

AREA TEMÁTICA: ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

O PERFIL INTRAEMPREENDEDOR DOS GESTORES DOS CURSOS SUPERIORES DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RORAIMA – IFRR

THE INTRA-ENTREPRENEURIAL ADMINISTRATORS PROFILE OF HIGHER EDUCATION COURSE IN THE FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION SCIENCE AND TECHNOLOGY OF RORAIMA – IFRR

AUTORES

MARIA JOSÉ CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES

Universidade Regional de Blumenau/FURB

mariadomingues@furb.br

ADEMAR DE ARAUJO FILHO

Universidade Regional de Blumenau

ademar@technet.com.br

JOÃO FRANCIMAN RODRIGUES CRUZ

Universidade Regional de Blumenau

franciman@click21.com.br

Resumo - As novas demandas para a educação superior têm levado as instituições de ensino a uma reestruturação administrativa e pedagógica. Esse reordenamento tem demonstrado a necessidade de redefinir os papéis dos seus dirigentes. Nesse contexto está o do coordenador de curso. Este gestor teve suas atribuições ampliadas no contexto interno e externo das instituições de ensino superior- IES, visando atender as determinações emanadas pelo MEC. Desta forma, é relevante que este profissional desenvolva novas competências de gestão, para superar esses desafios. Este artigo objetiva identificar e analisar as ações, o perfil e as características intra-empendedoras dos gestores dos cursos superiores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima. Os dados foram obtidos através de uma pesquisa realizada sob a forma de um levantamento, na qual a coleta de dados foi feita por meio de um questionário. Como principais resultados, constatou-se que os gestores são em sua maioria mulheres com formação específica na área. Comparadas as frequências de realizações das ações almejadas com as efetivamente executadas, observou-se uma divergência entre ambas e grande enfoque interno de suas ações. Como principais ações relacionadas aos discentes, docentes e nas atividades de planejamento pedagógico. Foi constatado, ainda, que todos possuem características comuns aos intraempendedores.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Intra-empendedorismo. Gestão Universitária.

ABSTRACT - The new demands for higher education have led institutions to a restructuring of education administration and teaching. This rearrangement has shown the need to redefine the roles of their leaders. In this context it is the coordinator of the course. This manager had

expanded his/her mission in the higher education institutions (HEIs) internal and external context, to meet the determinations issued by MEC. Thus, it is important that these professionals develop new management skills to overcome these challenges. This article aims to identify and analyze the actions, the profile and intra-entrepreneurial characteristics of the managers of the higher education courses of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Roraima. Data were collected through a conducted survey which was done through a questionnaire. As main results, it was found that the managers are mostly women, and are experts and/or masters in specific areas of the courses. Compared the frequencies of the desired actions outputs with the effectively implemented; there is a difference between both and large internal focus of their actions. The main actions observed were those that had the focus on students, teachers, meetings and educational planning activities. It was found that they all had common features with intra-entrepreneurshippers.

Keywords: Entrepreneurship, Intra-Entrepreneurship and IFRR.

1. Introdução

A globalização do processo educacional, onde a facilidade de acesso à informação, provoca extraordinário desenvolvimento tecnológico e acelera o processo de transformações sociais, exige a formação de novos profissionais para atender um mercado extremamente competitivo. Isso levou a educação superior nos últimos anos a passar por profundas transformações, seja com o surgimento de novas instituições como, também a reconfiguração estrutural das existentes. Essa reorganização foi necessária para superar novos desafios, tais como: atender novas demandas decorrentes da expansão do ensino superior; estabelecer estratégias para implementação de ações para atender novas regras de avaliações internas e externas e a aprimorar o processo de gestão.

Diante do exposto é necessário ressaltarmos a importância do papel dos gestores, nas IES, pois eles são responsáveis pela condução do processo de implementação das ações que levam a superar novos desafios. Nessas instituições, os coordenadores de cursos superiores, integrantes do corpo gestor, planejam, organizam, dirigem e controlam todas as ações direcionadas à implementação curricular dos cursos, bem como desempenham multifunções administrativas e de docência. Frente a essa reconfiguração institucional, esses profissionais têm que atuar como gestores empreendedores de unidades de negócios integradas institucionalmente, rompendo assim, a clássica separação entre as esferas pedagógicas e administrativo-financeiras das entidades educacionais (Santos, 2006)

O empreendedorismo de acordo com Dornelas (2008, p.38) é:

Uma forma de comportamento, que envolve processos organizacionais que permitem à empresa toda trabalhar em busca de um objetivo comum, que é a identificação de novas oportunidades de negócios, através da sistematização de ações internas focadas na inovação.

Segundo Gerber (1996, apud Uriarte, 2000, Pg. 51), o empreendedor é um grande estrategista, inovador e criador de novos métodos para penetrar e/ou criar novos mercados; é criativo, lida com o desconhecido, imaginando, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia. Os gestores das IES, principalmente os coordenadores de cursos superiores, para serem empreendedores, precisam desenvolver um perfil com características intraempreendedoras.

Para Pinchot III (1989), são considerados intraempreendedores, todos os “sonhadores que realizam”; são responsáveis por inovações na organização; pode ser criador ou inventor, mas é sempre o sonhador que transforma idéia em realidade lucrativa.

As funções de gestão exercidas por docentes estão diluídas em práticas sociais, onde são comuns as indefinições, a falta de planejamento e a improvisação, tais fatos foram comprovados por estudos já realizados (Silva e Moraes, 2002; Marra e Melo, 2003). Essas práticas acabam por gerar problemas para a administração das IES, seja no gerenciamento administrativo, ou no que se reporta à inércia decorrente da continuidade de hábitos adquiridos pela rotina, pela falta de criatividade e pelas limitadas oportunidades de expressão do ímpeto da mudança (MORAES, 2004).

Diante desse contexto e em decorrência das transformações que passam as IES, que leva a um reaparelhamento dos seus processos de gestão, foi realizada esta pesquisa com o objetivo de analisar o perfil intraempreendedor dos gestores (Coordenadores) dos cursos

superiores do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Roraima, no processo de Gestão.

2. Do Empreendedorismo ao Intra-empendedorismo

A palavra entrepreneurship, que contém as idéias de iniciativa e inovação, é traduzida para o português como empreendedorismo. Segundo Dolabela (2008, p. 24) “é um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar”. Ele define como empreendedor alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade. É um agente de mudanças.

Conforme Dornelas (2008, p. 18), “os empreendedores buscam a prática da inovação, eles tornam ações proativas com o intuito de obterem inovações de forma sistemática”. Eles estão sempre na busca de algo novo, querem sempre quebrar paradigmas.

Filion (1999, p.19) em sua conceituação de empreendedor, que é largamente utilizada como referência na literatura de empreendedorismo:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

O empreendedorismo é o significado de fazer algo novo, diferente, transformar a realidade e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócios, tendo como foco, a inovação e a criação de valor, quando praticado dentro das organizações já estabelecidas, é classificado de empreendedorismo corporativo (DORNELAS, 2008).

Para Pinchot (1989), “intra-empendedores 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”. A inovação veio com o intra-empendedorismo favorecendo a vantagem competitiva definitiva. Porém para que isso aconteça à figura do intra-empendedor é indispensável. (HASHIMOTO, 2006), define o intra-empendedor, como aquele que na organização assume a responsabilidade de inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da empresa.

O intra-empendedor pode atuar em qualquer setor da empresa, onde quer que tenha proposto um novo projeto, justamente por sua interação com os objetivos propostos e a identificação de novas oportunidades que possam beneficiar a empresa. Pinchot (1985) estabeleceu como características para o intra-empendedor, a visão; polivalência; necessidade de agir; dedicação; metas; superação de erros e administração de riscos.

Dornelas (2008, p.70), aponta as seguintes características para o intra-empendedor:

- a) motivação: quer liberdade de acesso aos recursos corporativos; orientado a metas; automotivado e também quer as recompensas e o reconhecimento da organização
- b) horizonte de tempo: estabelece metas de 3 a 5 anos, dependendo do negócio; auto-

- impõe tarefas e prazos com vista a atingir os objetivos da empresa
- c) modo de agir: coloca a “mão na massa”; delega quando necessário, mas faz o que tem que ser feito;
 - d) habilidades: parece com o empreendedor de start-up, mas possui habilidades do gerente; procura ajuda com os outros para prosperar na empresa;
 - e) Atitude sobre seus destinos: autoconfiante e corajoso; pode ser cético sobre o sistema, mas otimista em mudá-lo;
 - f) foco: dentro e fora da organização/ local de trabalho; consegue ter visão mais abrangente e foco também nos consumidores/ clientes;
 - g) atitude sobre assumir riscos: gosta de (aceita) assumir riscos moderados; geralmente, não tem medo de ser demitido, assim, vê pouco risco pessoal;
 - h) uso de pesquisa de mercado: faz sua própria pesquisa de mercado e avaliação intuitiva do mesmo como um empreendedor de start-up;
 - i) atitude sobre status: considera os símbolos de status uma piada; o que conta é o desempenho e liberdade de agir;
 - j) atitudes sobre falhas e erros: tem sensibilidade de mostrar os erros da forma correta (analítica e politicamente) de forma a não prejudicar seu papel e imagem na organização;
 - l) estilo de tomada de decisão: faz com que outros concordem com sua decisão (persuasão); mais paciente e comprometido que o empreendedor de start-up, mas, mesmo assim, um fazedor;
 - m) a quem serve: a si, aos clientes e aos superiores;
 - n) atitude em relação ao sistema: não gosta do sistema, mas aprende a “influenciá-lo”;
 - o) estilo de resolução de problemas: resolve de acordo com as regras do sistema ou de forma contornada sem fugir às regras;
 - p) relações interpessoais: vê as negociações dentro da hierarquia como base para os relacionamentos.

3. Do exercício da Docência a Gestão de Curso

As IES apresentam um modelo organizacional e características específicas que as diferenciam das outras instituições . Estas instituições utilizam suas estruturas organizacionais para distribuírem responsabilidades e competências, recursos e tecnologias e atender novas demandas (MEYER JR., 2000).

Meyer Jr. (2000), descreve que o papel da administração e de seus gestores é de maior importância frente aos desafios emanados as IES e o papel político da gestão destas instituições . Define algumas habilidades necessárias aos administradores como, ter visão de futuro, estar disposto para a mudança, ter domínio e usar a tecnologia, ter visão estratégica e capacidade de decisão, ter espírito empreendedor, ser capaz de gerenciar informações e adotar formas participativas de gestão.

Para Mintzberg (1973, apud Grunow et al. 2006), os gerentes exercem muitas outras funções, além do processo administrativo. Esses estão orientados para a ação e não para reflexão, que executivos preferem mídia verbal, principalmente, telefonemas e reuniões, e que programas de executivos para organizar tempo, processar informações, tomar decisões e outras coisas mais permanecem trancados em sua cabeça do que são realmente postos em prática.

O desempenho esperado do gestor, para Silva (2002), corresponde ao cumprimento das atribuições definidas pela instituição. Esse autor também descreve que o professor, ao mudar para administrador, ele não atua exclusivamente na profissão acadêmica. As novas atribuições também não permitem a ele fazer do trabalho sua identidade central. Ele continua sendo um professor, entretanto adquire uma nova identidade profissional, a de gerente.

Marra e Melo (2003, apud Walter et al. 2006), citam que, na maioria dos casos os docentes não possuem competências técnicas para a gestão, além de que sua formação não o capacita à função gerencial de administrar pessoas e recursos. De fato, na maioria dos casos, os coordenadores de curso adquirem habilidades gerenciais por meio de erros e acertos, ou seja, na prática. Como a qualidade dos cursos está diretamente relacionada a capacidades técnicas de seus gestores faz-se necessidade de analisar o perfil intra-empresarial dos coordenadores dos cursos superiores do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Roraima.

4. Principais atribuições dos coordenadores de cursos superiores do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Roraima - IFRR

Com a implantação de todos os instrumentos do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), a rotina dos coordenadores de cursos das instituições mudou. Segundo Santos (2006), os coordenadores precisam fazer toda análise da qualidade acadêmico-institucional dos serviços oferecidos à comunidade e da relação econômica da estrutura do curso e sua consequente margem de contribuição para o sucesso do serviço ofertado. Além disso, devem realizar uma gestão interpessoal das equipes, passando desde a motivação dos funcionários até a manutenção e agregação de novos talentos e manutenção do market share do curso e da entidade.

Meyer Jr. (2000, apud Walter et al. 2006) 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.

O coordenador do curso deve ter compromisso com a missão, crenças e valores da Instituição, exercendo a gestão com competência para executar tarefas complexas como cumprir as determinações do Ministério da Educação, implementar o projeto pedagógico do curso, dominar novas tecnologias, liderar equipes de professores avaliando o processo de ensino-aprendizagem e adequar o curso às novas necessidades do mercado de trabalho, mantendo a qualidade de ensino (DELPINO et al. 2008). Sendo assim, percebe-se que a função do coordenador de curso superior é estratégica, e este deverá ter uma visão holística do processo de gestão Institucional.

As atribuições dos coordenadores de cursos superiores do IFRR são regulamentadas pela Resolução nº 12 de 2003, do conselho diretor. Estão assim definidas: ter conhecimento e domínio sobre a Organização Didática do IFRR e zelar pelo seu cumprimento; conhecer e colaborar na operacionalização do plano de curso; acompanhar os alunos e emitir parecer técnico com relação à regulamentação acadêmica; colaborar na elaboração e zelar pelo cumprimento do calendário escolar; acompanhar o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão; fazer a previsão das necessidades de pessoal docente, material e diário de classe para o curso; acompanhar o corpo discente e orientá-lo conforme a Organização Didática do IFRR; coordenar, desenvolver e acompanhar as atividades e solenidades de encerramento/conclusão do curso, junto aos alunos; intermediar conflitos entre professor e

alunos; acompanhar a realização de avaliações visando o aproveitamento de estudos, conhecimentos e experiências dos alunos; definir estratégia de acompanhamento dos alunos em estágios; acompanhar a assiduidade e frequência dos alunos às aulas, principalmente nos inícios dos períodos letivos; manter contatos com o serviço social da escola para a solução dos problemas de ordem acadêmica; acompanhar o planejamento, a definição da equipe e a programação das atividades externas, com fins acadêmicos, envolvendo professores, alunos, ou ambos e o nome da escola; incentivar, acompanhar e ter controle sobre a realização de atividades acadêmicas externas como: visitas técnicas, atividades de campo, comunitárias e outras, envolvendo professores e alunos em função do Projeto Político Pedagógico do IFRR; avaliar as propostas curriculares dos cursos em desenvolvimento e levantar as necessidades de reformulação das mesmas. Desta forma, o coordenador de curso superior do IFRR, tem suas funções pautadas no desenvolvimento de práticas, que visam atender as exigências regulamentadas por Lei, bem como o desenvolvimento de atividades pedagógicas, que garantem a qualidade do ensino a ser ofertado.

5. Missão do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Roraima - IFRR

Os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia são instituições de educação superior, básica e profissional - IFs, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica. São equiparados às universidades federais, no que diz respeito à incidência das disposições que regem a regulação, a avaliação e a supervisão das instituições e dos cursos da educação superior (Brasil, 2008-Lei Federal nº 11.892/2008).

Conforme definido no seu estatuto, o IFRR é uma instituição autônoma de natureza autárquica, integrante do Sistema Federal de Ensino. Possui organização administrativa, didática e patrimonial, está vinculada ao Ministério da Educação, e é supervisionado pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica / SETEC. Ministra educação profissional, técnica de nível médio e cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores e cursos superiores. Sua missão é desenvolver educação de qualidade promovendo o ensino, a pesquisa científica e tecnológica e a extensão, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico do país.

6. Metodologia

A técnica utilizada para o desenvolvimento do estudo foi pesquisa exploratória de caráter descritivo, do tipo levantamento ou “*survey*”. Segundo Gil (1999), este modelo de pesquisa tem como objetivo principal descrever características de determinada população ou fenômenos ou estabelecer relações entre variáveis, sendo uma de suas características mais significativas a utilização de técnicas padronizadas de dados.

Para coletar os dados utilizou-se como instrumento de coleta de dados questionários divididos em duas etapas distintas. Na primeira etapa foram investigadas questões relativas ao perfil dos gestores. Na segunda etapa, foram pesquisadas as características intra-empresendedoras dos gestores de cursos superiores a partir da adaptação do questionário de Dornelas (2008).

O universo da pesquisa de campo foi composto por 14 docentes que desempenham a função de coordenação nos curso superior. Os questionários foram entregues e explicados a estes coordenadores durante uma reunião após comunicado com o seu superior imediato. Para o tratamento dos dados utilizou-se planilha eletrônica e cálculo estatístico.

7. Análise e interpretação dos dados

Os dados foram analisados em duas etapas. Primeiramente analisou-se os dados referentes ao perfil do gestor do curso e posteriormente, os relacionados às características intra-empendedoras.

7.1. O perfil dos gestores dos cursos Superiores

Nesta fase foram realizadas as análises das características e atividades dos gestores dos cursos superiores do IFRR com referência aos dados pessoais; responsabilidade pela gestão; formação e tempo de atuação do gestor; tempo de atuação do gestor como docente e a frequência das ações executadas pelo gestor de curso superior.

A pesquisa identificou o gênero dos gestores. No Brasil onde os índices estatísticos apresentam uma maioria de homens exercendo funções de gestão, o resultado encontrado no IFRR surpreendeu, com a maioria de 71,4 % dos cargos de gestores de curso superior são ocupados por mulheres e apenas 28,6% são ocupados por homens. Também foi observada a faixa etária dos mesmos como mostra o Gráfico 1.

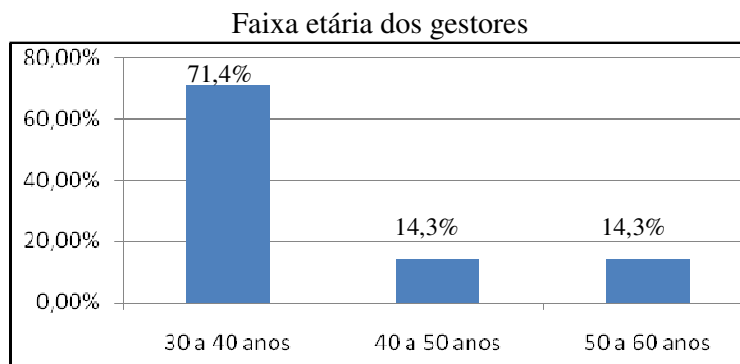


Gráfico 1 – Faixa etária dos gestores

Fonte: Dados da pesquisa

No aspecto da idade dos gestores, observa-se no Gráfico 1 que há uma concentração na faixa etária de 30 a 40 anos, totalizando 71,4% dos pesquisados. Destaca-se também a existência de gestores com mais de 50 anos, representando 14,3% dos pesquisados.

A pesquisa também revelou que no IFRR a responsabilidade pela gestão dos cursos superiores cabe a um gestor, cuja denominação é de coordenador de curso com titulação conforme o Gráfico 2.

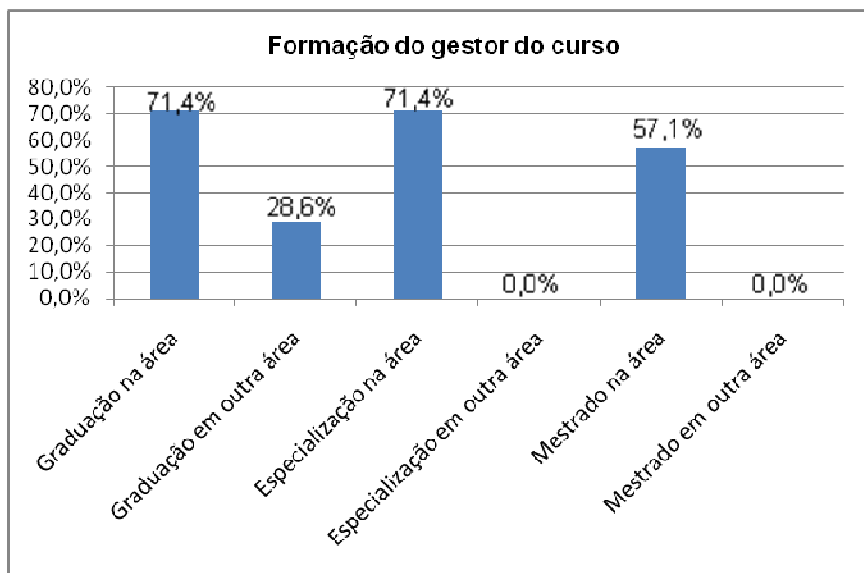


Gráfico 2 – Formação do gestor de curso superior do IFRR

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a formação acadêmica dos coordenadores dos cursos superiores como mostra o Gráfico 2, a pesquisa evidencia que 71,4% são graduados na área em que atuam, e apenas 28,6% possuem outra graduação, o que comprova o alinhamento com as diretrizes do Ministério da Educação a qual determina que pelo menos um terço dos gestores de cursos superiores das IES tem que possuir formação na área de atuação. Como mostrado no Gráfico 2, destaca-se a qualificação em pós-graduação que os coordenadores se especializaram na mesma área de graduação, sendo 71,4% a nível de especialização e 57,14% a nível de mestrado na mesma área de atuação, fortalecendo ainda mais esta diretriz.

Na Tabela 1 podemos observar o tempo de atuação dos gestores de curso superior do IFRR.

Tabela 1 - Tempo de atuação dos gestores de curso superior do IFRR.

Atuação anterior como gestor em outras IES		Atuação como gestor na IES atual		Carga horária semanal dedicada à gestão de curso	
Nenhum	28,6%	Nenhum	0,0%	Até 10 horas	0,0%
1 ano	0,0%	1 ano	42,8%	Até 20 horas	0,0%
2 anos	0,0%	2 anos	0,0%	Até 30 horas	57,2%
3 anos	57,1%	3 anos	42,8%	Até 40 horas	42,8%
4 anos	0,0%	4 anos	0,0%	Acima 40 horas	0,0%
5 anos	0,0%	5 anos	0,0%		
6 anos	0,0%	6 anos	14,3%		
7 anos	0,0%	7 anos	0,0%		
8 anos	0,0%	8 anos	0,0%		
9 anos	0,0%	9 anos	0,0%		
10 anos	14,3%	10 anos	0,0%		
Acima de 10 anos	0,0%	Acima de 10 anos	0,0%		

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da Tabela 1 revelam que a maioria dos gestores tem pouco tempo na função como coordenadores de curso superior. De acordo com a atuação anterior do coordenador de curso como gestor em outra IES, a Tabela 1 mostra que 28,6% dos gestores de curso superior

iniciaram a função no próprio IFRR e que a maioria equivalente a 57,1% exerceram a função anteriormente por três anos e apenas 14,3% exerceram por dez anos anteriormente.

Quanto ao tempo de atuação como gestor no IFRR, 42,8% dos gestores estão coordenando os cursos pelo primeiro ano e igualmente, 42,8% já exercem há três anos, enquanto apenas 14,3% exercem há seis anos. Este pouco tempo de atuação dos coordenadores, é justificado pelo fato do IFRR ser uma instituição nova e com atuação na educação superior somente a partir do ano de 2004.

Com relação a carga horária semanal, a Tabela 1 mostra que 57,2% dos coordenadores, dedicam até 30 horas semanais à gestão dos cursos e que 42,8% dedicam até 40 horas semanais na mesma função.

Quanto a atuação como docentes verificamos conforme mostra a Tabela 2 o tempo de docência desses coordenadores.

Tabela 2 – Tempo de atuação do gestor de curso superior do IFRR como docente

Atuação como docente na carreira		Atuação como docente na IES atual		Carga horária semanal dedicada à docência	
Nenhum	0,0%	Nenhum	0,0%	Menos de 10 horas	42,8%
1 ano	0,0%	1 ano	0,0%	Até 12 horas	57,2%
2 anos	0,0%	2 anos	42,8%	Até 20 horas	0,0%
3 anos	42,8%	3 anos	42,8%	Até 30 horas	0,0%
4 anos	0,0%	4 anos	0,0%	Até 40 horas	0,0%
5 anos	0,0%	5 anos	0,0%	Acima de 40 horas	0,0%
6 anos	0,0%	6 anos	14,4%	Outra / Nenhuma	0,0%
7 anos	14,3%	7 anos	0,0%	Exerce docência em outra instituição	
8 anos	14,3%	8 anos	0,0%		
9 anos	0,0%	9 anos	0,0%	Não	100%
10 anos	0,0%	10 anos	0,0%	Sim	0,0%
Acima de 10 anos	28,6%	Acima de 10 anos	0,0%		

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da Tabela 2 revelam que a maioria dos gestores possuem considerável experiência como docentes, porém no IFRR apresentam pouco tempo de atuação como professores. O fato desses profissionais serem recentes no quadro de pessoal da instituição, é decorrente da expansão dos cursos superiores que exigiu novas contratações principalmente a partir do ano de 2006. A carga horária destes gestores como docentes são na totalidade de 100% no máximo de 12 horas por semana. Este índice de horas são favoráveis ao bom desempenho esperado pela instituição e que faz parte da política interna do IFRR, o qual determina uma carga horária em sala de aula de no máximo 12 horas por semana para quem é docente que ocupa cargo administrativo, prevalecendo assim a administração do curso como prioridade dentro destas diretrizes. Podemos verificar que isto está sendo respeitado como diretriz e possível de executar, devido a todos os coordenadores estarem atuando como docentes apenas no próprio IFRR, conforme dados apresentados na Tabela 2. Esta diretriz possibilita ao coordenador tempo para realizar as atribuições as quais lhes foram conferidas, conforme o que rege a Resolução nº 12 de 2003 do conselho diretor e outras que se façam necessárias.

O resultado da frequência das ações executadas pelos gestores dos cursos superiores, tais como ações voltadas ao mercado, pesquisa e extensão, focadas aos alunos e professores, atividades de PPP – Projeto Político Pedagógico, capacitação docente, reuniões e outras atividades diversas como mostradas na Tabela 3, que foi submetida ao cálculo de média

ponderada. Cada grupo gerou uma média, e estas médias foram ordenadas numericamente de 1 a 8, de acordo com o resultado apurado na coluna classificação.

Tabela 3 – Comparativo das ações executadas pelos gestores dos cursos Superiores do IFRR

Frequência de ações executadas pelo Gestor de curso Superior do IFRR	Nunca	Raramente	Eventual-mente	Freque-mente	Sempre	Média Ponderada	Média	Classificação
Ações voltadas ao mercado								
Faz visitas nas empresas para conhecer o perfil profissional desejado	14,3%	28,6%	57,1%	0,0%	0,0%	1,43		
Faz pesquisa de mercado a fim de responder de maneira adequada à demanda	0,0%	14,3%	71,4%	14,3%	0,0%	2,00		
Faz palestras e workshops com empresários da região onde atua	14,3%	14,3%	28,6%	42,8%	0,0%	2,00	2,38	8
Acompanha a inserção de alunos no mercado de trabalho	0,0%	28,6%	0,0%	42,8%	28,6%	2,71		
Sondagem do ambiente frente às Instituições de Ensino Superiores concorrentes	0,0%	14,3%	28,6%	14,3%	42,8%	2,85		
Representação externa da Instituição	0,0%	0,0%	0,0%	71,4%	28,6%	3,29		
Pesquisa e Extensão								
Promove atividades de extensão junto à comunidade	0,0%	0,0%	0,0%	71,4%	28,6%	3,29		
Estimula o desenvolvimento da pesquisa na instituição	0,0%	14,4%	0,0%	42,8%	42,8%	3,14	3,33	5
Envolve os alunos em ações sociais junto à comunidade	0,0%	14,3%	0,0%	14,3%	71,6%	3,44		
Atividades de pesquisa	0,0%	0,0%	14,3%	28,6%	57,1%	3,43		
Ações focadas nos alunos								
Atendimento aos alunos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	4,00	4,00	1
Ações focadas nos professores								
Atendimento aos professores	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%	3,86	3,86	2

(continua)

(continuação)

Ações voltadas às atividades de PPP								
Planejamento estratégico do curso	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%	3,86		
Elaboração do projeto Político Pedagógico (PPP) da Instituição	0,0%	0,0%	28,6%	0,0%	71,4%	3,43	3,57	4
Acompanhamento do projeto Político Pedagógico (PPP) da Instituição	0,0%	0,0%	14,3%	28,6%	57,1%	3,43		
Ações voltadas à capacitação de docentes								
Atividades ligadas a procedimentos didático-pedagógicos	0,0%	0,0%	14,3%	28,6%	57,1%	3,43		
Promove treinamentos pedagógicos aos docentes do curso	0,0%	14,3%	0,0%	57,1%	28,6%	3,00	3,22	6

Reuniões								
Participação de reuniões na Instituição	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%	3,86	3,86	3
Diversos								
Outras atividades	0,0%	0,0%	14,3%	71,4%	14,3%	3,00	3,00	7

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 3 apresenta a frequência de execução das ações dos gestores que encontram-se dispostas em ordem crescente de classificação da seguinte forma: ações focadas nos alunos com média 4,0; ações focadas nos professores com média 3,86; reuniões com média 3,86; atividades de PPP – Projeto Político Pedagógico com média 3,57; pesquisa e extensão com média 3,33; capacitação de docentes com média 3,22; outras atividades com média 3,00 e por último ações voltadas ao mercado com média 2,38. A ordem de classificação dos grupos indica com que frequência os gestores executam as ações, quanto maior o valor da média mais frequentemente o gestor as realiza.

A seguir, apresenta-se no Gráfico 3, as funções que os coordenadores classificam como de maior importância de acordo com as respostas subjetivas das pesquisas.

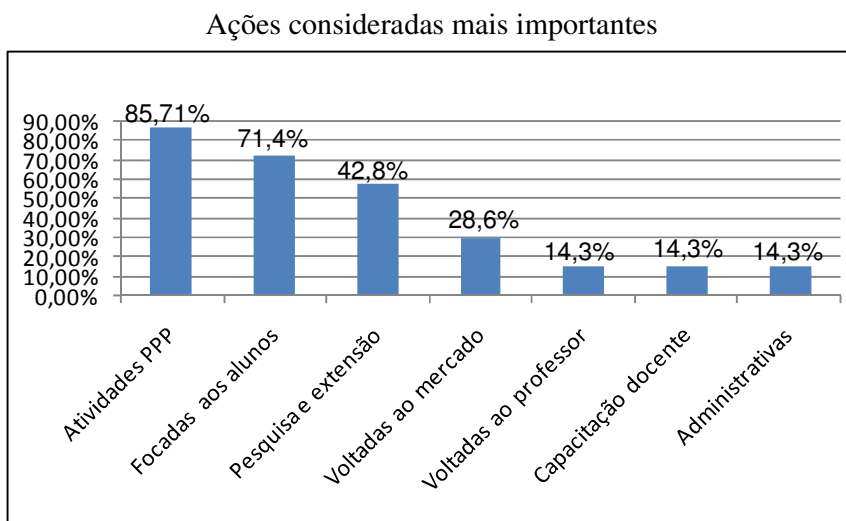


Gráfico 3

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando os dados da Tabela 3 com os dados do Gráfico 3, observa-se que há divergência na execução das ações frequentemente realizadas e as ações indicadas como mais importantes pelos pesquisados. Apresentam-se da seguinte forma: as ações mais executadas são atendimento aos alunos (1), aos professores (2), participação de reuniões na própria instituição (3), atividades de PPP (4), pesquisa e extensão (5), capacitação de docentes (6), outras atividades (7) e atividades voltadas ao mercado (8). Enquanto as ações mais importantes segundo opinião própria dos gestores tem a seguinte ordem: atividades de PPP (1), atendimento aos alunos (2), pesquisa e extensão (3), atividades voltadas ao mercado (4), atendimento aos professores (5), capacitação do docente (6) e outras atividades (7). Nota-se que apenas duas convergências foram observadas dentro das mesmas dimensões apresentadas das quais relacionam-se à capacitação de docentes e outras atividades. Sendo assim, é demonstrado que as ações mais realizadas pelos gestores, não representam as que os mesmos acham de maior importância na realização das funções assumidas.

De acordo com os resultados do teste do perfil intraempreendedor, a média geral atingida pelos gestores foi de 131,4 pontos o que segundo Dornelas (2008) são classificadas como características comuns aos empreendedores. Porém um dos pesquisados atingiu a média de 114 pontos que o classifica como detentor de muitas características empreendedoras, entretanto, poderá melhorar buscando o equilíbrio entre os pontos já fortes com os pontos ainda fracos.

7.2. GAP (diferenças) entre auto-avaliação de desempenho e desempenho esperado pela instituição.

O *gap* entre as cinco dimensões propostas no teste de perfil intra-empendedor de Dornelas (2008), está representado na Tabela 4.

Tabela 4 – Auto avaliação de desempenho x desempenho esperado pela instituição

	Comprometimento e determinação	Obsessão pelas Oportunidades	Tolerância ao Risco, ambiguidade e Incertezas	Criatividade, Autoconfiança e Habilidade de adaptação	Motivação e Superação
Auto avaliação do desempenho atual	3,74	3,43	3,12	3,37	3,23
Desempenho que a instituição espera dos gestores	3,76	3,48	3,34	3,57	3,01
G A P	-0,02	-0,05	-0,22	-0,20	0,22

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apresentados na Tabela 5 foram encontrados através de cálculos das médias das respostas dos pesquisados, sua avaliação e a importância para as IES. Em seguida foi calculada a diferença entre as médias e considerado as variâncias equivalentes.

Os desempenhos atual e o esperado, na avaliação dos gestores, foram mais representativos nas dimensões (comprometimento e determinação; obsessão pelas oportunidades e criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação). Desta forma pode-se concluir que estas dimensões são as mais relevantes para o IFRR.

Em relação aos *gaps* (diferença entre desempenho atual e o esperado), verificou-se que o desempenho atual e o desempenho esperado não apresentaram variação significativa em nenhuma das dimensões. Porém, é observado que os gestores avaliaram seus desempenhos em percentuais inferiores ao esperado pelo IFRR com exceção da dimensão motivação e superação. Quanto ao *gap* apresentar valor negativo, é justificado pela falta de experiência desses profissionais no processo de gestão, como mostrado a Tabela 1.

8. Considerações finais

A rede federal de educação profissional e tecnológica encontra-se em pleno processo de expansão. Sendo assim, o IFRR é parte integrante desta rede e que deverá constituir-se no

espaço fundamental para a construção de caminhos com vista no desenvolvimento local e regional, bem como buscar a constituição de observatórios de políticas públicas, tornando-as objetos de sua intervenção através das ações de ensino, pesquisa e extensão. Neste contexto a educação superior ofertada nesta instituição necessitará de gestores de cursos superiores com perfis profissionais que levem a superar as expectativas esperadas.

Segundo Dornelas (2008), o intraempreendedorismo ou o empreendedorismo corporativo está relacionado à ações empreendedoras desenvolvidas dentro de uma organização já existente. Sendo assim a qualidade dos cursos superiores proporcionalmente dependem do perfil e das características intraempreendedoras dos gestores.

Esta pesquisa que teve como objetivo identificar o perfil dos gestores dos cursos superiores do IFRR, analisando suas ações desempenhadas na gestão bem como suas características intraempreendedoras, visando levar os gestores à uma alta reflexão de suas atuações e aperfeiçoarem suas ações e seu perfil intraempreendedor.

Quanto ao tempo dedicado a coordenação dos cursos de atuação o resultado mostrou que os gestores também são docentes, porém, são apoiados pelo IFRR que determina o limite de 12 horas semanais de docência para o coordenador dedicar-se à função para que não haja prejuízos por falta de tempo.

Foi observado que os gestores dos cursos superiores do IFRR desempenham grandes números de ações voltadas ao contexto interno. Desta forma torna-se clara a necessidade destes profissionais interagir de forma mais acentuada com o setor produtivo, contribuindo assim com cumprimento da missão institucional do IFRR.

Em relação às características intraempreendedoras, ficou evidenciado o potencial dos gestores, dado que a média de pontuação do teste de perfil foi de 131,4 pontos. Entretanto existe um potencial a ser explorado, pois a pontuação máxima é de 150 pontos, porém um dos coordenadores pesquisados obteve média de pontuação de 114 pontos, este gestor possui muitas características empreendedoras e às vezes se comporta como um, porém poderá melhorar ainda mais se equilibrar os pontos ainda fracos com os pontos já fortes (DORNELAS, 2008).

Foi observado que nas avaliações dos desempenhos atual e esperado dos gestores, foram mais significativas as dimensões (comprometimento e determinação; obsessão pelas oportunidades e criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação). Onde conclui-se que tais dimensões são mais relevantes para o IFRR.

Por fim, conclui-se que apesar dos gestores dos cursos superiores do IFRR serem detentores de características comuns aos empreendedores e o IFRR por ser uma IES iniciante, é preciso estabelecer estratégias para capacitação de seus gestores de cursos superiores visando aquisição de competências para o exercício da laborabilidade, garantindo assim melhores níveis de profissionalização na gestão, bem como a melhoria da qualidade do ensino da educação superior.

Referências

BRASIL, Lei n.11892, de 29 de dezembro de 2008. **Diário Oficial** [da União], Brasília, DF, 30 de dezembro de 2008, n.253.

DELPINO, Rosemar et al. Ensino Superior: O Novo Perfil do Coordenador de Curso. XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica (INIC), VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação (EPG), 2008.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

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

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v.34, n.2, abril/junho 1999.

GERBER, Michael E. **O Mito Empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 1996.

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

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

MARRA, Adriana Ventola.; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Docente gerente: o cotidiano de chefes de departamento e coordenadores em uma Universidade Federal. ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

MEYER Jr. V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In MEYER Jr., Victor; MURPHY, Patrick (org.). **Dinossauros, gazelas e Tigres: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA**. Florianópolis, Editora Insular, 2000.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. Coleção Harvard de administração. São Paulo: Abril, 1973.

MORAES, Wagner Bitencourt de. Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de curso de graduação da PUC Minas: contribuições para a gestão de Instituições de Ensino Superior. XXVIII ENCONTRO DA ANPAD. 2004.

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

- _____. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Editora Harbra, 1985.

SANTOS, Rosa Maria R. Moreira. Novo perfil do coordenador de curso das instituições de ensino superior, 2006. Disponível em: < <http://www.tramaweb.com.br>>. Acesso em abril de 2009.

SILVA, M. A.; MORAES, L.V.S. Como os professores aprendem a dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

SILVA, M. G. R. Competências gerenciais dos coordenadores/orientadores do curso de graduação em Administração de Empresas – Um caso na Universidade de Caxias do Sul. XXIV ENCONTRO DA ANPAD. 2002. **Anais...**Campinas, 2002.