 314p.

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

DORNELAS, J. C. A. *Empresenedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus. 2003

DRUCKER, Peter. *Inovação e espírito empresendedor*. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empresendedor - Entrepreneurship*. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

FILION, Louis Jacques. *Empresenedorismo: empresenedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho, 1999.

GIBB, Alan. *Stimulating entrepreneurship and new business development*. Geneve: International Labor Organization, 1988.

HASHIMOTO, Marcos. *Espírito empresendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empresenedorismo*. São Paulo: Editora Saraiva. 2006.

LEITE, Emanuel. *O fenômeno do empresenedorismo*. 3 ed. Recife: Bagaço, 2002.

MALHORA, Naresh. *Pesquisa em marketing*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). *Pesquisa social: teoria método e criatividade* 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

PATI, Vera. O empresendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empresendedor, in: PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. (orgs.) *Criando seu próprio negócio*. São Paulo. Edição Sebrae, 1995. P.41-62.

PINCHOT III, Gifford. *Intrapreneuring*: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor São Paulo: Harbra. 1989.

PINCHOT, Gifford; PELLMAN, Ron. *Intrapreneuring in action* – a handbook for business innovation. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1999.

SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper and Brothers, 1942.

STONER, A. F. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice hall do Brasil, 1985.