

REGINA MARIA ARNS DA ROCHA

**O EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA:
UM ESTUDO DE CASO DA UniFAE CENTRO UNIVERSITÁRIO**

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO
PUCPR**

**Curitiba
2006**

REGINA MARIA ARNS DA ROCHA

**O EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA:
UM ESTUDO DE CASO DA UniFAE CENTRO UNIVERSITÁRIO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação no Programa de Pós-Graduação em Educação, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, sob orientação do Prof. Dr. Victor Meyer Júnior.

Curitiba

2006

Este trabalho é dedicado:

- A **Deus**, que, tantas vezes, Lhe pedi para me iluminar nesta caminhada!
- Ao meu marido, **Gilberto**, pelo apoio total e paciência.
- Às minhas filhas, **Fernanda e Andressa**, motivos de tudo, meu amor e carinho.
- Aos meus pais (**in memoriam**) **Oswaldo Arns e Therezinha Mohr Arns**, que com seu exemplo de sabedoria e amor, sempre me estimularam a buscar o “aprendendo sempre”.

Agradecimentos

Ao meu orientador Prof. Dr. Victor Meyer Jr, Ph.D, pela competência profissional e persistência no propósito da orientação prestada.

À equipe da Consultoria Espaço Empreendedor e a todos os consultores, que num período de tantas superações do empreendimento, souberam entender os momentos de anseios e me motivaram no alcance do proposto.

Ao **Pró-Reitor Administrativo da UniFAE Centro Universitário**, Paulo Arns Cunha, obrigada pela confiança e apoio na coleta das informações necessárias.

Ao **Prof. Dr. Fernando Arns**, meu irmão, que me apoiou em tantos momentos nesta caminhada.

Aos meus **irmãos**, pelo que me ajudaram a ser.

Um agradecimento especial à grande amiga, incentivadora **Regina Portugal Heinze**, que me acompanhou e estimulou em cada momento deste estudo e que não desistiu nunca em dizer: “você pode, retome e faça acontecer”.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

SUMÁRIO	
Lista de Tabelas.....	iii
Lista de Gráficos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	ix
CAPÍTULO I.....	01
1. INTRODUÇÃO.....	01
CAPÍTULO II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	04
1. O VALOR DO CONHECIMENTO E A MUDANÇA TRANSFORMADORA.	04
1.1 A Sociedade do Conhecimento e a Mudança no Mundo dos Negócios.	06
1.2 Área de Mudança na Organização.....	08
2. O EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	11
2.1 O Empreendedorismo: uma breve revisão da literatura.....	11
2.2 Características do Perfil Empreendedor.....	22
3. A GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	28
4. O EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO DAS IES.....	32
CAPÍTULO III. METODOLOGIA.....	35
1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	35
1.1 Perguntas de Pesquisa.....	35
1.2 Design da Pesquisa.....	36
1.3 População e amostra.....	37
1.4 Dados.....	38
1.5 Instrumento de coleta de dados.....	39
1.6 Pré-testagem.....	41
1.7 Análise dos dados.....	41
1.8 Definição de termos.....	42
1.9 Limitações do método e do estudo.....	43
2. PERFIL DA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	43

CAPÍTULO IV. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	47
1. CONHECIMENTO DO EMPREENDEDORISMO.....	47
2. A PRESENÇA DO PERFIL EMPREENDEDOR NOS GESTORES DA IES	63
3. A PERCEPÇÃO DOS GESTORES EM RELAÇÃO À PRESENÇA DO.....	77
EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO DA IES	
4. O PERFIL EMPREENDEDOR E A PERCEPÇÃO DOS GESTORES.....	112
QUANTO ÀS AÇÕES EMPREENDEDORAS	
CAPÍTULO V. CONCLUSÕES	119
1. CONCLUSÕES.....	119
1.1 Questão Central.....	127
1.2 Sugestões para novas pesquisas.....	128
1.3 Considerações finais.....	129
1.4 Dados da pesquisadora.....	131
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	132
ANEXO 01	140
Instrumento de Pesquisa.....	141
Carta de Apresentação.....	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas.....	48
Tabela 2- Competências podem ser aprendidas.....	50
Tabela 3- Capacidade de abrir negócios.....	51
Tabela 4- Agir assumindo riscos calculados.....	53
Tabela 5- Trabalhar em equipe.....	54
Tabela 6- Pessoas jovens com grande capacidade de realização.....	55
Tabela 7- Responsabilidade, realização e resultados.....	57
Tabela 8- Satisfação imediata através de grandes salários.....	58
Tabela 9- Desejo de transformar uma boa idéia num negócio.....	60
Tabela 10- Necessidade de capital inicial suficiente.....	61
Tabela 11- Busca de oportunidade e iniciativa.....	63
Tabela 12- Persistência.....	65
Tabela 13- Comprometimento.....	66
Tabela 14- Exigência de qualidade e eficiência.....	67
Tabela 15- Correr riscos calculados.....	69
Tabela 16- Busca de informações.....	70
Tabela 17- Planejamento e monitoramento sistemáticos.....	71
Tabela 18- Persuasão e rede de contatos.....	73
Tabela 19- Independência e autoconfiança.....	74
Tabela 20- Estabelecimento de metas.....	76
Tabela 21- Planejamento racional orientado por resultados quantitativos.....	77
Tabela 22- O empreendedorismo se traduz em lucratividade.....	79
Tabela 23- Atender as mudanças expressivas do mercado.....	80
Tabela 24- Competição por alunos.....	82
Tabela 25- Avaliação dos concorrentes.....	83
Tabela 26- Integração dos recursos internos.....	85
Tabela 27- Projetos que não apresentam riscos.....	86
Tabela 28- Participação efetiva das pessoas.....	88
Tabela 29- Delegar poder de decisão.....	89
Tabela 30- Tecnologia.....	91
Tabela 31- Pensar globalmente e agir institucionalmente.....	92

Tabela 32- Reformulação de cursos.....	94
Tabela 33- Qualificação das pessoas.....	95
Tabela 34- Criação de novos cursos.....	97
Tabela 35- Atender as necessidades dos alunos.....	98
Tabela 36- O aluno como produto.....	100
Tabela 37- Implantação de projetos inovadores.....	101
Tabela 38- Ousadia na busca de parcerias.....	103
Tabela 39- Sala de aula cheia é indicador de competência.....	104
Tabela 40- Qualidade das instalações físicas.....	106
Tabela 41- Empreendedorismo na prática da gestão universitária.....	107
Tabela 42- Capacidade de atrair e reter alunos.....	109
Tabela 43- A complexidade da organização universitária.....	110
Tabela 44- Fluxo do alunado.....	116

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas.....	49
Gráfico 2- Competências podem ser aprendidas.....	50
Gráfico 3- Capacidade de abrir negócios.....	52
Gráfico 4- Agir assumindo riscos calculados.....	53
Gráfico 5- Trabalhar em equipe.....	55
Gráfico 6- Pessoas jovens com grande capacidade de realização.....	56
Gráfico 7- Responsabilidade, realização e resultados.....	57
Gráfico 8- Satisfação imediata através de grandes salários.....	59
Gráfico 9- Desejo de transformar uma boa idéia num negócio.....	60
Gráfico 10- Necessidade de capital inicial suficiente.....	62
Gráfico 11- Busca de oportunidade e iniciativa.....	64
Gráfico 12- Persistência.....	65
Gráfico 13- Comprometimento.....	67
Gráfico 14- Exigência de qualidade e eficiência.....	68
Gráfico 15- Correr riscos calculados.....	69
Gráfico 16- Busca de informações.....	71
Gráfico 17- Planejamento e monitoramento sistemáticos.....	72
Gráfico 18- Persuasão e rede de contatos.....	74
Gráfico 19- Independência e autoconfiança.....	75
Gráfico 20- Estabelecimento de metas.....	76
Gráfico 21- Planejamento racional orientado por resultados quantitativos.....	78
Gráfico 22- O empreendedorismo se traduz em lucratividade.....	80
Gráfico 23- Atender as mudanças expressivas do mercado.....	81
Gráfico 24- Competição por alunos.....	82
Gráfico 25- Avaliação dos concorrentes.....	84
Gráfico 26- Integração dos recursos internos.....	85
Gráfico 27- Projetos que não apresentam riscos.....	87
Gráfico 28- Participação efetiva das pessoas.....	88
Gráfico 29- Delegar poder de decisão.....	90
Gráfico 30- Tecnologia.....	91
Gráfico 31- Pensar globalmente e agir institucionalmente.....	93

Gráfico 32- Reformulação de cursos.....	94
Gráfico 33- Qualificação das pessoas.....	96
Gráfico 34- Criação de novos cursos.....	97
Gráfico 35- Atender as necessidades dos alunos.....	99
Gráfico 36- O aluno como produto.....	100
Gráfico 37- Implantação de projetos inovadores.....	102
Gráfico 38- Ousadia na busca de parcerias.....	103
Gráfico 39- Sala de aula cheia é indicador de competência.....	105
Gráfico 40- Qualidade das instalações físicas.....	106
Gráfico 41- Empreendedorismo na prática da gestão universitária.....	108
Gráfico 42- Capacidade de atrair e reter alunos.....	109
Gráfico 43- A complexidade da organização universitária.....	111
Gráfico 44- Empreendedorismo.....	120
Gráfico 45- Perfil Empreendedor.....	122
Gráfico 46- O empreendedorismo na gestão universitária.....	124

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a importância da presença do empreendedorismo como característica estratégica na gestão de uma instituição de educação superior privada. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, sendo o foco a UniFAE Centro Universitário, onde foi analisada a presença do empreendedorismo na gestão, na percepção de seus gestores e nas ações praticadas pela instituição. Para a realização do estudo foram utilizados dados primários através da aplicação de um instrumento de pesquisa, estruturado, com frases relativas ao conhecimento do empreendedorismo, perfil empreendedor e a percepção do empreendedorismo na gestão universitária, sendo utilizada uma escala de Likert para análise. Também, foram consultados dados secundários como o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional e documentos internos, entre outros. A análise dos dados revela uma percepção incompleta da presença do empreendedorismo na gestão universitária, por parte dos gestores da instituição, priorizando os aspectos gerais de enfrentamento ao mercado, mas deixando de lado o foco no cliente e nas medidas para atraí-lo. A pesquisa parece refletir as modificações estruturais pelas que têm passado as instituições de educação superior, reorientando seu foco para o mercado e o empreendedorismo, mas precisamos, ainda, ações complementares para focar as necessidades dos clientes (alunos) como integrantes dos setores produtivos da sociedade. As conclusões indicam que a gestão universitária está em processo de desenvolvimento, mas ainda claudicante se comparada à gestão de outros setores. O empreendedorismo constitui-se em competência estratégica para a gestão da UniFAE Centro Universitário, havendo dimensões que devem ser desenvolvidas, permitindo, assim, atender às expectativas e necessidades do setor produtivo e da sociedade.

Palavras-chave: Instituições de Educação Superior, Gestão Universitária e Empreendedorismo.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the importance of entrepreneurship as a strategic characteristic for the management of a private college institution. This research is characterized as a case study, with focus on the *UniFAE Centro Universitário* (UniFAE University Center), where the presence of entrepreneurship is analyzed in management, under the managers' perception and through the institution's actions. In order to carry out this study, primary data were used by applying a structured survey instrument with sentences related to the knowledge of entrepreneurship, entrepreneur profile and the perception of entrepreneurship in universities management; a Likert scale was used for the analysis. Also, secondary data were investigated, such as the *PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional* (Institutional Development Plan) and local documents, among others. The data analysis shows that the institution's managers have an incomplete perception of entrepreneurship in university management and prioritize the general aspects of facing the market, but do not keep a focus on clients and on the ways of attracting them. This research seems to reflect the structural changes through which the college institutions have gone through, re-orienting their focus to the market and to entrepreneurship, but complementary actions to focus the clients' (students) needs as part of the society's productive sectors are still needed. Conclusions indicate that the management of universities is under a development process, but it is still imperfect when compared to the management of other sectors. Entrepreneurship is a strategic competence for the management of *UniFAE Centro Universitário*, and there are dimensions that must be developed, thus allowing them to supply needs and expectations from the society and from the productive sector.

Keywords: College Institutions, University Management and Entrepreneurship.

CAPÍTULO I

I. INTRODUÇÃO

Os rápidos avanços do conhecimento científico e a revolução tecnológica aliados ao fenômeno da globalização da economia vêm provocando mudanças aceleradas no cenário das organizações, passando a exigir delas, melhor desempenho com destaque para a competição, qualidade e relevância social dos seus produtos e serviços.

Este contexto pode ser considerado um dos pontos de concordância nos mais diversos debates que atualmente se desenvolvem sobre o futuro. A única certeza possível é de que mudanças no âmbito pessoal, cultural, profissional e organizacional se fazem inevitáveis. A sustentação de uma vantagem competitiva, no mercado, requer mudanças nos modelos de gestão, adaptando-os às exigências impostas pelo macroambiente.

Na tentativa de responder as pressões impostas por um cenário em permanente mudança destaca-se, ainda mais, a importância do desempenho das instituições de educação superior. Para atender a esses desafios, as IES necessitam rever estruturas, processos e comportamentos para contribuir na formação de profissionais qualificados, competentes e empreendedores.

Competição, qualidade, estratégias gerenciais e pertinência social, dentre outros, constituem-se, atualmente, em elementos importantes da agenda dos gestores das instituições de educação superior exigindo transformações radicais no seio dessas organizações.

O objetivo geral deste trabalho é o de investigar a importância do empreendedorismo como característica estratégica na gestão da UniFAE Centro Universitário. Para isso, o conhecimento do empreendedorismo, do perfil empreendedor e da percepção dos gestores sobre o empreendedorismo

na gestão universitária configuram objetivos específicos relevantes. O objetivo específico complementar visa entender a relação do perfil empreendedor e a percepção dos gestores com as evidências de ações empreendedoras na IES.

Este tipo de pesquisa, geralmente, é realizada internamente dentro das instituições, sem a imparcialidade de agentes avaliadores externos e sem análise crítica de suas implicações e resultados. Deste ponto de vista, a anuência da UniFAE na realização da mesma a caracteriza como uma Instituição de Educação Superior voltada ao mercado e à transformação, pois a exposição dos modelos de gestão num mercado em mutação torna relevante tanto a pesquisa quanto as conclusões.

O estudo traz informações significativas a respeito do assunto podendo subsidiar a IES no entendimento das limitações e dificuldades inerentes à compreensão do empreendedorismo na gestão universitária, inclusive, como diferencial competitivo.

No primeiro capítulo desta dissertação, identifica-se a importância do tema, com a apresentação dos objetivos geral e específicos, a relevância da pesquisa e as limitações da mesma, dadas as condições do mercado e as mudanças estruturais pelas que tem passado.

No segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico identificado na literatura, sobre o valor do conhecimento e a mudança transformadora apontando com destaque a velocidade com que as mudanças têm acontecido, ao longo dos anos. Destaca-se, também, o empreendedorismo na gestão organizacional, trazendo uma breve revisão da literatura do empreendedorismo, do ambiente e das características do perfil empreendedor. Ênfase especial é dada à gestão e o empreendedorismo nas instituições de educação superior.

No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia de pesquisa, onde são descritas de modo detalhado, todas as etapas adotadas. A pesquisa foi

caracterizada como um estudo de caso e foram, também, definidos os principais termos e o tratamento dos dados primários e secundários coletados. Descreve-se, ainda, a aplicação do instrumento de pesquisa junto aos gestores da UniFAE Centro Universitário e o perfil da instituição, relacionando a sua história, missão, visão e objetivos.

O quarto capítulo trata da apresentação e análise dos dados coletados referentes a cada objetivo, extraindo as conclusões diretas sobre a percepção da presença do empreendedorismo e seus impactos na competitividade da UniFAE.

No quinto capítulo são apresentadas as principais conclusões deste estudo sendo respondidas as questões propostas para análise. Observa-se a inibição da generalização dos resultados da pesquisa, sendo possível somente realizar inferências relativas a outras empresas do setor educacional.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. O VALOR DO CONHECIMENTO E A MUDANÇA TRANSFORMADORA

Mudanças profundas, abrangentes e, algumas delas, rápidas têm caracterizado a sociedade nesta virada de século. Provocam impactos nas pessoas, famílias e organizações alterando formas de organização e introduzindo novos paradigmas, processos de produção, padrões de comportamento, valores e formas de comunicações baseadas em tecnologia avançadas. (Meyer, 2003).

Voltar no tempo ajuda a entender melhor o porquê de tantas mudanças e encontrar algumas respostas para tantos questionamentos sobre este mundo imprevisível de hoje.

Até o século XIX, não se achava o mundo imprevisível. Ao contrário, o pensamento predominante era de um universo regido por uma ordem. As mudanças que ocorriam eram poucas lentas e previsíveis. Mas, desde o surgimento do planeta Terra, a sua história vem retratando grandes mudanças.

Nos últimos 570 milhões de anos, após o aparecimento dos vertebrados, ocorreu a divisão do único continente, a Pangéia, dando origem aos outros continentes. Depois vieram os maremotos e a colisão de um grande asteróide com a Terra, fazendo desaparecer, há 65 milhões de anos, os dinossauros e boa parte da vida no mar (Duck, 2001).

Hoje a análise de biólogos mostra a preocupação de se estar na iminência de uma nova grande devastação do nosso planeta, após o surgimento do ser humano. Esta ameaça vem do homem com a sua tecnologia, que pode ser altamente positiva ou devastadora.

Esse homem, 100 mil anos atrás, abandonou as cavernas e iniciou a conquista do mundo exterior e, até agora, vem transformando-se através de sucessivas revoluções. A primeira delas foi a revolução agrícola, somente 8 mil anos depois é que surgiu a revolução industrial e com ela veio a máquina que substituiu em parte a força do homem. Cento e cinquenta e cinco anos (155) anos depois, surge a nova revolução, a do conhecimento e da comunicação.

Desde os mais remotos tempos, as mudanças sempre estiveram presentes, não sendo uma característica exclusiva dos tempos de hoje.

A diferença entre antes e agora está na velocidade com que a mudança acontece, conforme Duck (2001) descreve:

- Para acontecer a primeira grande revolução da sociedade, a agrícola, passou-se 2,6 milhões de ano;
- Da revolução agrícola para a urbana, 3.000 anos;
- Da urbana para a revolução do regadio, 2.000 anos;
- Da revolução do regadio para a metalurgia, 1.500 anos;
- Da revolução da metalurgia para a pastoril, 1.000 anos;
- Da revolução pastoril para a mercantil, 700 anos;
- Da mercantil para a industrial, 300 anos;
- Da industrial para a termonuclear, 150 anos;
- Da termonuclear para a do conhecimento, apenas 5 anos.

A partir de então se presencia a explosão tecnológica, a internacionalização da economia, a competição global, maior proteção do consumidor, maior conscientização dos seus direitos, novas demandas e necessidades de inovar e redução do ciclo da informação.

Primeiro a sociedade agrícola, depois a industrial e hoje, uma nova sociedade, a do conhecimento. Antes quem detinha o poder na sociedade era o dono da terra, depois o dono do capital, hoje se vive numa sociedade em que o poder está nas mãos de quem tem o conhecimento.

Para Drucker (citado em Vergara, 2000) a sociedade do conhecimento é aquela:

... na qual se tem o trabalhador intelectual, aquele cujo trabalho exige esforço cerebral, em detrimento do manual, corporal ou maquinal. Trabalhadores intelectuais são, por exemplo, o escritor que escreve um livro, o financista que analisa as taxas de juros e também o operário responsável por eletronicamente controlar o chão de fábrica.

A grande responsável por esse desenvolvimento e mudanças observadas na sociedade, sem dúvida, foi a tecnologia. A explosão tecnológica invadiu as barreiras geográficas e revelou o movimento da globalização. Os centros de decisões dos grandes negócios transitam por continentes, países, envolvem desde grandes metrópoles até pequenas cidades, influenciam e intercambiam culturas.

1.1 A sociedade do conhecimento e a mudança no mundo dos negócios.

Mudança em francês é “changer“, que significa “contorcer-se ou desviar-se como uma árvore ou vinha à procura do sol” (Senge, 2000).

Pode-se também encontrar o uso da palavra transformação como sinônimo de mudança. A origem do termo vem do latim e significa “alterar a forma”.

Também Senge (1990) usa a expressão mudança profunda quando trata da mudança organizacional, onde ocorre uma aprendizagem. Profunda vem de “fundus”, do latim, que significa uma base ou fundamento.

Mudança profunda é aquela “que combina alterações internas nos valores, aspirações e comportamentos das pessoas com alterações externas nos processos, estratégias, práticas e sistemas” (Senge, 1990).

Hoje são observadas muitas mudanças, decorrentes de alterações importantes identificadas no mercado: destaca-se para o fim do emprego, a exigência de novas habilidades para velhas profissões e novas profissões exigindo novas habilidades. O setor de serviços expande-se nas principais economias do mundo, especialmente nas áreas baseadas em conhecimentos novos e especializados, suplantando o setor secundário ou industrial nas principais economias do mundo. Esse conhecimento privilegiado é tido como diferenciador e fator crítico para o sucesso das empresas neste novo contexto também chamado de “era do capital intelectual” - conhecimento, aprendizagem e trabalho afinam-se em benefício da expansão do capital.

Elevam-se os índices de escolaridade e especialização exigidos pelo setor produtivo. A competição internacional afeta negativamente as pequenas e médias empresas brasileiras, que ficam sem condições de competir com empresas internacionais de maior porte que atuam, localmente, com produtos cujos preços e qualidade são mais competitivos. (Meyer, 2003).

Ao longo das últimas décadas têm-se presenciado uma quantidade de mudanças significativas no mundo dos negócios. Até agora, os principais esforços de mudança propiciaram a algumas organizações que, se adaptassem às mudanças, se preparassem para o futuro, alcançassem uma posição mais competitiva, mas também se têm que considerar que, em um bom número de empresas, os efeitos foram devastadores. Por muitos motivos, os líderes da mudança nas empresas, ao implantarem-na, precisam estar bem preparados e conscientes, considerando os efeitos que podem provocar.

De qualquer forma, a mudança é inevitável. Mudança significa a readequação à realidade. Esta realidade é construída pelos valores, pelas lógicas e pelos acontecimentos sociais. Quando esta lógica e os valores já não servem mais para explicar a realidade, surge a necessidade inexorável da transformação.

A mudança organizacional é um tipo especial de mudança, geralmente consciente e voluntária, de um grupo de pessoas que julga imprópria determinada realidade. Até meados do século XX, a lógica das organizações era a previsibilidade. A organização era entendida como máquina, onde as pessoas deveriam funcionar como peças de engrenagem. Se uma peça não estava funcionando bem, ela deveria se substituída, para que esta máquina funcionasse bem.

Esta concepção predominou por muitos anos. A empresa hierárquica integrada verticalmente, mostrou-se ineficiente diante das drásticas mudanças econômicas, tecnológicas e institucionais. A rigidez que a caracterizava não é apropriada para as situações de incertezas que estão sendo presenciadas hoje.

Atualmente o novo modelo organizacional emergente é o da organização vista como um sistema vivo que influencia o meio e é por este influenciado. Deixando de lado a gestão meramente por gestão e passando a valorizar a liderança como força motriz das mudanças (Kotter, 1996).

1. 2 Área de Mudança na Organização.

O termo mudança é usado com várias conotações. Esta expressão é encontrada em revistas, jornais, livros para referir-se a mudanças externas: na tecnologia; nos clientes; na concorrência; na estrutura do mercado; no ambiente sócio-político.

Outras vezes é usado para abordar mudanças que, internamente, a organização promove para ajustar-se às transformações no meio ambiente: nas práticas; no propósito; nas estratégias; nos objetivos; na cultura; nas estruturas; nas tarefas; nas pessoas.

Na concepção de Vergara (2000), a mudança pode ocorrer em três grandes áreas: a tecnológica, a humana e a organizacional.

As mudanças tecnológicas impactaram profundamente o ambiente de trabalho. Responsável pela mudança nas relações de trabalho e nos conceitos que predominaram por tanto tempo na administração: controle e subordinação.

Com seu aparecimento, novas habilidades passaram a ser exigidas do profissional, mas também este foi dispensado de muitas tarefas, como se pôde observar na automação e informatização. Viabilizaram-se novos tipos de produtos e serviços como, por exemplo, a educação à distância.

A mudança humana pode ser pensada a partir de uma citação de Peter Drucker (2000):

Daqui a algumas centenas de anos, quando a história do nosso tempo estiver sendo escrita com a perspectiva de um distanciamento maior, muito provavelmente o mais importante evento que os historiadores verão não será a tecnologia, nem a internet, nem o comércio eletrônico. Será a mudança sem precedentes ocorrida na condição humana.

Drucker (2000) diz que as pessoas não tinham possibilidades de escolhas em suas profissões e que geralmente seguiam a dos seus pais. Hoje, há a possibilidade de escolhas e isto faz com que a pessoa precise aprender a administrar a si próprio. Isto se traduz na capacidade da busca do autoconhecimento.

Somente quando as pessoas conhecerem suas aptidões, seus valores, seus objetivos, e determinarem no que precisam mudar é que conseguirão ser pessoas realizadoras.

Também se observa a mudança nas relações humanas dentro do ambiente de trabalho. O estilo paternalista da empresa rende-se ao amadurecimento das pessoas. Presencia-se a transição da cultura

paternalista para a participativa, onde as responsabilidades são compartilhadas.

Empresa e pessoas são responsáveis pelo desenvolvimento profissional. Hoje não é mais a empresa que deve dizer que curso você precisa fazer em determinada área. O seu papel é buscar junto a ela o seu autodesenvolvimento, e o da empresa é estimular e apoiar esta iniciativa.

As mudanças organizacionais mostram que as estruturas estão achatando com a redução dos níveis hierárquicos. Antes predominava a existência de muitos escalões de chefia.

As estruturas estão ficando mais horizontais e a organização se parece mais com uma teia. O trabalho está deixando de ser individualizado, setorizado, e a tendência é trabalhar-se em equipes autogerenciadas, com significativa autonomia.

As decisões são levadas mais próximas do cliente. O poder é compartilhado, amplia-se o conceito de delegação. A visão estratégica da empresa não fica mais restrita somente à alta direção, passa a fazer parte do cotidiano das pessoas.

Para que as mudanças ocorram é necessário conhecimento, convencimento e comprometimento. Toda mudança comporta o conhecimento da cultura, dos grupos formais e informais da empresa, do sistema de trabalho, dos processos administrativos e das relações de trabalho.

As mudanças somente ocorrerão se as pessoas mudarem. Não é a organização que muda. Quem muda são as pessoas.

2. O EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

2.1 O Empreendedorismo: uma breve revisão da literatura

O primeiro economista a utilizar o termo empreendedorismo na teoria econômica, segundo Souza Neto (2001), foi Richard Cantillon, referindo-se a alguém que compra bens e serviços a certos preços com vistas a vendê-los a preços incertos no futuro.

Cantillon viveu, principalmente, na França e foi um banqueiro bem sucedido. Seus escritos ficaram famosos desde 1720, porém, só foram publicados após sua morte, em 1755. Tinha uma noção de empreendedor que se assemelha àquela de muitos autores contemporâneos. Ele via o empreendedor como um inovador, como aquele que assumia ou corria o risco, alguém que não somente lidava com a inovação, mas também investia, correndo risco com seu próprio dinheiro.(Sebrae, 2000).

Muitas décadas após Cantillon, Jean Baptiste Say, um empreendedor, fez uma clara distinção entre o capitalista e o empreendedor. Por isso Say pode ser chamado de “pai do empreendedorismo”. Say tinha uma visão ampla da teoria econômica, foi um admirador da Revolução Industrial na Inglaterra e serviu de modelo para a França. A palavra empreendedor foi utilizada cada vez mais, à medida que se desenvolviam as atividades empresariais (Sebrae, 2000).

Outro autor que adotou uma linha parecida com a de Cantillon e a de Say foi Schumpeter. Ele escreveu, em 1934, que ninguém formulou tão bem a função do empreendedor como Cantillon. Afirmou ainda que, pode ser devido a Cantillon, que os economistas franceses, ao contrário dos ingleses, nunca perderam de vista a função empresarial e sua importância central. Estes autores, de uma forma geral, caracterizavam o empreendedor como pessoas que criavam e dirigiam um empreendimento (Sebrae, 2000).

Em 1930, surgiu uma nova linha de estudos sobre o empreendedor, chamada comportamentalista, liderada por sociólogos, psicólogos, psicanalistas e outros especialistas do comportamento humano, tendo como destaque o psicólogo americano da universidade de Harvard, David McClelland.

Em 1960, ele realizou uma pesquisa mundial sobre as características empreendedoras e concluiu que pessoas bem sucedidas, materialmente, eram aquelas que possuíam como motivação principal a “busca da realização e êxito” e, por isto, desenvolviam comportamentos que as levavam ao sucesso. Os pontos essenciais da discussão levantada por McClelland (1972) são o conceito de “personalidade” e a questão de determinar até que ponto o comportamento empreendedor é produto de características fundamentais da personalidade. Para esse autor, os fatores sociais e ambientais, inclusive o treinamento, cumpriram um importante papel ao estimular motivos latentes e a tradução de disposições mentais em padrões específicos de comportamento.

Em seus estudos McClelland (1972) procurou identificar o que fazem e como pensam os empreendedores bem sucedidos, procurando estabelecer um ponto de partida para detectar e reforçar tais características em outros indivíduos. A tendência mais recente, segundo o relatório de pesquisa do Management Systems International (1999), nas discussões das variáveis psicológicas que afetam o comportamento empreendedor é dar maior ênfase às características do que aos traços da personalidade.

Para Fillion (1997) existem diferentes visões sobre o empreendedor. Os economistas têm associado os empreendedores com a inovação, enquanto que os comportamentalistas têm se concentrado nas características da criação e da intuição dos empreendedores.

O significado da palavra empreendedor pode variar de acordo com o país e a época. Conforme o mesmo Fillion (1997), o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

De acordo com Dolabela (1999), as pesquisas apontam que o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive. Ou seja, se uma pessoa vive em um ambiente onde ser empreendedor é algo positivo, ela terá motivação para criar seu próprio negócio.

Na visão de Fillion (1997), os enfoques sobre empreendedorismo de maior destaque, por estarem sendo utilizados com maior intensidade no campo científico, são: o econômico, representado por pensadores como Schumpeter (1997) e o comportamental, representado por pensadores como McClelland (1972).

No início do século XX, Schumpeter (1997) coloca que a essência do empreendedorismo está na percepção e na exploração de novas oportunidades no âmbito dos negócios, utilizando recursos disponíveis de maneira inovadora. Para o autor, sem inovação não há empreendedores, sem investimentos empreendedores, não há retorno de capital e o capitalismo não se propulsiona.

Desde então, os economistas passam a ver os empreendedores como detectores de oportunidades de negócios, criadores de empresas e corredores de risco.

Ao tratar especificamente do mercado, Schumpeter (1997) comenta que o empreendedor demonstra capacidade de descobrir um novo nicho, bem como uma nova fonte de componente de fabricação de um produto ou serviço. Nos aspectos relacionados à gestão, diz esse autor, cabe ao indivíduo empreendedor encontrar uma nova forma de organização do negócio, capaz de assegurar sua manutenção e crescimento.

Os empreendedores, diz o mesmo autor, não acumulam nenhum tipo de bem, não criam meios de produção, mas empregam os meios de produção existentes de maneira diferente, mais apropriada, mais vantajosa. Eles implantam novas combinações e deixam de ser empreendedores no momento em que param de inovar.

O perfil traçado por Schumpeter (1997) para o empreendedor, descreve um indivíduo que possui o sonho e a vontade de fundar um império pessoal, a vontade de conquistar, o impulso de lutar, de se mostrar superior aos outros, de ser bem sucedido, não tanto pelos frutos do sucesso, mas pelo sucesso em si mesmo; a alegria de criar e realizar coisas, ou simplesmente de empregar a própria energia e engenho; um tipo que procura a dificuldade, que se transforma para tornar possível a transformação, que se deleita com novos empreendimentos, e para quem o ganho pecuniário é de fato a expressão consumada do sucesso. Esse tipo de personalidade, para o autor, seria "inato" ao indivíduo.

A pesquisa do empreendedorismo com foco comportamental, para Filion (1997), revelou que as características dos empreendedores refletem as características do período e do local onde eles vivem, caracterizando o empreendedorismo como um fenômeno regional e histórico.

Filion (1997) ainda realizou estudos no sentido de identificar características que fossem comuns aos empreendedores. Suas pesquisas concluíram que esses autores possuíam contato com pelo menos um modelo empreendedor durante a sua infância e juventude, com o qual adquiriam valores de suma importância para o seu sucesso. Além disso, os empreendedores, para o autor, possuem experiência administrativa, capacidade de diferenciar-se da concorrência, intuição, tenacidade, toleram incertezas, usam bem os recursos disponíveis, assumem riscos moderados, são imaginativos e orientam-se para resultados, envolvem-se com suas tarefas, trabalham com afinco, são visionários e líderes, além de fazer uso de suas redes de contatos moderadamente.

Os empreendedores, diz Filion (1997), possuem, ainda, um sistema de relacionamento próprio, diferenciado, com os seus empregados e gostam de controlar o comportamento das pessoas ao seu redor. Finalmente, nos seus estudos, esse autor identificou que os empreendedores possuíam métodos próprios de aprendizagem.

Por sua vez, Drucker (1987) relaciona a capacidade de ser inovador com o empreendedorismo, sendo a inovação o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. A inovação, para esse autor, pode bem ser apresentada como uma disciplina, ser aprendida e ser praticada. Os empreendedores buscam, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que a inovação tenha êxito. A inovação complementa Drucker (1987), é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza.

Continuando, Drucker (1987) considera empreendedor aquele que assume riscos, mas não diferentemente de qualquer outra pessoa que se envolva com atividades econômicas. Além disso, afirma que o empreendedor não precisa, necessariamente, ser o empregador.

Drucker (1987) comenta que a essência da característica empreendedora está em saber lidar com as incertezas e que qualquer indivíduo que tenha à sua frente uma decisão importante a ser tomada pode se comportar de forma empreendedora, desde que tenha conceitos e teorias dando suporte aos seus atos. Para esse autor, empreender é uma iniciativa arriscada para as pessoas que não sabem o que estão fazendo, que não possuem método.

Além disso, coloca Drucker (1987), o empreendedor vê a mudança como normal e sadia provocando ele mesmo essa mudança. Motivados por dinheiro, poder, ou reconhecimento os empreendedores não se contentam com o que já existe, procurando criar novos valores e reorganizar recursos existentes para uma configuração mais adequada.

Drucker (1987) comenta que o empreendedor tende a ficar atento a contingências como o inesperado, a incongruência, a mudanças na estrutura de um setor ou de um mercado, a mudanças demográficas, a mudanças de percepção, disposição e significado, e a novos conhecimentos para colocar

em prática a sua disciplina de mudança.

A estratégia empreendedora tem como objetivo a busca deliberada da inovação, na visão desse mesmo autor, que destaca, ainda, algumas atitudes pessoais que considera importantes para quem segue essa estratégia, como a análise das oportunidades, conversar com o mercado e com os clientes, manter a simplicidade das soluções, e a liderança.

O empreendedor, para Drucker (1987), não tenta ser engenhoso demais, não diversifica demais logo no início e não tenta inovar para o futuro, mas sim para o presente. O empreendedor faz suas inovações de maneira concentrada e guiada pelo mercado e procura definir e minimizar os riscos. O mesmo autor coloca que os empreendedores são conservadores e não se concentram nos riscos e sim nas oportunidades.

Drucker (1987) comenta ainda que o empreendedorismo, além de exigir atenção especial às oportunidades, exige conhecimento do negócio, de seus produtos, seus mercados, seus clientes, suas tecnologias. Os empreendedores buscam trabalhar com pessoas e unidades que façam o melhor de forma diferente, buscam, também, obter feedback constante dos resultados face às expectativas e manter um controle para mensurar o sucesso ou os fracassos de suas iniciativas.

Mintzberg (2000) realiza uma análise no que denomina de escola empreendedora, a qual apresenta uma perspectiva estratégica menos coletiva e mais pessoal, onde a organização é vista como o terreno no qual o líder realiza suas manobras para obtenção de resultados. O conceito mais central dessa escola é a visão, uma representação mental de estratégia criada ou ao menos expressa na cabeça do líder.

As principais características da abordagem das personalidades empreendedoras, conforme Mintzberg (2000), são a busca ativa de oportunidades, a centralização do poder, o uso de golpes ousados, ou seja, a busca por condições de incerteza na qual a organização pode obter

consideráveis ganhos; e o crescimento como meta dominante, caracterizado pela necessidade de realização.

A riqueza de uma nação coloca Degen (1989), é medida por sua capacidade de produzir em quantidade suficiente os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Por outro lado, na visão desse autor, o melhor recurso para solucionar os graves problemas sócio-econômicos é a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços.

De acordo com esse autor, sorte, na visão empreendedora, não é fator determinante de sucesso do empreendedor, que estaria mais relacionado à aplicação sistemática de técnicas gerenciais em sintonia com os objetivos de desenvolvimento de novos empreendimentos. Para Degen (1989), existem quatro estratégias empreendedoras para uma organização, que envolvem a identificação de oportunidades, o atendimento a uma necessidade específica do mercado, o desenvolvimento de um negócio dominante e a diversificação.

O autor afirma que o preparo de um indivíduo para iniciar um negócio próprio cresce com seu domínio sobre as tarefas necessárias para o seu desenvolvimento, com o aumento de sua capacidade gerencial e com o crescimento de sua visão empreendedora refletida no seu domínio sobre a complexidade do negócio.

O empreendedor, para Degen (1989), além de profundo conhecimento técnico sobre o produto que pretende oferecer e sobre o mercado em que pretende atuar, formaliza estratégias e faz uso de ferramentas de planejamento e controle que lhes proporcionam uma visão sobre a viabilidade ou não de seus empreendimentos. Além disso, para o autor, ser empreendedor significa ter a necessidade de realizar coisas novas, pondo em prática idéias próprias, assumir riscos e estar presente em todas as atividades da empresa.

Degen (1989) comenta, ainda, que o empreendedor é aquele que não se cansa de observar negócios, na constante procura de novas oportunidades. Por qualquer lugar que passe, o empreendedor estará sempre tentando enxergar aquilo que ainda não foi visto, seja no "caminho de casa, do trabalho, nas compras, nas férias, lendo revistas, jornais ou vendo televisão". Ao identificar uma oportunidade, diz esse autor, o empreendedor em potencial coleta o máximo de informações possível sobre o negócio que pretende desenvolver. A criatividade para Degen (1989) também desempenha papel importante para o empreendedor, uma vez que ela permitirá as associações que gerarão novos negócios e novos empreendimentos. No que diz respeito à motivação, o mesmo autor comenta que a maioria dos empreendedores sente-se motivada pela possibilidade de ganhar muito dinheiro e, em alguns casos, pelo desejo de sair da rotina a que estavam submetidos.

A questão do "capital social", ou seja, os valores e idéias que são inculcados nas pessoas, de forma subliminar, pelos pais, professores, amigos e outros que influenciaram a formação intelectual e a orientação da vida do indivíduo, foi analisada por Degen (1989). Para esse autor, o filho de um empreendedor aprende desde cedo o valor e os riscos de um negócio próprio e ser empreendedor passa a ser algo natural.

Para Dolabela (1999), o termo empreendedorismo designa uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além da criação de empresas: geração de auto-emprego; empreendedorismo comunitário; intra-empreendedorismo; um indivíduo que cria uma empresa; pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos; empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.

A velocidade com que o avanço tecnológico está acontecendo, a intensificação da economia e dos modos de produção, faz com que se exija do indivíduo uma maior capacidade de respostas e maior responsabilidade quanto as suas atribuições. Isto confirma que o perfil de um gestor para

atender às exigências desta nova realidade também precisa mudar, buscando, cada vez mais, a efetividade da organização.

Os desafios impostos pela mudança têm exigido dos gestores das organizações formas diferenciadas de gestão de modo a lidar com um ambiente competitivo e em permanente mudança desenvolvendo estratégias que permitam as organizações atingir seus objetivos.

Exige-se, hoje, que os gestores, de uma forma geral, apresentem um perfil empreendedor que venha ao encontro a essas necessidades. A expectativa é que os empreendedores sejam pessoas diferenciadas, que possuam motivação, apaixonem-se pelo que fazem e que queiram fazer algo diferenciado.

Para Bessone (2000), os empreendedores estão eliminando barreiras culturais, comerciais, estão encurtando distâncias, renovando os conceitos econômicos, globalizando, criando novas relações de trabalho, quebrando paradigmas e gerando riquezas para a sociedade. Para o mesmo autor, eles são os figurantes de uma nova perspectiva de desenvolvimento equilibrado, com geração de empregos e renda.

O comportamento e o processo empreendedor precisam ser estudados e entendidos, como afirma Dornelas (2001), pois estão revolucionando o mundo.

Enfim, o sucesso de uma organização depende de uma competente ação gerencial. Isto requer o exercício da liderança, o domínio de habilidades gerenciais e de uma capacidade de empreender coisas novas.

Estudiosos do empreendedorismo como Bernardi (2003) entendem que o gestor e o empreendedor têm muitas vezes perfis distintos, mas, também, complementares. A combinação desses papéis delineia o gerente estratégico, ou seja, o empreendedor, líder, visionário e gerente.

Ainda, de acordo com o autor, experiências empresariais bem sucedidas, utilizando novas abordagens na gestão de empresas, por meio da humanização da administração, da integração sistêmica e ambiental, cada vez mais acentuam e mostram a necessidade de relações inovadoras e criativas na gestão de empreendimentos. As empresas devem estruturar-se e aprender a conviver com a mudança, caos, variedade, diversidade, conflitos, paradoxos e todos os dilemas conseqüentes. Precisam de novas abordagens e, sobretudo muita percepção, intuição e flexibilidade, começando com o próprio empreendedor, de acordo com Bernardi (2003).

Conforme Bernardi (2003) é preciso que o gestor tenha claro que o modelo de negócio empreendedor possui diferenças para com o clássico conforme quadro abaixo:

	CLASSICO	EMPREENDEDOR
Objetivos	Lucro e Eficiência	Potencial de Lucros Futuros
Relações Ambientais	Proveito Econômico	Laços Mutuamente Lucrativos
Visão	Egocêntrica	Sistêmica
Enfoque	No Concorrente	No Cliente
Poder	Polarizado	Equilibrado
Riscos	Minimização	Aceitação Potencial
Ambiente Externo	Previsível/Contínuo	Imprevisível/Descontínuo
Mudanças	Pequenas e Lentas	Expressivas e Rápidas
Mercado	Controle	Busca de Oportunidades
Concorrência	Pouca Acentuada	Acirrada e Multicompetitiva
Ambiente Interno	Mitos/Alta Administração Organogramas Verticais Pouca Participação Responsabilidades Definidas Integração Vertical Funções	Alta Administração é a Equipe Organograma conforme o projeto Ambiente Participativo Responsabilidades Participadas Integração Horizontal Atividades e Processos
Predominância	Finanças/Marketing/Produção	Equilíbrio e Integração
Comportamento	Competitivo	Inovador/Empreendedor
Visão	Eficiência	Sobrevivência e significação
Ligação Externa	Vendas/Propaganda	Relações Ambientais
Ligação Interna	Produção	Integração e Qualidade
Planejamento	Moldes Rígidos	Administração Estratégica
Métodos	Racionais e Mecânicos	Intuitivos e Criativos
Processo	Extrapolações do Passado	Futuro
Instrumentação	Relatórios Quantitativos	Monitoramento Qualitativo e Vital
Cultura Interna	Mudança é crise Paralisia diante do risco Resistência a novos métodos Pouco conflito, Rigidez, Qualidade no produto Pouca pressão externa Preços mais altos possíveis	Mudança é normal Ação diante do risco Abertura a novos métodos Administração de conflitos Flexibilidade, Qualidade Total, Muita pressão externa Preços Competitivos
Desempenho	Faturamento, Retorno, Crescimento, Custos, Despesas, Markets Share	Satisfação do Cliente, Qualidade, Excelência do Processo Custo da Excelência
Qualidade	Inspeção Geradora de Custos Foco – Fábrica Atender as especificações	Inerente ao processo Redutora de Custos Foco – Integral da organização Exceder especificações

Fonte: BERNARDI, Luiz Antônio. Manual de Empreendedorismo e Gestão:

Fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

Assim, administrar uma organização, atualmente, requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar organizar e controlar. As ameaças às organizações, vindas dos clientes, da concorrência em decorrência das mudanças no contexto sócio-econômico requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento.

Uma economia bem-sucedida depende do sucesso dos indivíduos que integram uma sociedade soberana e auto-sustentada. Poucos são os indivíduos com tamanho potencial para a geração de riqueza e transformação cultural necessárias para a construção de um país mais justo e realizador de sua capacidade criativa no confronto dos grandes desafios nacionais. Dentre esses, estão, sem dúvida, os indivíduos que seguem o caminho do empreendedorismo necessário em todas as organizações e, em especial, nas instituições de educação superior.

2. 2 Características do Perfil Empreendedor

A literatura sobre empreendedorismo tem a particularidade de reunir idéias de diversos estudiosos das ciências humanas para explicar o processo de empreender e estabelecer o perfil dos empreendedores de sucesso, mas parece que nenhuma delas consegue explicar como e por que as novas organizações são fundadas (Thornton, 1999). Isso talvez se justifique pelo fato de que os empreendedores não representam um grupo homogêneo e surgem em contextos sociais diferentes e, por isso, os modelos propostos não conseguem abarcar as diferentes formas de operar um negócio e torná-lo bem sucedido.

Além de colocar o empreendedor como o principal agente de desenvolvimento econômico, Schumpeter (1959) afirmava que as atitudes inovadoras dos empreendedores interferem no equilíbrio ou inércia do mercado, provocando mudanças capazes de gerar prosperidade econômica.

A despeito da perspectiva econômica nem sempre considerar o empreendedor como o ator fundamental no processo de desenvolvimento, teóricos como Schumpeter (1959), que identificaram atributos distintivos no empreendedor – como capacidade de inovar, lidar com ambigüidades e incertezas, assumir riscos - serviram de referência para estudos posteriores que buscaram investigar características do empreendedor na dimensão comportamental.

Na perspectiva da teoria de base comportamental, o argumento central é a identificação das características de comportamento dos indivíduos que criaram empreendimentos. Assim, estudiosos que adotaram esta vertente verificaram que os empreendedores têm características psicológicas que os diferenciam de outras populações, por exemplo, os gerentes (McClelland, 1972). As características como motivação para a realização, estilo de liderança, capacidade para identificar e avaliar oportunidades, iniciativa, propensão para assumir riscos moderados e lidar num ambiente de incertezas e capacidade de inovação tem sido apontados como determinantes no comportamento empreendedor.

As pesquisas de McClelland (1972) levaram-no a afirmar categoricamente que, entre os motivos para empreender, a alta necessidade de realização é o mais forte deles. Para esse autor, pessoas com alto desejo de realização tendem a dedicar mais tempo a tarefas desafiadoras e que envolvem riscos moderados. Na sua visão, as pessoas com alta necessidade de realização preferem depender da própria habilidade para obtenção de resultados.

Embora as pesquisas de natureza comportamental que por meio das interpretações das características de personalidade e baseadas no comportamento dos empreendedores não tivessem resultado no estabelecimento de um padrão homogêneo de comportamentos para explicar o processo de empreender, os estudos de McClelland (1972) ainda são referência de análise para a compreensão do processo de empreendedorismo.

Young (1971) é um dos pesquisadores que critica os teóricos que tentam identificar empreendedores a partir de suas características comportamentais. Para ele, os atributos e competências empreendedoras aparecem em indivíduos como resultados particulares do ambiente familiar, experiências profissionais anteriores, relações com determinados grupos e como reflexo de valores culturais gerais.

A abordagem de base social apresenta variáveis que ajudam na compreensão do processo empreendedor. Variáveis como a crença religiosa, a experiência prévia no negócio, a influência e estímulos de familiares, amigos e mentores, a história de vida – imigração forçada, desemprego e demissões dentre outras experiências consideradas de mudanças forçadas nas vidas das pessoas -, são discutidas nas pesquisas de Bygrave (1977), Shapero e Skol (1982), Young (1971) e Weber (1982) e indicaram representar elementos que podem agir como propulsores ou facilitadores ao empreendedorismo.

Dentre as variáveis citadas por Shapero e Skol (1982) para explicar o processo empreendedor, parece que os fatores ligados aos deslocamentos negativos, como, por exemplo, o desemprego ou a imigração, seria o grande motivador para abertura de novas empresas, mesmo considerando-se que tal fator possa não ter agido isoladamente.

Da mesma forma que Shapero e Skol (1982), Bygrave (1977) também defende que os elementos de caráter social podem influenciar a formação do processo empreendedor. Entretanto, alertam que tais elementos não devem ser analisados de maneira isolada, pois à vontade de criar uma empresa depende de vários fatores, como, por exemplo, a perspectiva de carreira, influência de familiares e amigos, modelos de referência, a capacidade de construir redes de relacionamentos e as condições da economia e acesso aos recursos.

Nas perspectivas de Bygrave (1977) e Young (1971), o papel solidário dos grupos na ajuda de seus membros e a capacidade dos indivíduos em

construir redes de relacionamentos são ressaltados como fundamentais para o surgimento e alavancagem dos novos negócios.

Além das competências empreendedoras e gerenciais estabelecidas pela literatura como fundamentais para ocasionar taxas altas de empreendedorismo bem como possibilitar a sobrevivência dos novos e pequenos negócios, diversos estudos (Cromie, 1998; Ferraz, Kupfer e Haguenaeur, 1997; Puga, 2000), mostram que o incremento do empreendedorismo depende da infra-estrutura industrial do país, das políticas e do suporte das agências governamentais. Da mesma forma, o relatório GEM (Global Entrepreneurship Monitor) – 2002 mostra que o empreendedorismo para ser estimulado e bem-sucedido depende, também, das políticas públicas do país, compreendendo a existência de agências de apoio / suporte, os mecanismos de financiamentos e facilidades para acesso ao crédito, incentivo fiscal como fatores que, se existentes, fazem diferença para fortalecer atividades empreendedoras.

O conceito de McClelland (1986), o qual implica em dizer que atrás da motivação estão as fantasias, que cada pessoa tem sobre aquilo que deseja ser ou fazer, adotado com êxito em treinamento de profissionais e aplicado em mais de quarenta países desenvolvidos e do terceiro mundo, resultou na definição das **dez características universais aos empreendedores de sucesso** – hoje utilizadas pela Organização das Nações Unidas – ONU, para disseminar projetos de desenvolvimento de empreendedores de diversos países. O Programa para Empresários e Futuros Empreendedores – EMPRETEC, executado no Brasil pelo Sistema de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNDU e a Agência Brasileira de Cooperação – ABC, do Ministério das Relações Exteriores – MRE permite que o empreendedor se familiarize com estas dez características, conforme segue:

. **Busca de Oportunidade e Iniciativa:** capacidade de se antecipar aos fatores e criar novas oportunidades de negócios; desenvolver novos

produtos e serviços; propor soluções inovadoras e criativas; ter necessidades de realização;

- . **Persistência:** enfrentar os obstáculos decididamente, buscando o sucesso a todo custo, mantendo ou mudando estratégias, de acordo com as situações; considerar o fracasso como sinônimo de desafio e de aprendizagem, procurando enxergar o lado positivo das adversidades;

- . **Correr riscos calculados:** disposição de assumir desafios ou riscos moderados e responder pessoalmente por eles; ousar na execução de um empreendimento novo;

- . **Exigência de qualidade e eficiência:** decisão de fazer sempre mais e melhor, ousando satisfazer ou superar as expectativas de prazos e padrões de qualidade; ter visão de futuro;

- . **Comprometimento:** fazer sacrifício pessoal ou despende esforço extraordinário para completar uma tarefa; colaborar com os subordinados e até mesmo assumir o lugar deles para terminar um trabalho; esmerar-se para manter os clientes e colocar a boa vontade em longo prazo acima do lucro em curto prazo; crer no que faz;

- . **Busca de informações:** buscar pessoalmente obter informações sobre os clientes, fornecedores ou concorrentes, investigar pessoalmente como fabricar um produto ou prestar serviço; consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial; aprender indefinidamente, conhecer o ramo em que atua; criar situações para obter feedback sobre seu comportamento e saber utilizar tais informações para o aprimoramento próprio;

- . **Estabelecimento de metas:** assumir metas e objetivos que representam desafios e tenham significado pessoal; definir com clareza e objetividade as metas de longo prazo; estabelecer metas de curto prazo mensuráveis, ser orientado para resultados, para o futuro; lutar contra padrões impostos;

- . **Planejamento e monitoramento sistemáticos:** planejar dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos; revisar constantemente seus planos, considerando resultados obtidos e mudanças circunstanciais; manter registros financeiros e os utilizar para tomar decisões, ter aversão ao rotineiro;

. **Persuasão e rede de contatos:** utilizar estratégias para influenciar ou persuadir os outros. Utilizar pessoas-chave como agentes para atingir seus objetivos; atuar para desenvolver e manter relações comerciais; mostrar aos outros que todos podem ganhar com suas idéias; formar equipes de trabalho; ser líder determinado e eficaz;

. **Independência e autoconfiança:** buscar autonomia em relação a normas e procedimentos; manter seus pontos de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores; expressar confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar desafios; ser otimista; acreditar muito em suas idéias e saber que é capaz de colocá-las em prática; ser intuitivo e analítico.

Para Maslow (2000), as pessoas primeiro procuram satisfazer as necessidades básicas (alimentação, habitação) antes de voltar seu comportamento no sentido de satisfazer as necessidades de nível mais alto (auto-realização). As necessidades de ordem mais baixa devem ser satisfeitas, para que uma necessidade de ordem mais elevada passe a controlar os pensamentos conscientes da pessoa. Já McClelland (1962), em sua teoria das necessidades aprendidas, acreditava que muitas das necessidades são adquiridas da cultura. Três destas características são: a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder. O autor desenvolveu um conjunto descritivo de fatores, os quais refletem uma grande necessidade de realização. São eles:

- . a pessoa gosta de ter responsabilidade para resolver problemas;
- . a pessoa tende a traçar metas moderadas para a própria realização e inclina-se a correr riscos calculados;
- . a pessoa deseja feedback sobre seu desempenho;
- . a pessoa tem necessidade de afiliação e reflete o desejo de interação social;
- . e, por fim, a pessoa tem grande necessidade de poder, concentra-se na obtenção e no exercício do poder e da autoridade.

O perfil do empreendedor não se restringe somente ao conjunto de fatores de comportamento e de atitudes que formam o perfil adequado, mas

também à necessidade de conhecimento de habilidades gerenciais específicas, como: finanças, marketing, produção, planejamento, entre outros.

3. A GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

O cenário da educação superior, nos últimos anos, tem apresentado mudanças que contribuíram para aumentar as preocupações dos dirigentes de instituições de educação superior, conforme coloca Meyer & Murphy (2003).

Diversas são as variáveis que desafiam as IES, entre outras, a redução do nível de renda da classe média, que tem repercussão na capacidade de pagamento das mensalidades, inadimplência, oferta de cursos, muitas vezes não qualificados, redução da oferta de empregos, competição entre as instituições de educação superior que têm exigido novas abordagens gerenciais.

As instituições de educação superior assim como as empresas, as organizações governamentais e as organizações sem fins lucrativos, possuem objetivos, estruturas organizacionais através das quais distribuem responsabilidades e competências, dependendo da ação organizada de grupos de pessoas que utilizam recursos escassos e tecnologia e produzem serviços demandados pela sociedade para cumprir os objetivos organizacionais pretendidos (Meyer, 2003).

Para que ocorra um funcionamento adequado da organização é necessário que todas estas partes que a compõem estejam integradas, de forma a conciliar objetivo, ações e resultados através do esforço cooperado de pessoas.

As instituições de educação superior necessitam de um novo tipo de administração, afirma Meyer & Murphy (2003), para enfrentar os problemas atuais neste ambiente competitivo, tecnológico e globalizado e, que ainda não

está disponível. Os mesmos autores afirmam que são conhecidos as improvisações e o amadorismo gerencial na administração das IES. Há uma percepção disseminada de que a melhoria qualitativa da administração e de seu futuro não pode prescindir de uma gestão mais profissional.

A liderança, o espírito empreendedor e a visão de futuro destacam-se como habilidades importantes neste trabalho de gerenciar para conduzir um grupo de pessoas ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Pode-se acrescentar, além dessas, as habilidades de examinar alternativas de solução, identificar e analisar problemas, tomar decisões, integrar ações, gerenciar conflitos, comprometer pessoas, alocar recursos, supervisionar atividades e avaliar resultados. Este profissionalismo implica no desenvolvimento do espírito empreendedor dentre aqueles responsáveis pelas ações gerenciais nas instituições de educação superior.

Ao examinar a gestão universitária Meyer (2003) identifica duas posições: a primeira destaca que nas instituições de educação superior não existe correlação entre gestão e desempenho. O sucesso seria tão frouxamente articulado, que decisão e ação concreta estão distantes e pouco controladas, não havendo integração entre elas. A segunda posição parte do pressuposto que o sucesso das organizações depende, em grande parte, do sucesso da sua administração. Haveria, assim, segundo o mesmo autor, uma relação entre estes elementos da organização, de forma a se poder afirmar que as alterações na gestão produzem impacto no desempenho organizacional. Logo, a melhoria na administração traria benefícios equivalentes de eficiência e eficácia para as organizações.

Os desafios são imensos, enfatiza Meyer & Murphy (2003), e as transformações requeridas na estrutura, nos processos e no comportamento das organizações educacionais exigem ações imediatas de seus administradores. Caso contrário, afirmam os autores, corre-se o risco de se perder ou não se atingir a qualidade, a competitividade e a liderança desejadas, importantes para as instituições nos dias atuais e que podem comprometer o seu futuro.

A mudança rápida e a imprevisibilidade são características presentes em todas as esferas da vida humana na atualidade, afirma Almeida (2003). Por isso, coloca o mesmo autor, o desenvolvimento de uma visão estratégica é necessária para o desenvolvimento e a própria sobrevivência de uma IES enquanto instituição de ensino e de pesquisa.

Almeida (2003) enfatiza que as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das IES e as novas tendências são os elementos primordiais para o início de um processo de mudança e de reestruturação dessas instituições, estrategicamente voltadas para o futuro.

É necessário definir a missão da universidade que é expressar-lhe a filosofia, é definir-lhe o negócio, no dizer de Drucker (1994). No contexto atual, de incertezas, a missão da universidade brasileira, seja ela estatal ou não estatal, deve dizer o que ela faz, para quem faz e em que medida é exclusiva nesse fazer.

Ao se examinar a gestão universitária, Meyer (2003) destaca três abordagens. A primeira reconhece e reforça a existência de uma ciência da administração, com um corpo teórico prático, composto por teorias, princípios, técnicas e abordagens comuns que podem ser aplicadas às distintas realidades, inclusive às instituições de educação superior.

A segunda abordagem destaca que a universidade é uma organização “atípica” possuidora de características tão peculiares, as quais exigem uma teoria própria e, por esta razão, uma gestão específica.

Uma terceira posição, afirma o autor, fundamenta-se no pressuposto que as instituições de educação superior são organizações assim como as empresas, bancos, hospitais, agências governamentais, museus. Como tais possuem características comuns a toda e qualquer organização a elas se aplicando os princípios e abordagens da administração em geral.

O desenvolvimento do conhecimento e da ciência, ao longo da história, propiciou a criação e o desenvolvimento da universidade como hoje é conhecida essa velha instituição de nove séculos (Almeida, 2003). À medida que o volume de conhecimento aumentava na sociedade, coloca o mesmo autor, as simples e isoladas cabeças pensantes não eram mais capazes de deter e reter toda a ciência que se passava a produzir. Inicialmente, apenas como uma empreitada de alunos e mestres, a universidade moderna passou a constituir-se em uma enorme empresa produtora de conhecimento científico, técnico, filosófico e cultural e passou a exigir características organizacionais especiais.

Meyer & Murphy (2003) destacam que o avanço do conhecimento, as exigências crescentes do setor produtivo e as demandas da sociedade exigem novas formas de se produzir e disseminar o conhecimento. É crescente o número de pessoas que concluem a educação superior e buscam uma posição no mercado de trabalho. É, considerável, também, a expansão de profissionais interessados em atualização profissional, pelas mudanças constantes observadas no mercado.

Surgem novas instituições, apoiadas na nova tecnologia da informação, competindo, no mercado, por alunos, professores e prestígio provocando, ainda mais, uma maior disputa no mercado de educação superior.

No contexto atual, muitas das IES ainda carecem de padrões gerenciais próprios, que lhes permitam não só sobreviver, mas, principalmente, desenvolver-se e posicionar-se estrategicamente num mercado competitivo, o que se constitui em um dos principais desafios de seus dirigentes (Meyer&Murphy, 2003).

4. O EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

A sociedade atual, baseada em alta tecnologia e denominada “sociedade do conhecimento” destaca-se pelo capital intelectual, um fator crítico, estratégico e diferenciador entre organizações, países e regiões. Meyer (2003) enfatiza que isso coloca as instituições de ensino superior, por definição “organizações do conhecimento”, no centro das mudanças. Contudo, essa posição estratégica não está sendo devidamente entendida pelos administradores universitários, pelo setor produtivo e, muito menos, pela sociedade, acrescenta o mesmo autor.

As instituições de educação superior brasileiras têm sofrido grandes críticas no referente aos seus reais objetivos, rigidez de sua estrutura burocrática, ineficiência no uso dos recursos escassos, baixa qualidade do ensino ministrado e pouca pertinência social dos serviços educacionais prestados.

Grande parte da responsabilidade do desempenho destas instituições coloca Meyer (2003), repousa nos ombros dos seus gestores: os reitores, pró-reitores, diretores, chefes de departamentos, ou seja, todos aqueles responsáveis pelas ações nas áreas acadêmicas e administrativas na instituição.

Como bem destaca o mesmo autor, um dos desafios da gestão universitária está no fato de que a maior parte dos ocupantes dos cargos de gestão não se sente “gestores” e, também, não age como tal, pois eram professores e foram conduzidos, por diversas circunstâncias, a posições administrativas.

Mais recentemente já existe um entendimento da necessidade de se alterar o quadro da inércia organizacional, em relação às necessidades de uma nova sociedade pós-moderna, globalizada e informatizada. Para isso, seus gestores precisam romper barreiras internas, estruturais, burocráticas e,

principalmente, comportamentais que reforçam um corporativismo e um apego ao *status quo*, para que assim, possam as instituições alinhar-se dentro de uma nova realidade e cumprir melhor a missão, prestando serviços à sociedade (Meyer, 2003).

No sentido de se reverter este quadro, as habilidades dos administradores e, por conseqüência a competência da administração universitária, tornam-se, cada vez mais, fatores críticos do processo de mudanças nas instituições.

O planejamento estratégico como prática gerencial tem merecido, nos últimos anos, especial atenção não só de dirigentes como também de estudiosos da administração universitária. A crença de que a administração universitária não pode mais estar sujeita à improvisação e à simples intuição tem levado dirigentes e especialistas a buscarem novas formas de gestão, como a metodologia do Planejamento Estratégico.

Meyer Junior e Lopes (2004) afirmam que “as universidades constituem um tipo peculiar de organização complexa, requerendo formas próprias de planejamento e gestão”. Os autores ressaltam que:

Nas universidades, a exemplo das empresas, o trabalho de planejamento e de formulação e de implementação de estratégias combina aspectos técnicos e políticos, mostrando-se um processo demorado, de alto custo e cujos resultados são, na maioria das vezes, questionáveis. (MEYER JUNIOR e LOPES, 2004).

Os mesmos autores alertam que o planejamento nas universidades possui várias particularidades e mesmo assim a prática de planejamento adotada por elas advém de modelos projetados para a área empresarial. Este tipo de planejamento não é o mais adequado para este tipo de sistema que é complexo e frouxamente articulado.

Face ao ambiente conturbado que vivenciam as instituições universitárias com mudanças e incertezas nos campos econômicos, sociais político e educacional, torna-se um imperativo buscar o apoio da metodologia, o planejamento estratégico, como forma de identificar melhor as diversas

tendências e forças no contexto, antecipar-se as mudanças e com isto, melhor conduzir a instituição ao futuro desejado e possível.

As IES que obtêm êxito são aquelas que adotam e implementam um planejamento estratégico bem-sucedido, afirma Meister (2003). Para a eficácia do planejamento estratégico, o mesmo autor destaca, é necessário que haja: afirmação ou revisão da missão da instituição; identificação dos pontos fortes e fracos e das oportunidades externas; adoção de uma visão futurista; estabelecimento de metas institucionais, táticas de apoio às metas, padrões de mensuração, cronogramas, responsabilidade pelas iniciativas ou pelas ações de apoio às estratégias.

Para que essa gestão se torne realidade, seus dirigentes terão que se concentrar em competência gerencial, competência essa que exige uma gestão universitária mais profissional e, portanto, distinta daquela que habitualmente se tem observado nas instituições. Os novos gestores universitários deverão se preocupar mais com o profissionalismo, desenvolvendo as características empreendedoras exigidas pelo contexto em mudança, visando um melhor desempenho institucional (Meyer, 2003).

Enfim, um futuro mais promissor implica na coragem em assumir riscos e desafios. Os gestores das instituições de educação superior não estão habituados a correr estes riscos sendo que, na maioria das vezes, o evitam, destaca Meyer (2003). Para participar de um mundo competitivo por conhecimento, idéias, recursos, pessoas qualificadas e serviços educacionais de reconhecida qualidade, os gestores universitários terão que, necessariamente, saber ousar e correr todos os riscos decorrentes de suas ações, afirma o mesmo autor.

Tendo como compromisso contribuir para a formação de uma nova sociedade, as instituições de educação superior necessitam incorporar novas competências que lhes permitam atender aos desígnios da modernidade, articuladas com as questões concretas postas pela dinâmica da sociedade e da cultura e engajadas na humanização do progresso.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

1. PROBLEMA DE PESQUISA

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a presença do empreendedorismo como característica estratégica na gestão de uma instituição de educação superior privada. Com base nas considerações da fundamentação teórico-empírica, na experiência profissional da pesquisadora e na percepção dos gestores da IES, busca-se responder a seguinte questão central de pesquisa:

“O empreendedorismo é uma característica estratégica presente na gestão da UniFAE Centro Universitário?”.

1.1. Perguntas de pesquisa

Para responder ao problema central da pesquisa foram elaboradas as seguintes perguntas que orientaram o desenvolvimento do estudo:

- 1) Existe o conhecimento do empreendedorismo pelos gestores da IES?
- 2) O perfil empreendedor está presente nos gestores da IES?
- 3) A presença do empreendedorismo na gestão da IES é percebida pelos gestores?
- 4) A presença do perfil empreendedor e a percepção do empreendedorismo na gestão estão relacionadas às ações da IES?

1.2. Design da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, por ter como foco de análise a identificação da presença do empreendedorismo como característica estratégica na gestão de uma instituição de educação superior privada.

Conforme Triviños (1987), o estudo de caso caracteriza-se por apresentar, de modo geral, o emprego de uma estatística simples e elementar e constitui uma expressão importante na pesquisa educacional e para as ciências sociais. O estudo de caso é “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. É um tipo de investigação particularmente apropriado para estudar um caso, uma situação com certa intenção em certo período de tempo.

Com base nas proposições deste projeto de dissertação, a pesquisa, também, se caracteriza como descritiva. Segundo Gil (2002) considera que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Gil (2002) acrescenta, ainda, dizendo que algumas pesquisas que são descritivas, com base em suas proposições acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que aproxima da pesquisa exploratória.

Conforme Andrade (1998), “a pesquisa descritiva é a observação, registro e análise, classificação e interpretação dos fatos sem a interferência do pesquisador, ou seja, os fenômenos são estudados, mas são manipulados pelo pesquisador”.

Portanto, esta pesquisa teve por objetivo estudar o conhecimento do empreendedorismo bem como o perfil empreendedor dos gestores e examinar a sua percepção em relação às ações empreendedoras no ambiente da IES.

A natureza da pesquisa é empírica, uma vez que se realizou em uma realidade observável da instituição. É científica, visto que adotou métodos científicos, houve controle situacional e emprego de procedimentos estatísticos descritivos.

Com base nos procedimentos técnicos, iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica, onde foi realizada a revisão de literatura para a fundamentação teórica, baseadas em fontes bibliográficas primárias, secundárias e terciárias.

Com base na revisão bibliográfica foi elaborado um questionário a ser utilizado na fase seguinte. Antes, porém, de ser aplicado, este questionário foi testado tendo sido submetido a dois professores doutores sendo um especialista em estatística e outro em educação para ser validado; ainda na seqüência foi submetido, também, a um pré-teste, com cinco gestores de instituições públicas e privadas, o que resultou no instrumento de coleta de dados.

Nesta pesquisa, o instrumento de coleta de dados foi submetido à totalidade dos gestores da IES sendo executado, portanto, um censo. Conforme Gil(2002) a presente pesquisa utilizou uma metodologia de pesquisa quantitativa, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

1.3 População e amostra

Esta pesquisa foi desenvolvida tendo como base de estudo a UniFAE Centro Universitário, situada em Curitiba-PR, enfocando a importância do empreendedorismo na gestão universitária. A população foi constituída pelos quinze gestores da instituição em questão.

Sendo pequena a população, não foi realizada amostra, mas, sim, o censo. Os sujeitos da pesquisa são os profissionais responsáveis dos diversos cargos da estrutura organizacional e institucional da IES. Destes,

obteve-se retorno de quinze questionários, os quais correspondem ao percentual de 100% do total sendo, portanto, efetivo o censo.

Buscando ampliar a compreensão sobre o ambiente da pesquisa, a caracterização desta IES consta num item intitulado “2. Perfil da IES” deste capítulo.

1.4.Dados

Esta pesquisa baseou-se em dois tipos de dados:

Dados primários, coletados entre os dias 14 de Outubro a 1º de Novembro de 2005, a partir de um instrumento de coleta .

Na data de 14 de Outubro foram entregues, pela pesquisadora, quinze questionários, impressos, com a respectiva carta de apresentação ao Pró-Reitor Administrativo da IES, orientando que seriam direcionados aos profissionais que ocupavam a função de responsabilidade gerencial dentro da instituição e que integravam a população da pesquisa.

A pesquisadora verificou com o Pró-Reitor a possibilidade de retorno dos questionários em sete dias, colocando-se à disposição de o entregar, pessoalmente, a cada gestor. No prazo estipulado, ou seja, no dia 21 de outubro realizou-se contato telefônico com o Pró-Reitor Administrativo que ainda não tinha todos os questionários. No dia 28 de outubro tivemos a devolução de todos os questionários.

Numa fase seguinte foram agendadas entrevistas, em profundidade, individuais, com alguns dos gestores para avaliação das respostas quantitativas obtidas. Esta foi considerada uma fase qualitativa e foi importante para a confirmação de informações obtidas na fase quantitativa.

Dados secundários, resultantes de análise de documentos institucionais relativos ao PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, e documentos internos, como atas de reuniões, projeto pedagógico, entre outros.

1.5 Instrumento de Coleta de Dados

Para a primeira fase de coleta dos dados primários, foi elaborado um instrumento (anexo 1) com a finalidade de identificar a percepção dos gestores quanto à presença do empreendedorismo como característica estratégica na IES.

O instrumento de pesquisa foi estruturado em 3 (três) dimensões: a busca do conhecimento sobre empreendedorismo, adaptação das dez características apontadas por McClelland (1972) para identificar o perfil empreendedor e a percepção dos gestores em relação à presença do empreendedorismo na gestão universitária.

A investigação foi realizada mediante 43 (quarenta e três) perguntas estruturadas aos 15 (quinze) gestores da IES.

O instrumento foi elaborado com quatro situações:

A primeira parte, *Perfil do Administrador / Dirigente* teve como propósito caracterizar: sexo, idade, tempo de atuação na IES; tempo em cargo de gerência na IES; tempo de magistério na educação superior, se ocupou cargo de gerência em empresa(s) e tempo, formação acadêmica e área de maior titulação.

A segunda parte, *Empreendedorismo*, com dez afirmações visou identificar a percepção do conhecimento e concordância dos gestores em relação ao conceito e aplicações do empreendedorismo.

A terceira parte, *Perfil Empreendedor*, também com dez afirmações, utilizou e adaptou o questionário de McClelland (1972) trazendo como parâmetro as dez características preconizadas pelo autor. O objetivo desta parte teve o intuito de mostrar como estas características são conhecidas e a sua inserção no perfil individual de cada um dos gestores.

A quarta parte, *O Empreendedorismo na Gestão Universitária*, com vinte e três proposições, teve como finalidade investigar a percepção dos pesquisados sobre o empreendedorismo no ambiente universitário e sua importância como forma de gestão.

Foram utilizadas perguntas de forma fechada que, segundo Pavão (1996) é um instrumento fácil de administrar e responder, que ajuda o sujeito a concentrar sua ação, além de permitir que se realize com maior rapidez a tabulação e análise, não permitindo comentários nas respostas. Este instrumento pode induzir o informante a tomar partido, sem ter opinião formada.

E, para o cumprimento da última proposição, ou seja, *relacionar o perfil empreendedor e a percepção do mesmo com as evidências de ações empreendedoras na IES* foi utilizado, entre outros relatórios, o PDI-Plano de Desenvolvimento Institucional.

Uma carta de apresentação (anexo 1) acompanhou o questionário, solicitando a colaboração dos sujeitos da pesquisa e informando que a pesquisa é confidencial e que os resultados seriam globalmente tabulados sem identificar respostas por pessoa.

Foi utilizada a escala de Likert de cinco (5) pontos, visando obter a opinião dos respondentes quanto às 3 (três) dimensões do empreendedorismo, objeto da pesquisa e sua importância como característica estratégica na gestão universitária.

1.6. Pré-testagem

O instrumento de pesquisa foi avaliado por dois doutores e, na seqüência, testado no mês de setembro de 2005, com cinco gestores de instituições públicas e privadas, com características funcionais semelhantes às dos profissionais que foram pesquisados. O objetivo foi verificar possíveis ajustes na formulação das questões. Após a aplicação, observou-se a necessidade de se refazer algumas sentenças, buscando maior clareza.

1.7. Análise dos dados

Os dados coletados, através de questionário, foram transcritos para o aplicativo MS Excel 7.0. Os resultados foram tratados em porcentagem usando-se a estatística descritiva para todas as questões.

Para o tratamento estatístico, foi utilizado uma escala tipo Likert que é considerado o método mais simples na construção de escalas de atitude segundo Marconi (2002). Conforme a mesma autora a escala de Likert apresenta os seguintes passos:

- . elaboração de um grande número de proposições consideradas importantes em relação às atitudes e opiniões que tenha relação direta ou indireta com o objetivo a ser estudado;

- . estas proposições são apresentadas a certo número de pessoas que indicarão as suas reações, anotando valores 5, 4, 3, 2 e 1 que corresponderão, por exemplo, a: *sempre, usualmente, algumas vezes, raras vezes e nunca*;

- . essas escalas buscam medir o nível de intensidade positivo, neutro ou negativo das respostas dadas, em relação à atitude ou opinião dos respondentes.

Nas proposições pré-elaboradas da parte dois - *Empreendedorismo*, três - *Perfil Empreendedor* e quatro - *O Empreendedorismo na Gestão Universitária*, desta pesquisa foram utilizadas as nomenclaturas: 1-Concordo Totalmente (CT); 2-Concordo (C); 3-Neutro (N); 4-Discordo (D) e 5-Discordo Totalmente (DT).

Os níveis: concordo *totalmente* (1), *concordo* (2), para efeito de análise de dados foram tratados como presença da característica, o nível neutro (3) é indiferente e as alternativas *discordo* (4) e *discordo totalmente* (5), foram tratadas como ausência da característica onde as figuras são mostradas em função de percentuais.

As proposições onde *discordo totalmente* e *discordo* representam a presença favorável da característica empreendedora, para efeitos de tabulação, teve seus valores invertidos, passando a ser um e dois; a proposição *neutro* (3) permanece igual e a *proposição concordo* e *concordo totalmente* passaram para quatro e cinco respectivamente, caso que ocorreu nas questões 5, 6, 8, 9, 10, 16, 17, 19, 21, 22, 24, 25, 27, 28, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 40 e 43 do instrumento de coleta de dados. Esta técnica de escala reversa procura evitar um automatismo nas respostas das questões.

Finalmente, para facilitar a análise e a interpretação dos dados coletados, estes foram organizados em tabelas e gráficos, segundo a estatística descritiva.

1.8. Definição de termos

Para maiores esclarecimentos deste estudo, os termos específicos utilizados foram conceituados e descritos, como segue:

1.8.1. Empreendedorismo - nesta pesquisa, considera-se como desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas.

1.8.2. Perfil Empreendedor - o que reconhece os pesquisados como empreendedores, de acordo com as dez características descritas por MCClelland, a saber: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; comprometimento; busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

1.8.3. Percepção dos gestores - o que os sujeitos sociais utilizam e fazem perceber em seus discursos que faça parte do contexto empreendedor de acordo com a literatura utilizada nesta pesquisa.

1.8.4. Ações Empreendedoras - ações que os sujeitos sociais praticam em sua IES e consideram empreendedoras.

1.8.5. Gestão Universitária - ação organizada de grupos de pessoas que utilizam recursos e tecnologia, produzindo serviços demandados pela sociedade para cumprir os objetivos organizacionais pretendidos.

1.9. Limitações do método e do estudo

Por se tratar de um estudo de caso, suas conclusões não têm poder de generalização, pois a população foi muito pequena exigindo uma estatística mais robusta e impedindo a utilização de estatística paramétrica. A pesquisa se baseou na percepção dos gestores da UniFAE e na percepção da própria pesquisadora quanto à presença do empreendedorismo na gestão da IES, podendo variar ao longo do tempo.

2.PERFIL DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

2.1. Histórico

Em mais de 40 anos de atividades, a Faculdades Bom Jesus e sua missão de produzir e difundir o conhecimento tem se destacado cada vez

mais no mercado empresarial, fato permitido pela sua excelência em cursos de graduação (Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas).

Em 29 de maio de 1957, foi iniciado o processo de instalação da Faculdade de Ciências Econômicas, com os cursos de Sociologia e Política, Administração Pública e Ciências Econômicas e, pelo Decreto Federal no. 45.819/59 foi autorizado o funcionamento da Faculdade de Ciências Econômicas com os Cursos de Administração Pública, Ciências Econômicas e Sociologia e Política.

Em 1960, iniciou-se o curso de Ciências Econômicas, passando a faculdade a ser denominada Faculdade de Ciências Econômicas, como unidade agregada à Universidade Católica do Paraná (atual PUC-PR), para efeito de sua criação, mantendo, no entanto, autonomia jurídica, financeira e patrimonial.

Em 1º. de novembro de 1964, pelo Decreto Federal no. 54.908, é concedido o reconhecimento à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Católica do Paraná, com os cursos de Sociologia e Política, Administração Pública e de Ciências Econômicas. O Conselho Federal de Educação, pelo parecer no. 2.746/77, estabelece que a Faculdade de Administração e Economia da Universidade Católica do Paraná passe a ser um estabelecimento isolado, ficando desagregada da Universidade Católica do Paraná.

A faculdade passa a denominar-se **Faculdade Católica de Administração e Economia – FAE.**

Em novembro de 1997, por meio da Portaria no. 2109/97 de 11 de novembro de 1997, o Ministério da Educação autoriza a mudança de nome oficial de Faculdade Católica de Administração e Economia (FAE) para Faculdades Bom Jesus (FBJ). No entanto, a marca FAE continua a ser utilizada, por sua grande força no mercado e pelo imenso apelo que possui, decorrente de mais de 40 anos de tradição. O curso de Ciências Econômicas

em seus 37 anos já conta com 2.132 (em 2005) economistas formados pelas Faculdades Bom Jesus.

Em 1998, a FAE se posicionou como escola de *business* e recebeu o nome de fantasia de **FAE Business School**. Consolidada nesse novo conceito, a partir de 2001, adotou o sistema de graduação totalmente modular, dando mais dinamismo ao seu tradicional método de ensino.

Em julho de 2004, pela Portaria no. 2.237, a Faculdades Bom Jesus obteve o credenciamento para se tornar Centro Universitário, sendo denominado Centro Universitário Franciscano do Paraná.

2.2. Missão, Visão e Objetivos

A **missão** da UniFAE Centro Universitário é produzir e difundir o conhecimento, libertar o ser humano pelo diálogo entre a ciência e a fé e promover fraternidade e solidariedade, mediante a prática do bem e conseqüente construção da paz.

A **visão**: ser reconhecida, nacional e internacionalmente, como uma instituição de excelência em *business*, que se diferencia pela formação humanista dada aos seus alunos.

A UniFAE Centro Universitário tem como **objetivo geral** proporcionar condições para que as pessoas se habilitem ao exercício profissional pleno, universal e contínuo nas atividades de negócios, educação e afins, respeitando a legislação vigente e executando exemplarmente o papel metodológico e pedagógico de pesquisar e transferir para o corpo docente, o discente e o de atividades complementares, os fundamentos da visão cristã do homem e do mundo.

Fiel à proposta da missão e visando tornar seus os objetivos maiores da ordem franciscana no Brasil, a UniFAE Centro Universitário assume como metas (**objetivos específicos**);

I – desenvolver o ensino e da educação superior nas diferentes áreas do conhecimento;

II – construir um espírito humanista cristão nas relações entre os vários grupos sociais, por meio da atuação dos especialistas e profissionais que diplomar, à luz da cosmovisão franciscana;

III – prover-se de mecanismos que garantam o padrão de qualidade de sua atuação;

IV – formar profissionais e especialistas de nível superior nas diferentes áreas do conhecimento;

V – promover o espírito comunitário, a fraternidade e a igualdade entre os cidadãos, para que os mesmos tenham condições de desenvolver, conscientemente, seus projetos de vida, para alcançar a paz;

VI – promover a integração entre os diversos campos do saber e o encontro entre a ciência e a fé, respeitado o direito de liberdade de consciência;

VII – pesquisar, estudar e divulgar, através de suas publicações e atuação, possíveis soluções para problemas nacionais e regionais enquanto relacionados com as disciplinas e objetivos de seus cursos, além de outros de interesse da comunidade.

VIII – buscar intercâmbio e interações com instituições que promovem a educação, a ciência, a cultura e a arte, a fim de assegurar a universalidade de sua missão;

IX – estimular a formação continuada e criar condições para sua concretização;

X – proclamar, estimular e promover a fraternidade universal e o respeito a todas as criaturas;

XI – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade, estabelecendo com esta uma relação de reciprocidade; e:

XII – promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

CAPÍTULO IV

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.

1. CONHECIMENTO DO EMPREENDEDORISMO PELOS GESTORES DA IES.

a) Empreendedorismo significa desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas.

Variadas são as definições para o termo empreendedorismo, mas de alguma forma elas se assemelham na sua essência.

Dolabela (1999) coloca que o termo “empreendedorismo” tem conotação prática, mas também implica atitudes e idéias. E, o mesmo autor enfatiza que empreendedorismo significa fazer coisas novas, ou desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas. A preparação para a prática empreendedora, que pode ser aplicada a qualquer campo da atividade humana, salienta o autor, envolve tanto o desenvolvimento da autoconsciência quanto o do *know-how*.

No que se refere ao significado do empreendedorismo, observa-se na análise das respostas, que 53,3% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o empreendedorismo significa desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas. Do total de respondentes, 33,3% discordam ou discordam totalmente desta afirmativa e 13,3% se posicionaram de forma neutra. A *tabela 1* ilustra essa dimensão.

Tabela 1 – Desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas

	Concorda Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	Empreendedorismo significa desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas.	2	13,3	6	40,0	2	13,3	4	26,7	1

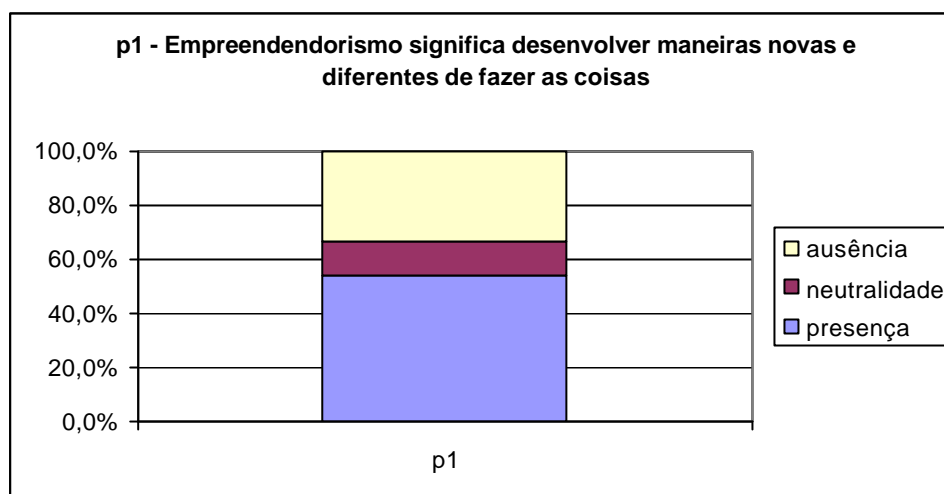
Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto caracteriza a *presença* do conhecimento do empreendedorismo pelos gestores da IES. Mas, ao mesmo tempo, 33,3% (ver *gráfico 1*) dos respondentes demonstraram discordar ou discordar totalmente. De acordo com Dolabela (1999) as pesquisas apontam que o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive. Ou seja, se uma pessoa vive em um ambiente onde ser empreendedor é algo positivo, ele terá motivação para desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas.

Schumpeter (1997) coloca que os empreendedores não acumulam nenhum tipo de bem, não criam meios de produção, mas empregam os meios de produção existentes, de maneira diferente, mais apropriada, mais vantajosa. Eles implantam novas combinações e deixam de ser empreendedores no momento que param de inovar.

Drucker (1987), por sua vez, relaciona a capacidade de ser inovador com o empreendedorismo, sendo a inovação o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.

Gráfico 1 – Desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas



Fonte: instrumento de coleta de dados

b) O empreendedorismo pressupõe que competências podem ser aprendidas.

Há pesquisas, (Pacheco, 2002) que apontam que, se uma pessoa tem características e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores de sucesso, terá mais condições para empreender.

Sabe-se, também, que para ser empreendedor precisa ir além das habilidades técnicas, o mercado exige, também, habilidades comportamentais. Sem tais características, a pessoa terá desafios em obter sucesso.

Mas, no estágio atual de conhecimento sobre Empreendedorismo, sabe-se como orientar os empreendedores em potencial e os de fato a identificar as características que devem ser aperfeiçoadas para obterem sucesso, coloca Dolabela (1999).

Observa-se na análise das respostas, que 92,9% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o empreendedorismo pressupõe que competências podem ser aprendidas. Do total de respondentes, não

houve respondentes que discordassem e 7,1% se posicionaram de forma neutra. A *tabela 2 ilustra* essa dimensão.

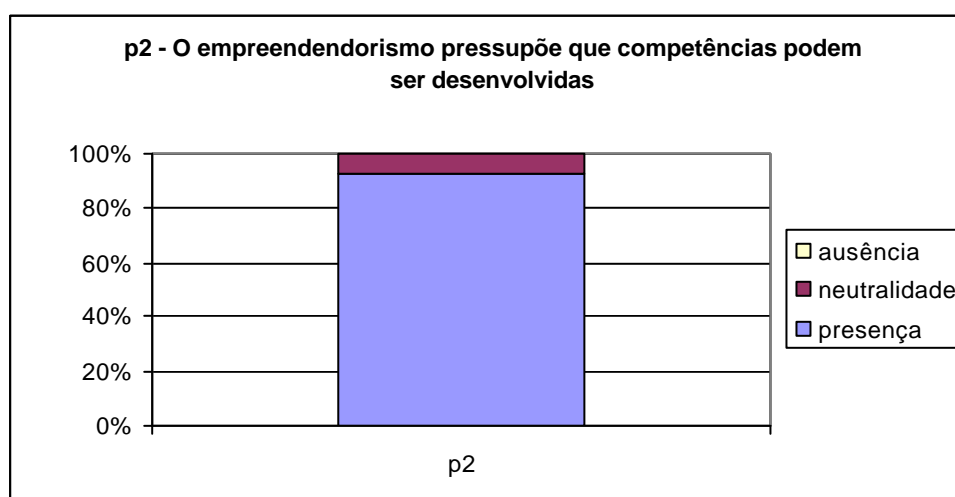
Tabela 2 –Competências podem ser aprendidas

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	O empreendedorismo pressupõe que competências podem se aprendidas.	5	35,7	8	57,1	1	7,1	0	0,0	0,0

Fonte: instrumento de coleta de dados

Evidencia-se a *presença* do conhecimento do empreendedorismo pelos gestores da IES (*gráfico 2*). Conforme Dolabela (1999), a tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não encontra mais seguidores nos meios científicos. Assim, enfatiza o autor, é possível que as pessoas aprendam a serem empreendedoras, mas dentro de um sistema de aprendizagem especial, bastante diferente do ensino tradicional. É possível alguém aprender a ser empreendedor.

Gráfico 2– Competências podem ser aprendidas



Fonte: instrumento de coleta de dados

c) Empreendedorismo não significa apenas capacidade de abrir um novo negócio.

Empreendedorismo designa uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além da criação de empresas: geração do auto-emprego (trabalhador autônomo); empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem); intra-empendedorismo (o empregado empreendedor); políticas públicas (políticas governamentais para o setor).

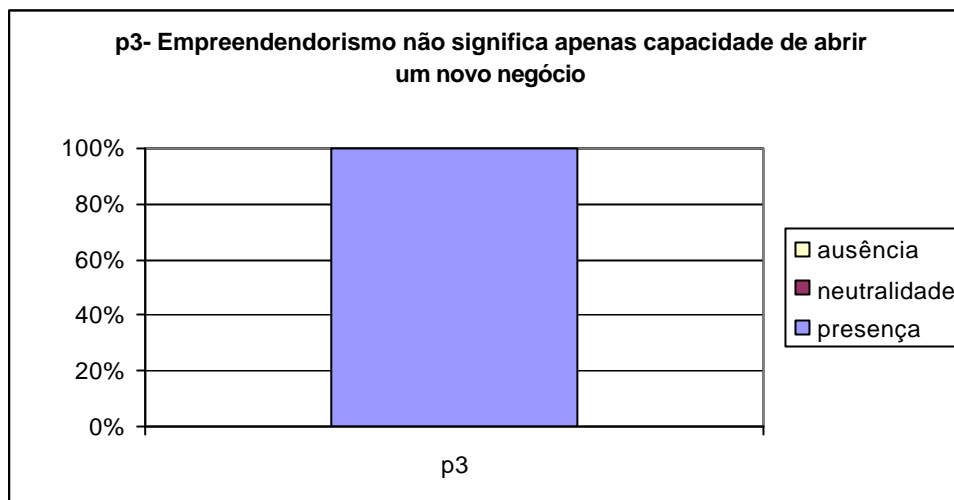
Observa-se na análise das respostas, que 100,0% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o empreendedorismo não significa apenas a capacidade de abrir negócios. A *tabela 3 ilustra* essa dimensão.

Tabela 3 – Capacidade de abrir negócios

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	Empreendedorismo não significa apenas a capacidade de abrir negócios.	10	66,7	5	33,3	0	0,0	0	0,0	0

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto demonstra a *presença* de uma sincronia entre a percepção dos respondentes e o que destaca a literatura. O entendimento do empreendedorismo é o ponto de partida dos pesquisadores para o estudo das condições que levam o empreendedor ao sucesso. Conforme Dolabela (1999) os empreendedores podem ser voluntários (que têm motivação para empreender) ou involuntários (que são forçados a empreender por motivos alheios à sua vontade: desempregados, imigrantes, etc). Segundo Timmons (1994), “o Empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20”.

Gráfico 3 Capacidade de abrir negócios

Fonte: instrumento de coleta de dados

d) Empreendedorismo pressupõe agir assumindo riscos calculados.

Drucker (1987) considera empreendedor aquele que assume riscos, mas não diferentemente de qualquer outra pessoa que se envolva com atividades econômicas. O mesmo autor comenta que a essência do empreendedorismo está em saber lidar com as incertezas e que qualquer indivíduo que tenha à sua frente uma decisão importante a ser tomada pode se comportar de forma empreendedora, desde que tenha conceitos e teorias dando suporte aos seus atos. Para esse autor, empreender é uma iniciativa arriscada para as pessoas que não sabem o que estão fazendo, que não possuem método.

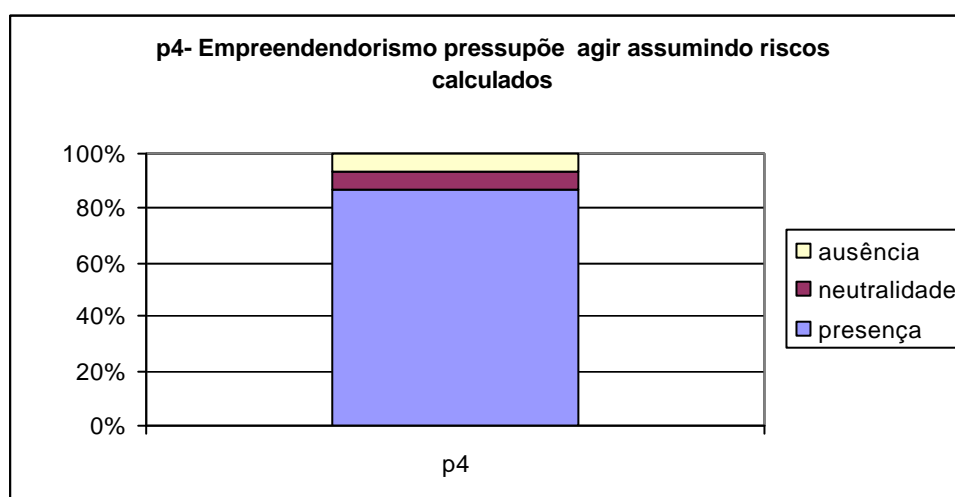
Observa-se na análise das respostas, que 86,7% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o empreendedorismo pressupõe agir assumindo riscos calculados. Do total de respondentes, 6,7% dos respondentes discordam e 6,7% se posicionaram de forma neutra. A *tabela 4* ilustra essa dimensão.

Tabela 4 – Agir assumindo riscos calculados

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	Empreendedorismo pressupõe agir assumindo riscos calculados.	5	33,3	8	53,3	1	6,7	1	6,7	0

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto caracteriza a *presença* do conhecimento do empreendedorismo pelos gestores da IES (ver gráfico 4). Conforme Dolabela (1999) o empreendedor não é um aventureiro, assumem riscos calculados, minimizam riscos, tentam influenciar a sorte.

Gráfico 4 – Agir assumindo riscos calculados

Fonte: instrumento de coleta de dados

e) Não implica em saber trabalhar em equipe.

Uma das características do empreendedor é a liderança. Com isto ele cria um sistema próprio de relações com os empregados. Conforme coloca Dolabela (1999), o empreendedor é comparado a um “líder de banda”, que dá liberdade a todos os músicos, extraíndo deles o que têm de melhor; mas conseguindo transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo uma partitura, um objetivo.

Drucker (1987) enfatiza que os empreendedores buscam trabalhar com pessoas e unidades que façam o melhor de forma diferente, buscam, também, obter feedback constante dos resultados face às expectativas e manter um controle para mensurar o sucesso ou os fracassos de suas iniciativas.

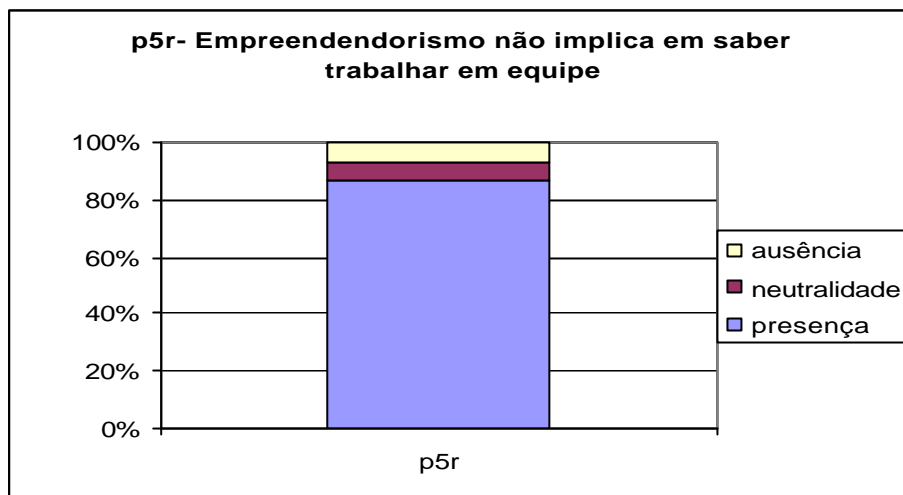
Observa-se na análise das respostas, que 86,6% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que o empreendedorismo não implica em saber trabalhar em equipe. Do total de respondentes, somente 6,7% dos respondentes concordam e 6,7% se posicionaram de forma neutra. A *tabela 5 ilustra* essa dimensão.

Tabela 5 – Trabalhar em equipe

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
Empreendedorismo não implica em saber trabalhar em equipe.	0	0,0	1	6,7	1	6,7	8	53,3	5	33,3

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* do conhecimento do empreendedorismo pelos gestores da IES (ver *gráfico 5*). O empreendedor individual produz uma receita que lhe permite somente “ganhar a vida”. É difícil ter um negócio de alto potencial, sozinho. Os empreendedores de sucesso constroem uma equipe. Dolabela (1999) enfatiza que 100% de nada é nada e os empreendedores trabalham para aumentar o bolo, em vez de tirar a maior parte dele.

Gráfico 5 – Trabalhar em equipe

Fonte: instrumento de coleta de dados

f) Empreendedorismo se caracteriza pela presença de pessoas jovens com grande capacidade de realização.

Para ser empreendedor não existe idade. Os empreendedores de sucesso, enfatiza Dolabela (1999), têm em média por volta de 35 anos, mas há numerosos exemplos de empreendedores com mais de 60 anos de idade. O importante é o know-how, experiência e relações.

Observa-se na análise das respostas, que 86,6% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que o empreendedorismo se caracteriza pela presença de pessoas jovens com grande capacidade de realização. Do total de respondentes, somente 13,3% dos respondentes se posicionaram de forma neutra e não houve respondente que concordasse com a afirmação. A *tabela 6 ilustra* essa dimensão.

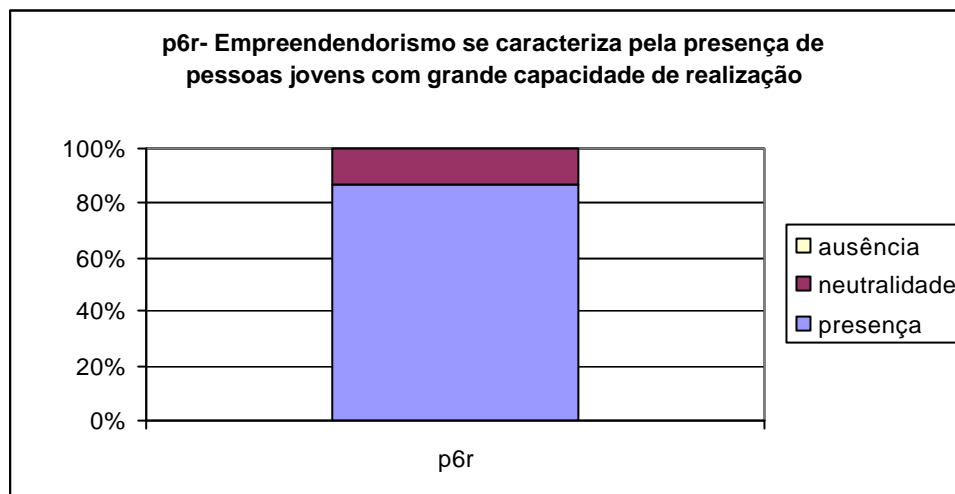
Tabela 6 – Pessoas jovens com grande capacidade de realização

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
Empreendedorismo se caracteriza pela presença de pessoas jovens com grande capacidade de realização.	0	0,0	0	0,0	2	13,3	10	66,7	3	20,0

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto caracteriza a *presença* do conhecimento do empreendedorismo pelos gestores da IES (ver *gráfico 6*). Independente da idade, o importante é o empreendedor manter um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar novas oportunidades.

Gráfico 6 – Pessoas jovens com grande capacidade de realização



Fonte: instrumento de coleta de dados

g) No empreendedorismo se busca responsabilidade, realização e resultados.

McClelland (1962) realizou uma pesquisa mundial sobre as características empreendedoras e concluiu que pessoas bem sucedidas materialmente eram aquelas que possuíam como motivação principal a “busca da *realização* e êxito” e, por isto, desenvolviam comportamentos que as levavam ao sucesso.

Para Pinchot III (1989), os empreendedores superam erros e fracassos e tendem a confiar em seus talentos e nas perspectivas de negócios. Não admitem que estejam vencidos e vêem o fracasso como um atraso temporário com o qual se deve aprender e lidar, se vêem como *responsáveis* por seus próprios destinos.

Observa-se na análise das respostas, que 80,0% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que no empreendedorismo se busca responsabilidade, realização e resultados. Do total de respondentes, somente 20% se posicionaram de forma neutra e nenhum respondente discordou da afirmação. A *tabela 7 ilustra* essa dimensão.

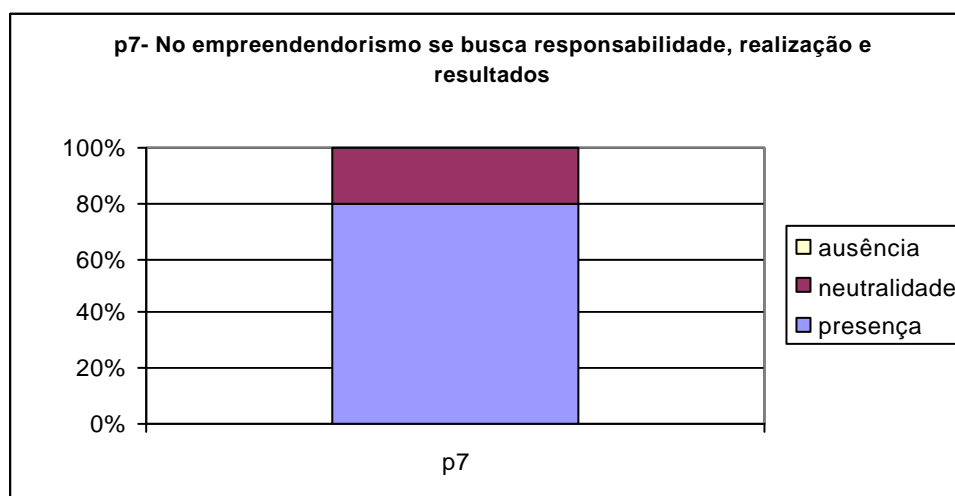
Tabela 7 – Responsabilidade, realização e resultados

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	No empreendedorismo se busca responsabilidade, realização e resultados.	3	20,0	9	60,0	3	20,0	0	0,0	0

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto demonstra a percepção da *presença* do conhecimento do empreendedorismo pelos gestores da IES (ver *gráfico 7*). De acordo com Lezana (1999) os empreendedores podem ser indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios e montam e coordenam novas combinações de recursos, para extrair os melhores *resultados* de suas inovações num meio incerto. Enfim, o empreendedor é orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.

Gráfico 7 – Responsabilidade, realização e resultados.



Fonte: instrumento de coleta de dados

h) A prática do empreendedorismo está na busca da satisfação imediata através de grandes salários.

Os empreendedores de sucesso buscam construir empresas onde possam realizar ganhos de capital em longo prazo. Conforme Dolabela (1999) os empreendedores não buscam satisfação imediata de grandes salários e “enfeites”. Busca, sim, realização pessoal, controle dos seus próprios destinos e realização dos seus sonhos. O dinheiro é visto como uma ferramenta.

Observa-se na análise das respostas, que 93,3% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que a prática do empreendedorismo está na busca da satisfação imediata através de grandes salários. Do total de respondentes, 6,7% dos respondentes se posicionaram de forma neutra e não houve respondente que concordasse com a afirmação. A *tabela 8 ilustra* essa dimensão.

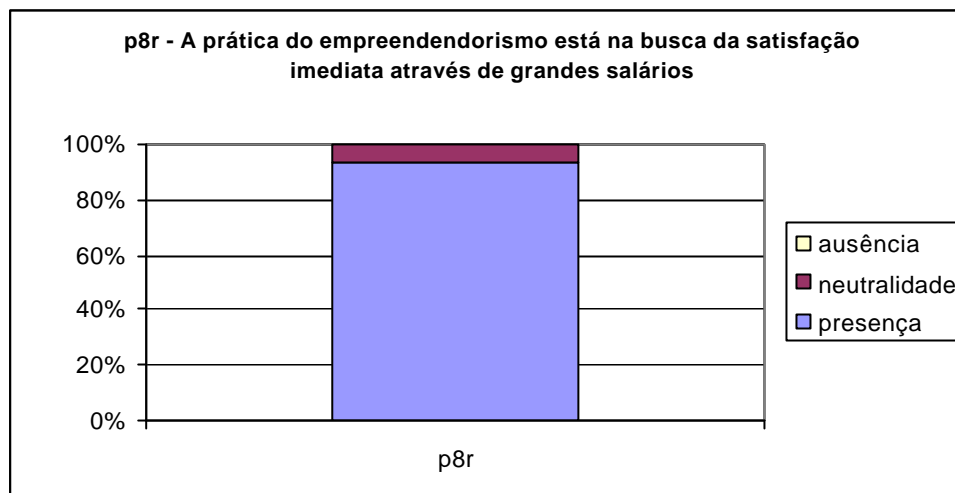
Tabela 8 – Satisfação imediata através de grandes salários

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	A prática do empreendedorismo está na busca da satisfação imediata através de grandes salários.	0	0,0	0	0,0	1	6,7	5	33,3	9

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto caracteriza a *presença* do conhecimento do empreendedorismo pelos gestores da IES (ver *gráfico 8*). O que se pode perceber, conforme as diversas literaturas, é que o empreendedor possui algumas características distintas em relação às outras pessoas. Entre outros pontos que o diferenciam está a forma como percebe e reage com as mudanças e oportunidades; a presença forte da iniciativa; facilidade para assumir riscos calculados e *paixão* pelo que faz.

Gráfico 8 – Satisfação imediata através de grandes salários



Fonte: instrumento de coleta de dados

i) Empreendedorismo se caracteriza pelo desejo de transformar uma boa idéia num negócio.

Muitas são as pessoas que têm o *desejo* de abrir um negócio, mas poucas são aquela que fazem acontecer, que ousam para tal. Estes são os empreendedores.

Dolabela (1999) ressalva que não saber distinguir uma idéia de uma oportunidade é uma das grandes causas de insucesso. A confusão entre idéia e oportunidade é muito comum entre os empreendedores iniciantes. Identificar e agarrar uma oportunidade. É por excelência, a grande virtude do empreendedor de sucesso, enfatiza o mesmo autor. Atrás de uma oportunidade sempre existe uma idéia, mas somente um estudo de viabilidade, que pode ser feito através do Plano de Negócios, indicará seu potencial de transformar-se em um bom negócio. Enfim, o que se tem observado é que há maior quantidade de idéias do que de boas oportunidades de negócios.

Observa-se na análise das respostas, que 73,3% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o empreendedorismo se caracteriza pelo desejo de transformar uma boa idéia num negócio. Do total de

respondentes, 13,3% discordam e, também, 13,3% dos respondentes se posicionaram de forma neutra. A *tabela 9 ilustra* essa dimensão.

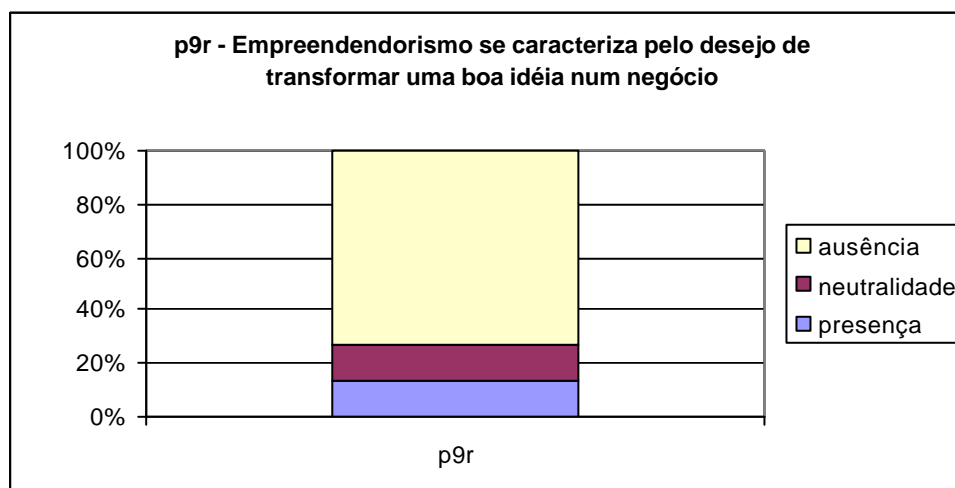
Tabela 9 – Desejo de transformar uma boa idéia num negócio

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	Empreendedorismo se caracteriza pelo desejo de transformar uma boa idéia num negócio.	5	33,3	6	40,0	2	13,3	2	13,3	0

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto caracteriza a *ausência* do conhecimento do empreendedorismo pelos gestores da IES, nesta afirmação (ver *gráfico 9*). A taxa de mortalidade de novas empresas é bastante elevada nos três anos seguintes à sua criação: cerca de 90% no Brasil. As causas podem ser atribuídas, em grande parte, ao lançamento prematuro do novo produto ou serviço.

Gráfico 9 – Desejo de transformar uma boa idéia num negócio



Fonte: instrumento de coleta de dados

j) Empreendedorismo implica na necessidade de capital inicial suficiente.

Como bem destaca Dolabela (1999), se existir talento e tiver o empreendedor as características necessárias, o dinheiro virá. Nem sempre o empreendedor que tem dinheiro vai ter sucesso. O dinheiro é um dos ingredientes menos importantes. O dinheiro é para o empreendedor o que o pincel e a tinta são para o pintor: ferramentas inertes que, nas mãos certas, podem criar maravilhas. Mesmo depois de ter feito alguns milhões de dólares, o verdadeiro empreendedor irá trabalhar incessantemente em uma nova visão para construir outra empresa.

Observa-se na análise das respostas, que 53,3% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que o empreendedorismo implica na necessidade de capital inicial suficiente. Do total de respondentes, 20,0% concordam e, 26,7% dos respondentes se posicionaram de forma neutra. A *tabela 10* ilustra essa dimensão.

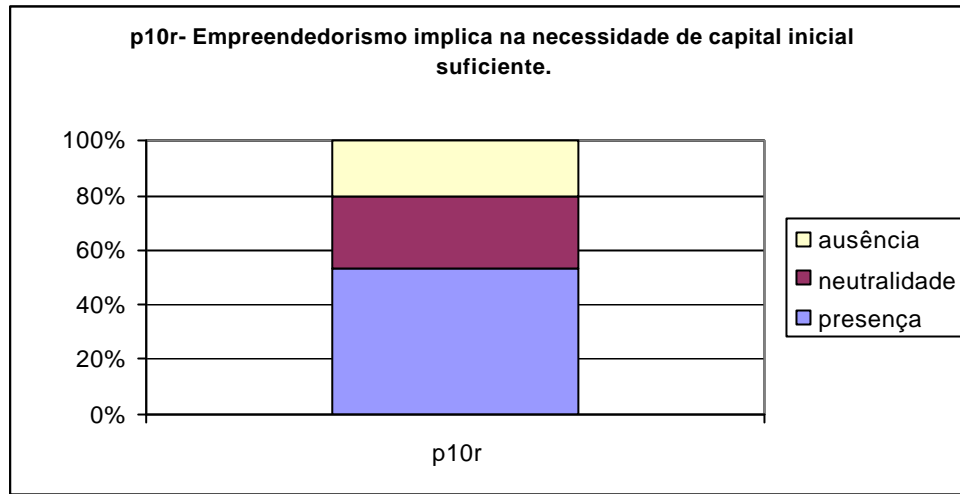
Tabela 10 – Necessidade de capital inicial suficiente

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	Empreendedorismo implica na necessidade de capital inicial suficiente.	0	0,0	3	20,0	4	26,7	7	46,7	1

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto demonstra a *presença* do conhecimento do empreendedorismo pelos gestores da IES. Alguns colocam que se um empreendedor tem capital inicial suficiente, não pode perder a chance. Mas, o oposto é freqüentemente verdade, isto é, muito dinheiro no princípio pode criar euforia e a “síndrome da criança estragada”, diz Dolabela (1999).

Gráfico 10 – Necessidade de capital inicial suficiente



Fonte: instrumento de coleta de dados

2. A PRESENÇA DO PERFIL EMPREENDEDOR NOS GESTORES DA IES.

Na análise do perfil empreendedor aplicado aos gestores da UniFAE Centro Universitário usou-se, com adaptação, as dez (10) características empreendedoras do questionário de McClelland (1972): busca de oportunidade e iniciativa; persistência; correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; comprometimento; busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança.

a) Busca de oportunidade e iniciativa.

A capacidade de se antecipar aos fatos e de criar novas oportunidades de negócios, desenvolver novos produtos e serviços, propor soluções inovadoras integram o perfil empreendedor.

No que se refere à busca de oportunidade e iniciativa, observa-se na análise das respostas, que 73,4% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o empreendedor precisa estar sempre disposto a colocar a “mão na massa” para fazer o projeto funcionar. Do total de respondentes, 20% discordam ou discordam totalmente desta afirmativa e 6,7% se posicionaram de forma neutra. A *tabela 11*, ilustra essa dimensão.

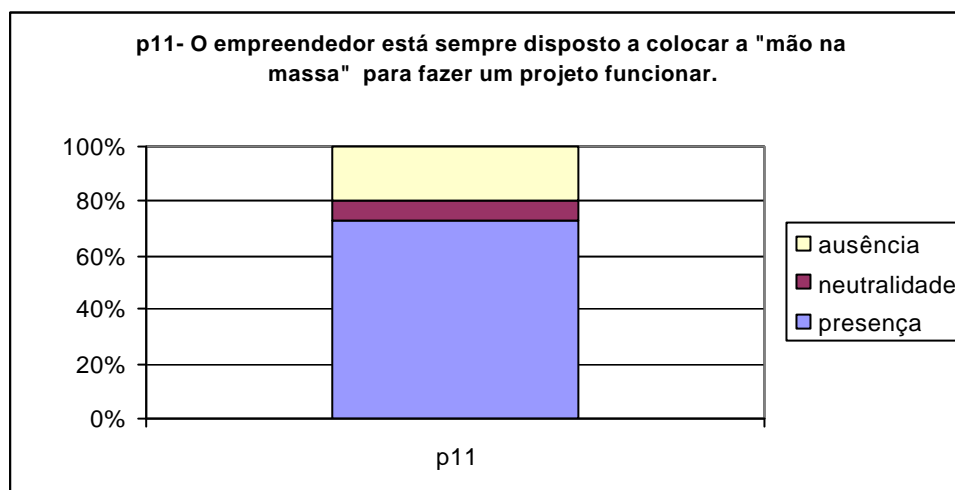
Tabela 11– Busca de oportunidade e iniciativa

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	O empreendedor está sempre disposto a colocar a “mão na massa” para fazer um projeto funcionar.	7	46,7	4	26,7	1	6,7	3	20,0	0

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* desta característica empreendedora no perfil dos gestores da IES. Pode-se dizer que mais de 50% dos respondentes consegue identificar tendências e oportunidades e futuro, bem como, ao tomar a iniciativa para fazer, estão dispostos a colocar a “mão na massa”. Ver *gráfico 11*.

Gráfico 11 – Busca de oportunidades e iniciativa



Fonte: instrumento de coleta de dados.

Dornelas (2001) afirma que identificar uma oportunidade é a arte mais difícil:

Existe uma lenda segundo a qual a oportunidade é como um velho sábio barbudo, baixinho e careca, que passa ao seu lado. Normalmente você não o nota passando... Quando percebe que ele pode lhe ajudar, tenta desesperadamente correr atrás do velho e, com as mãos, tenta tocá-lo na cabeça para abordá-lo. Mas quando finalmente você toca na cabeça do velho, ela está toda cheia de óleo e seus dedos escorregam, sem conseguir segurar o velho que vai embora. (DORNELAS, 2001).

b) Persistência

Agir diante de um obstáculo, assumir responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento das metas e objetivos, agir repetidamente ou mudar de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo fazem parte do perfil empreendedor.

No que se refere à persistência, observa-se na análise das respostas, que 93,3% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que faz parte do perfil empreendedor, a capacidade de analisar os problemas e

persistir na busca de alternativas de solução e 6,7% discordam ou discordam totalmente desta afirmativa. A *tabela 12* ilustra essa dimensão.

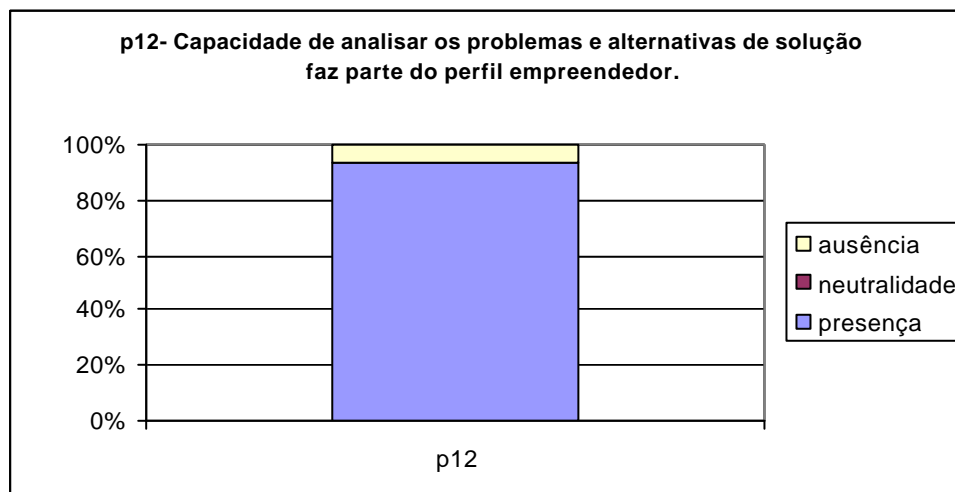
Tabela 12 - Persistência

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	Capacidade de analisar os problemas e persistir na busca de alternativas de solução faz parte do perfil empreendedor.	6	40,0	8	53,3	0	0,0	1	6,7	0

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto demonstra a *presença* desta característica empreendedora no perfil dos gestores da IES. Pode-se dizer que mais de 90% dos respondentes consideram que tem a capacidade de analisar os problemas e persistem na busca de alternativas. Ver *gráfico 12*.

Gráfico 12 – Persistência



Fonte: instrumento de coleta de dados

Esta característica é muito forte e representativa para aqueles que querem tornar seus objetivos uma realidade. Como cita Filion e Dolabela (2000) o empreendedor precisa agir rapidamente ou mudar de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.

c) Comprometimento

Dispender um esforço extraordinário para completar uma tarefa, fazer sacrifícios pessoais, colaborar com os empregados ou colocar-se no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho são características presentes no perfil empreendedor.

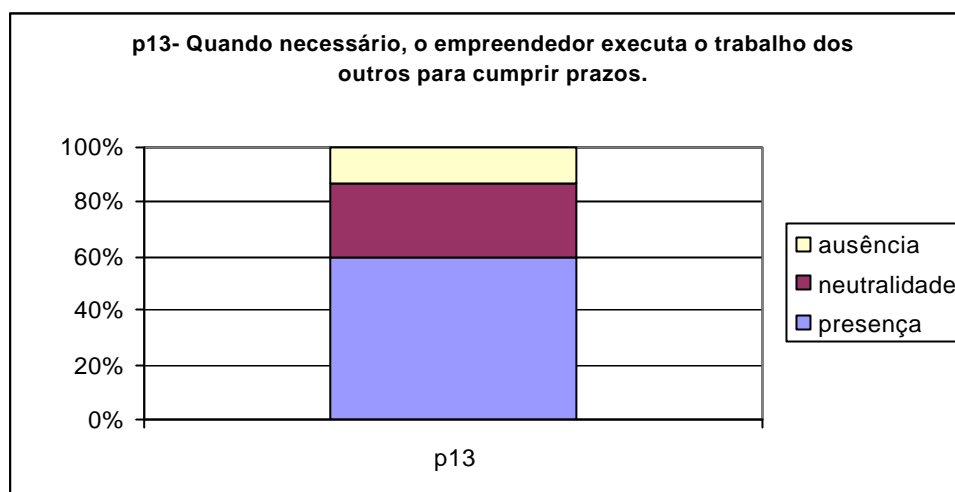
No que se refere ao comprometimento, observa-se na análise das respostas, que 60,0%, dos respondentes concordam ou concordam totalmente que faz parte do perfil empreendedor, quando necessário, executar o trabalho dos outros para cumprir prazos. Do total de respondentes, 13,3% discordam ou discordam totalmente desta afirmativa e 26,7% se posicionaram de forma neutra. A *tabela 13* ilustra essa dimensão.

Tabela 13 - Comprometimento

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	Quando necessário, o empreendedor executa o trabalho dos outros para cumprir prazos.	3	20,0	6	40,0	4	26,7	1	6,7	1

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* desta característica empreendedora no perfil dos gestores da IES. Pode-se dizer que parte significativa dos respondentes faz sacrifícios pessoais para completar as tarefas, conforme SEBRAE (2002) e esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo. Ver *gráfico 13*.

Gráfico 13 – Comprometimento

Fonte: instrumento de coleta de dados

d) Exigência de qualidade e eficiência

Decisão de fazer sempre mais e melhor, buscando satisfazer ou superar as expectativas de prazos e padrões de qualidade são qualidades do empreendedor.

No que se refere a exigência de qualidade e eficiência, observa-se na análise das respostas, que 86,7%, dos respondentes concordam ou concordam totalmente que integra o perfil empreendedor, ser capaz de identificar a melhor maneira de fazer as coisas. Do total de respondentes, 6,7% discordam desta afirmativa e 6,7% se posicionaram de forma neutra. A *tabela 14* ilustra essa dimensão.

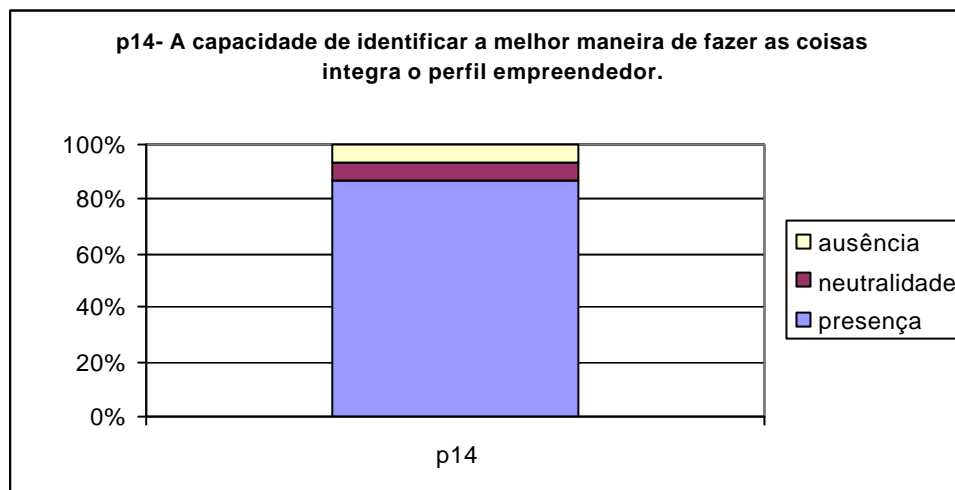
Tabela 14 – Exigência de qualidade e eficiência

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
A capacidade de identificar a melhor maneira de fazer as coisas integra o perfil empreendedor.	3	20,0	10	66,7	1	6,7	1	6,7	0	0,0

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto demonstra a *presença* desta característica empreendedora no perfil dos gestores da IES. Pode-se dizer que mais de 80% dos respondentes ressaltam que o empreendedor tem preocupação em reduzir ao mínimo o tempo, o custo e os recursos necessários para realizar as tarefas. Ver *gráfico 14*.

Gráfico 14 – Exigência de qualidade e eficiência



Fonte: instrumento de coleta de dados

e) Correr riscos calculados

Correr riscos calculados consiste na disposição de assumir desafios ou riscos moderados e responder pessoalmente por todos eles.

No que se refere a correr riscos calculados, observa-se na análise das respostas, que 60% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o empreendedor precisa assumir e executar tarefas arriscadas e consideram que faz parte do perfil de um empreendedor. Do total de respondentes, 6,7% discordam ou discordam totalmente desta afirmativa e 33,3% se posicionaram de forma neutra. A *tabela 15 ilustra* essa dimensão.

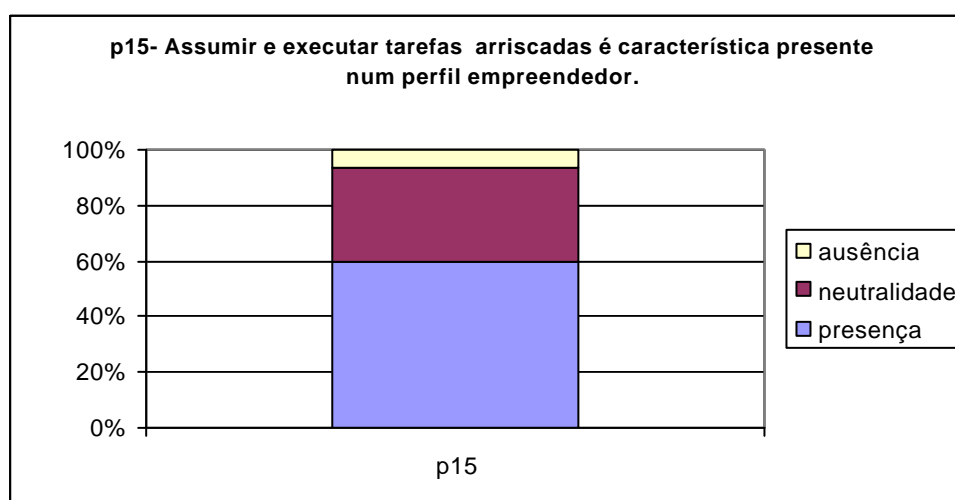
Tabela 15 – Correr riscos calculados

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	Assumir e executar tarefas arriscadas é característica presente num perfil empreendedor.	2	13,3	7	46,7	5	33,3	1	6,7	0

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* desta característica empreendedora no perfil dos gestores da IES. Pode-se dizer que 60% acreditam que correr riscos é inevitável, porém convém ser prudente. Para sobreviver, é fundamental reduzir riscos na tomada de decisão, coloca Filion e Dolabela (2000). Cada pessoa precisa estabelecer o grau de risco que é capaz de suportar sem se estressar.

Mas, ao mesmo tempo, 33,3% dos respondentes se demonstraram indiferentes à situações de risco, que, geralmente, implicam desafios. Filion e Dolabela (2000) lembram que os empreendedores avaliam alternativas e calculam riscos deliberadamente e devem colocar-se em situações de riscos moderados. Ver gráfico 15.

Gráfico 15 – Correr riscos calculados

Fonte: instrumento de coleta de dados

f) Busca de Informações.

Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes, investigar pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço, consultar especialistas para obter assessoria técnica e comercial integram o perfil empreendedor.

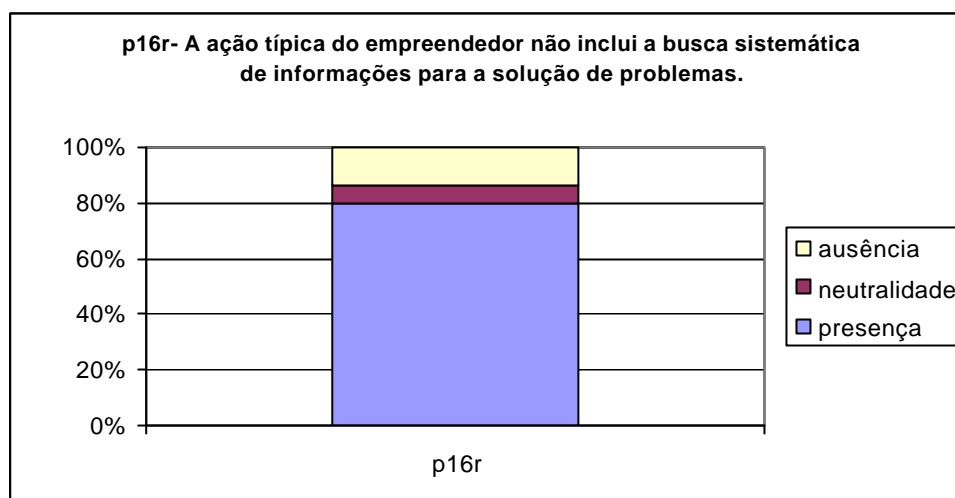
No que se refere à busca de informações, observa-se na análise das respostas, que 80% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que não é uma ação típica do empreendedor a busca sistemática de informações para a solução de problemas. Do total de respondentes, 13,3 concordam ou concordam totalmente desta afirmativa e 6,7 se posicionaram de forma neutra. A *tabela 16* ilustra essa dimensão.

Tabela 16 – Busca de informações

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	A ação típica do empreendedor não inclui a busca sistemática de informações para a solução de problemas.	1	6,7	1	6,7	1	6,7	10	66,7	2

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* desta característica empreendedora no perfil dos gestores da IES. Pode-se dizer que a grande maioria utiliza leituras técnicas para atualização, o que corresponde ao que o SEBRAE (2002) afirma, ou seja, que o empreendedor consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial. Os empreendedores possuem a tendência de buscar informações necessárias para fundamentar e possibilitar a elaboração de estratégias. Ver *gráfico 16*.

Gráfico 16 – Busca de informações

Fonte: instrumento de coleta de dados

g) Planejamento e monitoramento sistemáticos

Planejar dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos, revisar seus planos constantemente, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais, manter registros financeiros e utilizá-los para tomar decisões fazem parte do perfil empreendedor.

No que se refere ao planejamento e monitoramento sistemáticos, observa-se na análise das respostas, que 66,7% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que não faz parte da tarefa do empreendedor o planejamento das atividades. Do total de respondentes, 13,3% concordam ou concordam totalmente desta afirmativa e 20,0% se posicionaram de forma neutra. A *tabela 17* ilustra essa dimensão.

Tabela 17 – Planejamento e monitoramento sistemáticos

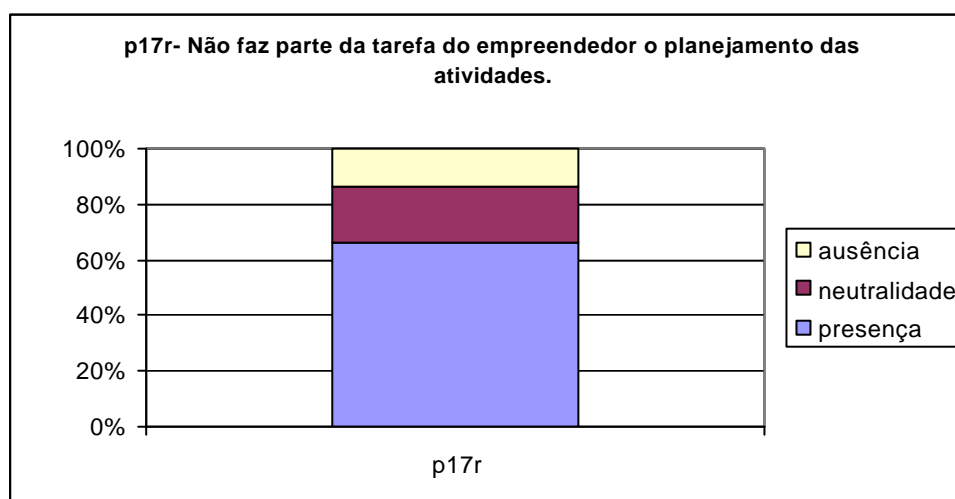
	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	Não faz parte da tarefa do empreendedor o planejamento das atividades.	1	6,7	1	6,7	3	20,0	3	20,0	7

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* desta característica empreendedora no perfil dos gestores da IES. Pode-se afirmar que mais de 60% (ver *gráfico 17*) consideram, como coloca BERNARDI (2003), que é fundamental que o empreendedor defina com clareza seus objetivos, desdobrando-os em metas, que crie um modelo de negócios e estude seu funcionamento, os elementos e suas relações, faça extrapolações, planeje e execute as ações e analise os efeitos.

Para Filion e Dolabela (2000), ser empreendedor é também saber definir projetos e realizá-los. Para isso, convém se habituar a dividir seu plano em etapas, que deverão ser realizadas, gradualmente, passo a passo.

Gráfico 17 – Planejamento e monitoramento sistemático



Fonte: instrumento de coleta de dados

h) Persuasão e rede de contatos.

Ter ações para desenvolver e manter relações comerciais; utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros, utilizar pessoas chaves como agentes para atingir seus próprios objetivos são ações típicas do empreendedor.

No que se refere à persuasão e rede de contatos, observa-se na análise das respostas, que 73,3% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que o empreendedor precisa contar com pessoas influentes para atingir seus objetivos. Do total de respondentes, 26,7% ficaram neutros e nenhum respondente concordou ou concordou totalmente. A *tabela 18* ilustra essa dimensão.

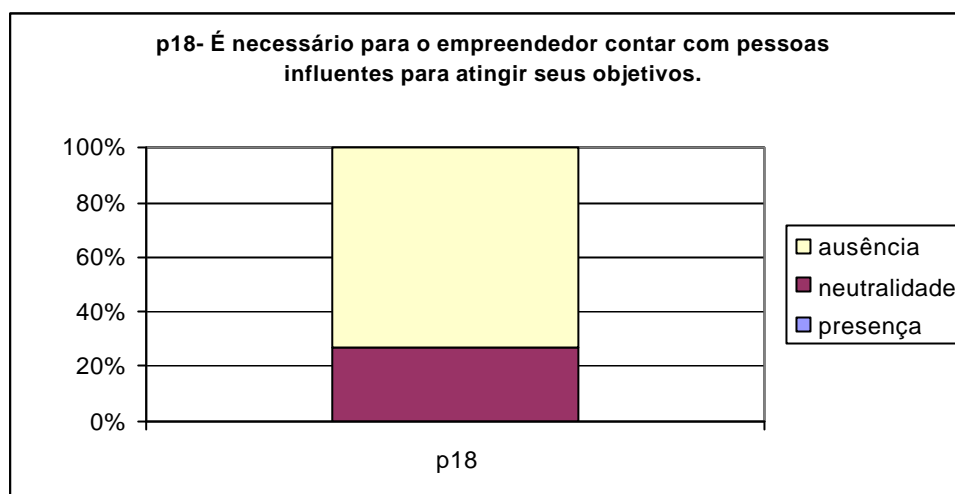
Tabela 18 – Persuasão e rede de contatos

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	É necessário para o empreendedor contar com pessoas influentes para atingir seus objetivos.	0	0,0	0	0,0	4	26,7	7	46,7	4

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *ausência* desta característica empreendedora no perfil dos gestores da IES. (ver gráfico 18). Filion e Dolabela (2000) colocam que o empreendedor precisa cercar-se das pessoas certas para crescer, ele deve ser capaz de atrair pessoas competentes às quais possa pedir conselhos.

Para Pinchot III (1989) é quase impossível desenvolver e liderar um novo negócio dentro da corporação e, ao mesmo tempo, proteger os flancos políticos. É preciso ter um “patrocinador ativo”. Muitos intra-empreendedores possuem vários patrocinadores em níveis inferiores, para cuidar das necessidades cotidianas de apoio ao empreendimento, e, em nível mais alto, para desviar os grandes ataques estratégicos, que poderiam ameaçá-lo.

Gráfico 18 – Persuasão e rede de contatos

Fonte: instrumento de coleta de dados

i) Independência e Autoconfiança

Buscar autonomia em relação a normas e controles de outros, manter seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores, expressar confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa ou de enfrentar um desafio integram o perfil empreendedor.

No que se refere à independência e autoconfiança, observa-se na análise das respostas, que 86,7% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que uma das qualidades do empreendedor é manter-se firme e inflexível em relação às decisões. Do total de respondentes, 6,7% ficaram neutros e 6,7% concordou. A *tabela 19* ilustra essa dimensão.

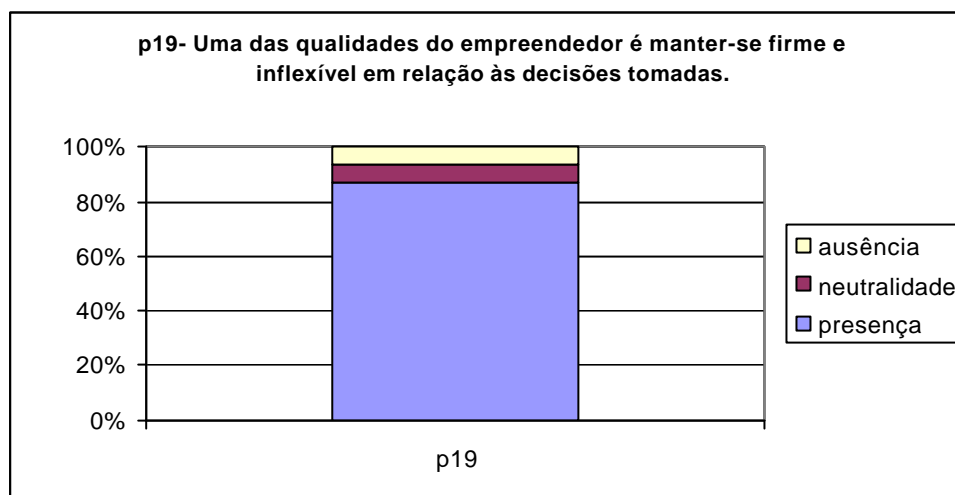
Tabela 19 – Independência e autoconfiança

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
Uma das qualidades do empreendedor é manter-se firme e inflexível em relação às decisões tomadas.	0	0,00	1	6,7	1	6,7	6	40,0	7	46,7

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* desta característica empreendedora no perfil dos gestores da IES. (ver gráfico 19). Pinchot III (1989) ressalta que a “autoconfiança dos empreendedores faz com que estejam mais dispostos, do que a maioria, a aceitar riscos que dependam diretamente dos seus talentos”.

Gráfico 19 – Independência e autoconfiança



Fonte: instrumento de coleta de dados

j) Estabelecimento de metas.

Estabelecer metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal, definir metas de longo prazo, claras e específicas, estabelecer objetivos de curto prazo mensuráveis fazem parte do perfil empreendedor.

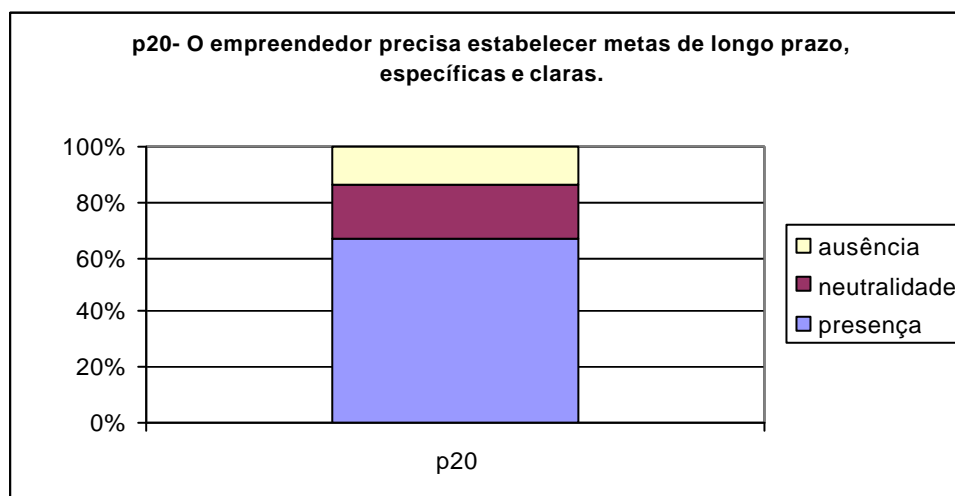
No que se refere ao estabelecimento de metas, observa-se na análise das respostas, que 66,7% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o empreendedor precisa estabelecer metas de longo prazo, específicas e claras. Do total de respondentes, 20% ficaram neutros e 13,3% discordam. A *tabela 20 ilustra* essa dimensão.

Tabela 20 – Estabelecimento de metas

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	O empreendedor precisa estabelecer metas de longo prazo, específicas e claras.	1	6,7	9	60,0	3	20,0	1	6,7	1

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto demonstra a *presença* desta característica empreendedora no perfil dos gestores da IES. (ver gráfico 20). Pinchot III (1989) diz que “as metas que os intra-empreendedores estabelecem para si próprios são concretas e mensuráveis. Elas são estabelecidas inicialmente em incrementos semanais e abrangem, com os objetivos, planos de cinco a dez anos”. O mesmo autor salienta que as pessoas “podem aumentar as chances de sucesso praticando o estabelecimento de metas autodeterminadas”.

Gráfico 20 – Estabelecimento de metas

Fonte: instrumento de coleta de dados

3. A PERCEPÇÃO DOS GESTORES EM RELAÇÃO À PRESENÇA DO EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO DA IES.

a) A gestão empreendedora de uma IES caracteriza-se por apresentar um planejamento racional orientado por resultados quantitativos.

No entendimento de Bernardi (2003), um ambiente que cria condições competitivas saudáveis, em face das exigências ambientais, deve estruturar-se de forma adaptativa e integrativa e enfatizar um comportamento sistêmico, em vez de unicamente competitivo.

Formas e métodos de gerir que outrora propiciavam vantagens estratégicas hoje se tornaram condição primária para entrar e permanecer num negócio. É relativamente simples notar que somente pela abordagem clássica, comparada à abordagem empreendedora, racional econômica e quantitativa é impossível adequar-se para atuar com sucesso neste ambiente, destaca o mesmo autor.

No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 46,7% dos respondentes concordam que a gestão empreendedora de uma IES caracteriza-se por apresentar um planejamento racional orientado por resultados quantitativos. Do total de respondentes, 6,7% ficaram neutros e 46,7% discordam ou discordam totalmente da afirmação. A *tabela 21 ilustra* essa dimensão.

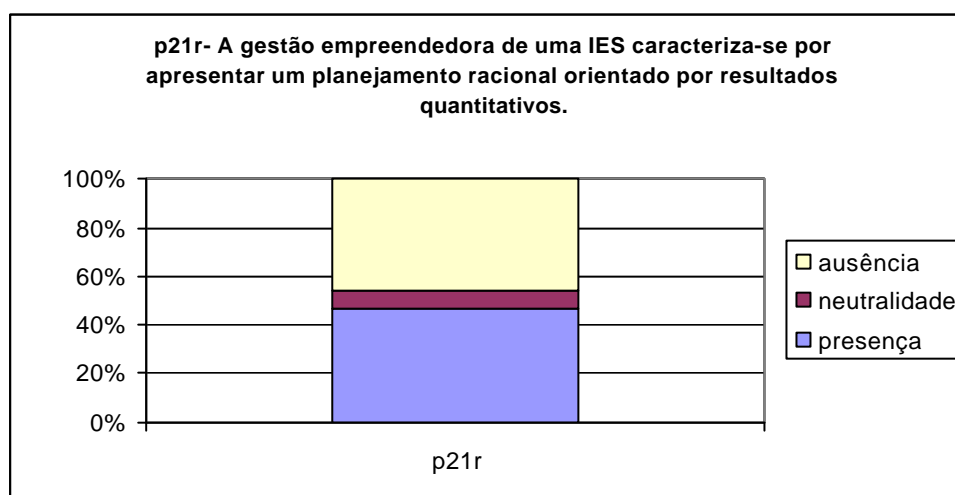
Tabela 21 – Planejamento racional orientado por resultados quantitativos

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
A gestão empreendedora de uma IES caracteriza-se por apresentar um planejamento racional orientado por resultados quantitativos.	0	0,0	7	46,7	1	6,7	6	40,7	1	6,7

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto demonstra a divisão eqüitativa da equipe de gestores quanto à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, conforme se observa no *gráfico 21*, o que mostra que não tem uma percepção comum em relação ao planejamento. O planejamento com moldes rígidos e a instrumentação baseada em relatórios quantitativos se caracteriza num ambiente *clássico*. No ambiente *empreendedor* o planejamento é voltado à administração estratégica e com monitoramento qualitativo e vital, como destaca Bernardi (2003).

Gráfico 21 – Planejamento racional orientado por resultados quantitativos



Fonte: instrumento de coleta de dados

b) O empreendedorismo na gestão universitária se traduz em lucratividade.

É necessário que a empresa busque o lucro e o retorno econômico, porém o desequilíbrio está em direcionar rigidamente todo o modelo, sistemas internos, funções e interações a este único propósito, sem considerar aspectos e resultados qualitativos e outras variáveis do sistema; o que se propõe é considerar o lucro um meio e resultante de uma atuação sistêmica compatível e saudável e não um fim em si mesmo coloca Bernardi (2003).

No que se refere a percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 57,1% dos respondentes discordam

ou discordam totalmente que o empreendedorismo na gestão universitária se traduz em lucratividade. Do total de respondentes, 28,6% ficaram neutros e 14,3% concordam com a afirmação. A *tabela 22 ilustra* essa dimensão.

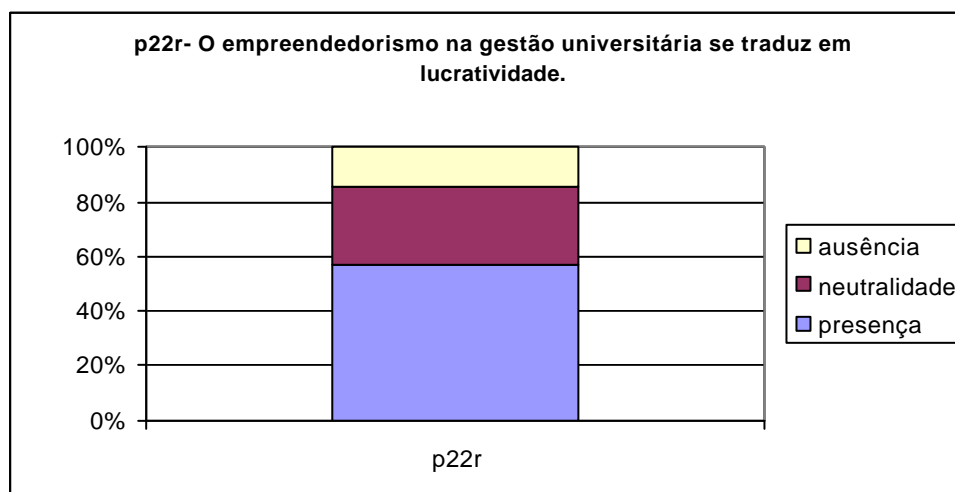
Tabela 22 – O empreendedorismo se traduz em lucratividade

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
O empreendedorismo na gestão universitária se traduz em lucratividade.	0	0,0	2	14,3	4	28,6	7	50,0	1	7,1

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES (ver *gráfico 22*). Mas, é importante observar que é um indicador que precisaria ser revisto pelos gestores da IES em função do porcentual de pessoas que se posicionaram de forma neutra. Num ambiente *clássico* os objetivos do negócio são voltados a lucro e eficiência e num ambiente *empreendedor* voltado ao potencial de lucros futuros, enfatiza Bernardi (2003).

Gráfico 22 – O empreendedorismo se traduz em lucratividade.



Fonte: instrumento de coleta de dados

c) A gestão empreendedora universitária busca atender às mudanças expressivas e rápidas observadas no mercado.

O mundo vive um momento histórico pleno de instabilidade e incertezas. Velhos paradigmas ruíram sem que outros fossem postos no lugar. Assim, é preciso adotar políticas e escolher estratégias para conviver em ambientes de rápidas mudanças e valores, coloca Rocha Neto (2003).

O ambiente de uma IES precisa, antes de qualquer outro, estar atento às mudanças, pois é um dos locais mais propícios para se criar, inovar e produzir conhecimentos.

No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 86,7% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que a gestão empreendedora universitária busca atender às mudanças expressivas e rápidas observadas no mercado. Do total de respondentes, 13,4% discordam ou discordam totalmente e não houve manifestação neutra ou indiferente. A *tabela 23 ilustra* essa dimensão.

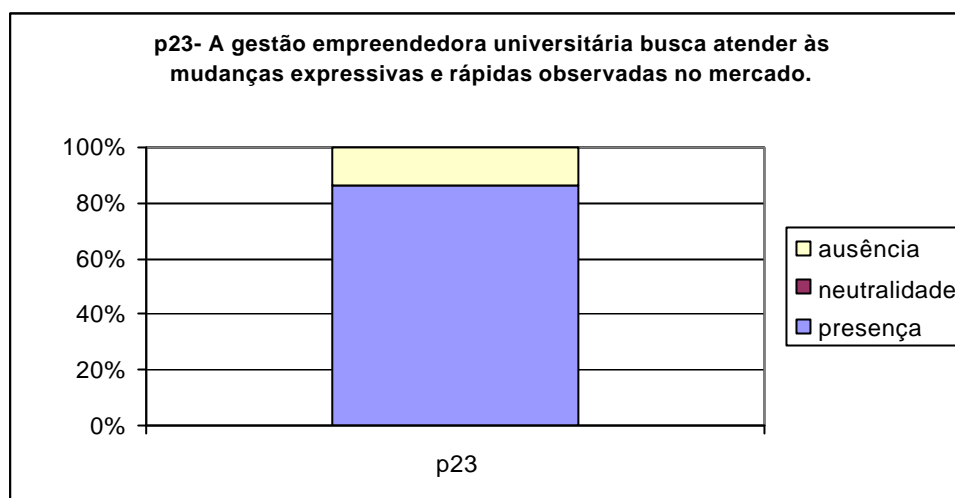
Tabela 23 – Atender às mudanças expressivas e rápidas do mercado.

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
A gestão empreendedora universitária busca atender às mudanças expressivas e rápidas observadas no mercado.	1	6,7	12	80,0	0	0,0	1	6,7	1	6,7

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES (ver *gráfico 23*). Num ambiente *clássico* as mudanças são pequenas e lentas, mas no ambiente *empreendedor* as mudanças são expressivas e rápidas.

Gráfico 23 – Atender às mudanças expressivas e rápidas do mercado.



Fonte: instrumento de coleta de dados

d) A gestão empreendedora de uma IES está voltada para a competição por alunos.

Considerando a velocidade das mudanças e as profundas transformações nos diversos ambientes, sinalizam a necessidade de buscar alternativas na forma de organizar, planejar e operacionalizar uma empresa.

Formas e métodos clássicos de gerir que outrora propiciavam vantagens estratégicas hoje se tornaram condição primária para entrar e permanecer num negócio. Empresas empreendedoras, com alta capacidade competitiva centram suas atenções no *cliente*, nas percepções de valor e utilidade, bem como nas formas sistêmicas adequadas a cumprir bem o papel empresarial no sistema, coloca Bernardi (2003).

Conforme coloca Meyer (2003) as IES privadas têm sua remuneração oriunda da cobrança de mensalidades escolares pagas pelos alunos. Por esta razão uma atenção especial é dada ao aluno como usuário ou cliente dos serviços educacionais prestados. Observa-se, continua o mesmo autor, que entre as IES privadas, uma clara competição por alunos, professores e imagem positiva junto à comunidade, exige grande esforço da administração.

No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 64,3% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que a gestão empreendedora de uma IES está voltada para a competição por alunos. Do total de respondentes, 28,6% ficaram neutros e 14,3% concordam com a afirmação. A *tabela 24 ilustra* essa dimensão.

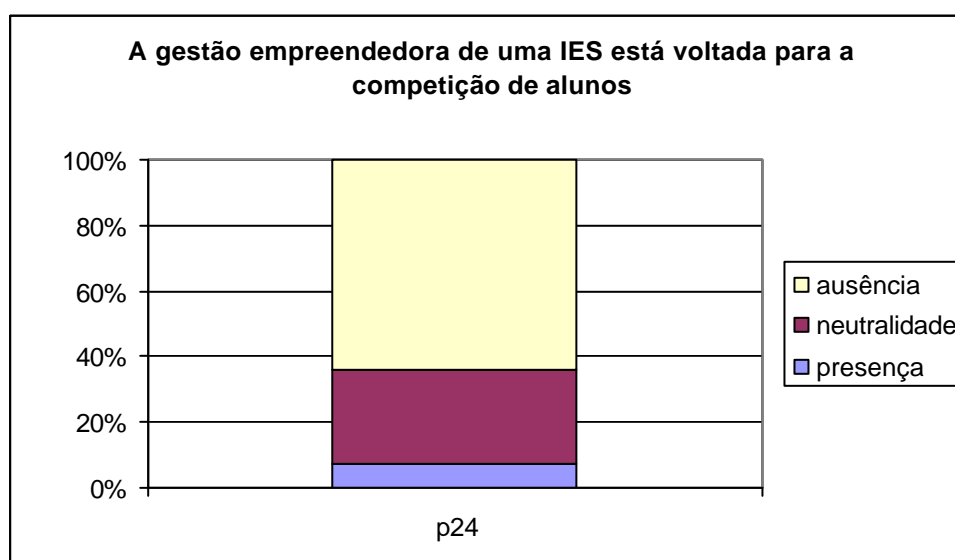
Tabela 24 – Competição por alunos.

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	A gestão empreendedora de uma IES está voltada para a competição por alunos.	0	0,0	1	14,3	4	28,6	7	50,0	2

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *ausência* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES (ver *gráfico 24*). Numa ambiente *clássico* o enfoque está voltado ao concorrente enquanto que num ambiente *empreendedor* é no cliente.

Gráfico 24 – Competição por alunos.



Fonte: instrumento de coleta de dados

e) A gestão empreendedora concentra seu foco na avaliação dos concorrentes.

Como já analisado no item anterior, as empresas empreendedoras com alta capacidade competitiva centram suas atenções no *cliente*. Num ambiente clássico o enfoque é no concorrente, mas num ambiente empreendedor o enfoque é no cliente, ou seja, no aluno da IES.

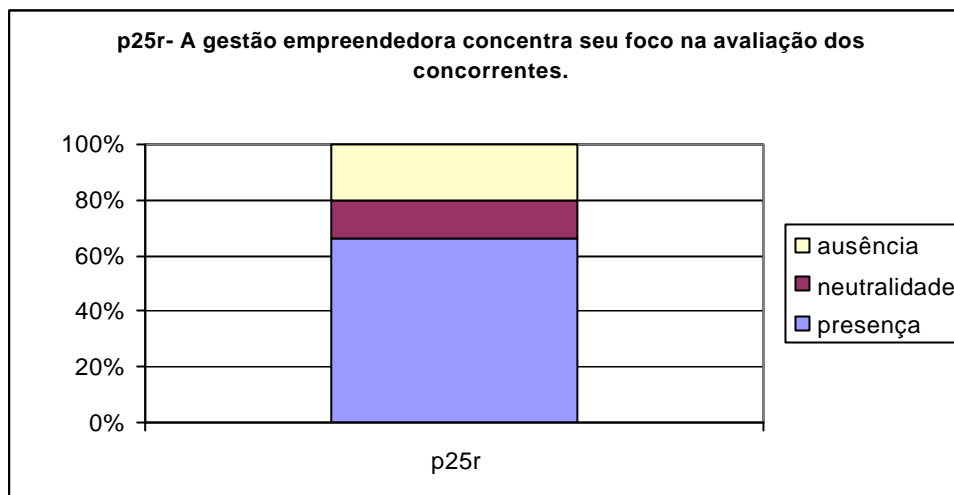
No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 66,6% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que a gestão empreendedora concentra seu foco na avaliação dos concorrentes. Do total de respondentes, 20,0% concordam e 13,3% ficaram neutros. *A tabela 25 ilustra essa dimensão.*

Tabela 25 – Avaliação dos concorrentes.

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	A gestão empreendedora concentra seu foco na avaliação dos concorrentes.	0	0,0	3	20,0	2	13,3	8	53,3	2

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto demonstra a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES (ver *gráfico 25*). Entretanto, é importante observar que a IES precisa revisar com os gestores os itens 24 e 25, pois, no item 24, os gestores, também, discordam que a gestão empreendedora de uma IES está voltada para a competição por alunos. E, no item 25 ocorre da mesma forma com os concorrentes.

Gráfico 25 – Avaliação dos concorrentes.

Fonte: instrumento de coleta de dados

f) A preocupação com a integração dos recursos internos é de importância na gestão empreendedora.

Administrar uma organização qualquer tem sido uma combinação de arte e ciência, coloca Meyer (2003). Refere-se a uma mescla de processos como pensar, analisar, decidir, agir e avaliar o trabalho de uma organização. Envolve a arte e a técnica de conduzir o trabalho de um grupo de pessoas de forma integrada e cooperada, buscando os objetivos da organização, enfatiza o mesmo autor.

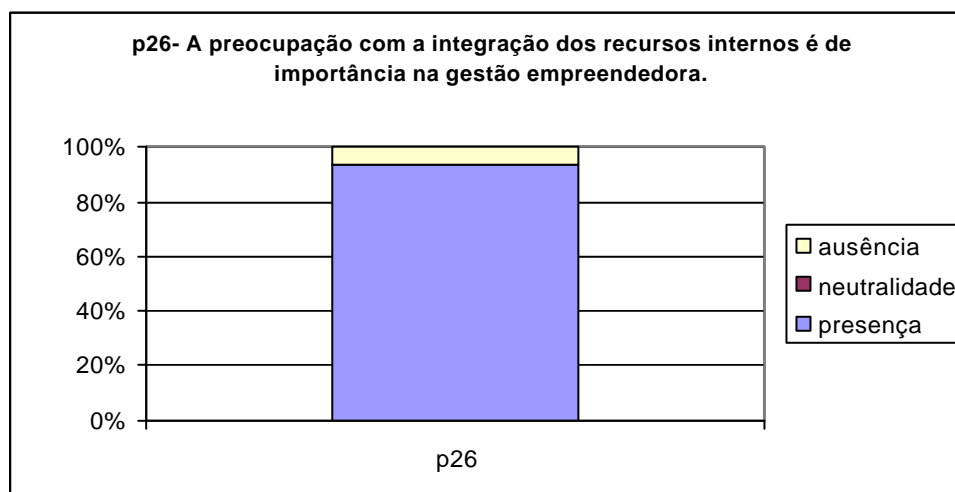
No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão universitária da IES, observa-se na análise das respostas, que 93,4% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que a preocupação com a integração dos recursos internos é de importância na gestão empreendedora. Do total de respondentes, 6,7% discordam totalmente e não houve manifestação neutra ou indiferente. A *tabela 26 ilustra* essa dimensão.

Tabela 26 – Integração dos recursos internos

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	A preocupação com a integração dos recursos internos é de importância na gestão empreendedora.	1	6,7	13	86,7	0	0,0	0	0,0	1

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto destaca a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES (ver *gráfico 26*). Pinchot III (1989) ressalta que a medida mais fundamental de progresso para o intra-empendedor é a crescente liberdade para utilizar recursos corporativos para construir novos negócios para a corporação. O autor complementa dizendo que para eficiência nos empreendimentos é preciso criar uma atmosfera de liberdade, na qual possam falar com todos e as opiniões de todos sejam respeitadas e, também, que deve haver uma forma rápida de se resolver os problemas e ir em frente.

Gráfico 26 – Integração dos recursos internos

Fonte: instrumento de coleta de dados

g) A gestão empreendedora desenvolve projetos que não apresentam riscos.

Correr riscos está fortemente relacionado, também, ao empreendedor no ambiente das IES. Os empreendedores de sucesso gostam de desafios, correm riscos calculados e geralmente vêem a possibilidade de fracasso como elemento motivador.

No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 86,7% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que a gestão empreendedora desenvolve projetos que não apresentam riscos. Do total de respondentes, 13,3% ficaram neutros e a não houve manifestação de concordância com a afirmação. A *tabela 27 ilustra* essa dimensão.

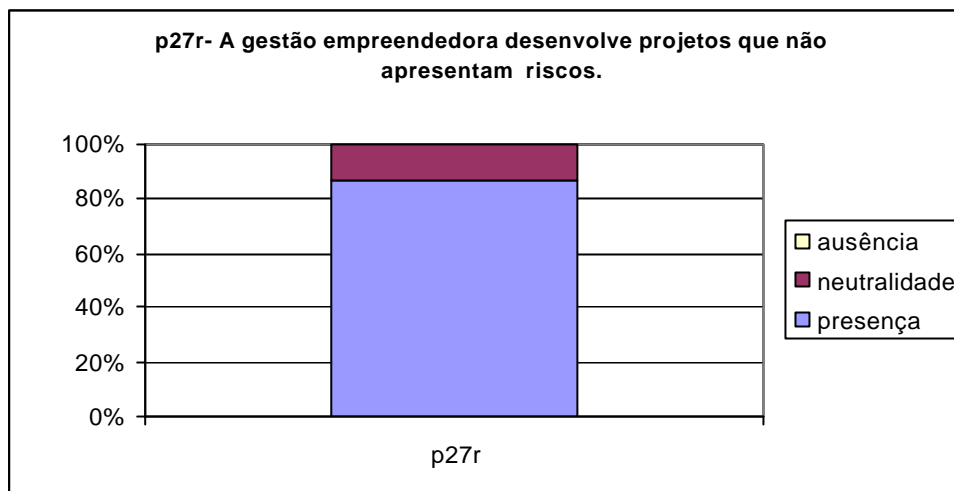
Tabela 27 – Projetos que não apresentam riscos.

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
A gestão empreendedora desenvolve projetos que não apresentam riscos.	0	0,0	0	0,0	2	13,3	12	80,0	1	6,7

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto mostra a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES (ver *gráfico 27*). Num ambiente *clássico* os riscos são minimizados enquanto no ambiente *empreendedor* tem aceitação potencial.

Gráfico 27 – Projetos que não apresentam riscos.



Fonte: instrumento de coleta de dados

h) A gestão empreendedora não requer a participação efetiva das pessoas.

Para que as atividades acadêmicas e administrativas de uma IES sejam bem sucedidas é fundamental a participação das pessoas diretamente envolvidas no processo, uma vez que são elas as responsáveis pelas ações na instituição, coloca Meyer (2003). Cabe ao administrador desenvolver a habilidade de saber selecionar as pessoas certas para a discussão dos problemas, buscando sua participação na análise dos mesmos, na decisão acerca de sua solução, além de envolvê-las na sua implementação, coloca o mesmo autor. Esta prática trará maior comprometimento das pessoas com os problemas e com a solução. Sem pessoas comprometidas torna-se impossível viabilizar as mudanças exigidas pelo novo contexto.

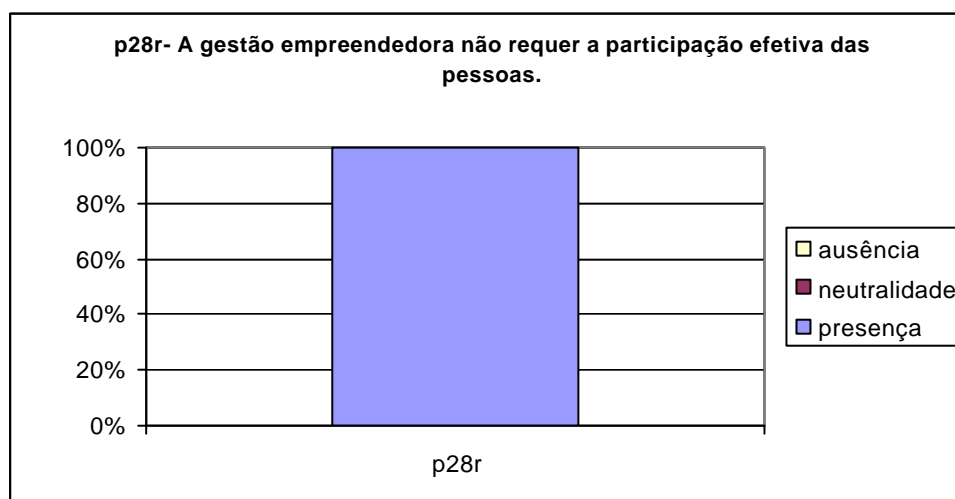
No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 100,0% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que a gestão empreendedora não requer a participação efetiva das pessoas. A *tabela 28 ilustra* essa dimensão.

Tabela 28 – Participação efetiva das pessoas.

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	A gestão empreendedora não requer a participação efetiva das pessoas.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	46,7	8

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto demonstra a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES (ver *gráfico 28*). Num ambiente *clássico* existe pouca participação dos integrantes sendo que no *empreendedor* existe um ambiente participativo.

Gráfico 28 – Participação efetiva das pessoas.

Fonte: instrumento de coleta de dados.

i) A capacidade de delegar poder de decisão é uma das principais características de gestão empreendedora.

Nos estágios iniciais de qualquer negócio, o empreendedor está envolvido em tudo o que diz respeito à empresa. Mas, à medida que o negócio cresce, a complexidade e o número de problemas aumentam, geometricamente, e o empreendedor precisa compreender e assumir as suas limitações.

É necessário redefinir seu papel e delegar parte das tarefas e responsabilidades. O objetivo desta redefinição está em aumentar o tempo disponível para o foco nos assuntos estratégicos e vitais, e têm como consequência a melhoria na qualidade de gestão, torna o trabalho mais eficaz e mais produtivo, desenvolvendo, também, os colaboradores.

Como bem destaca Bernardi (2003), delegar não é abdicar da autoridade e da responsabilidade, e sim organizar adequadamente atividades que podem ser perfeitamente executadas por colaboradores, obviamente com o controle do processo.

No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 73,3% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o empreendedor precisa delegar poder de decisão compreendendo ser uma das principais características da gestão empreendedora. Do total de respondentes, 13,3% ficaram neutros e 13,3% discordam totalmente. A *tabela 29 ilustra* essa dimensão.

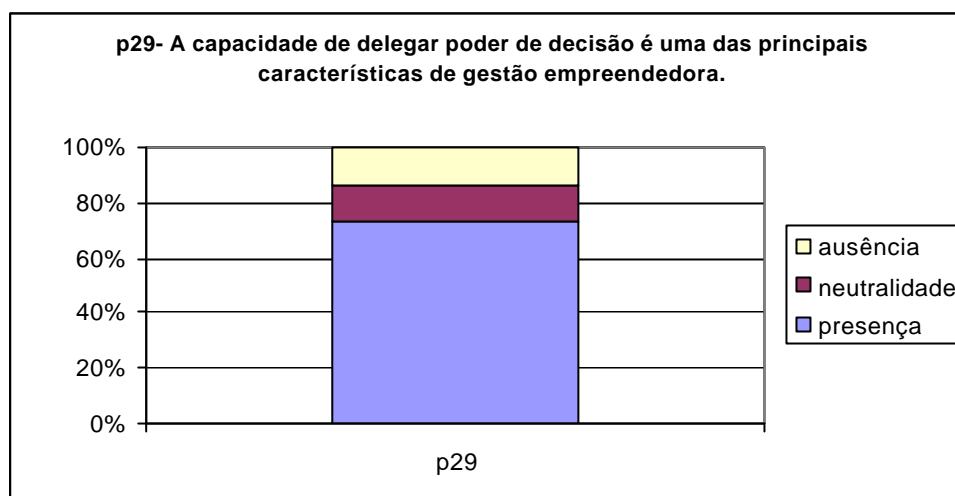
Tabela 29 – Delegar poder de decisão

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
Delegar poder de decisão é uma das principais características de gestão empreendedora.	2	13,3	9	60,0	2	13,3	0	0,0	2	13,3

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES. (ver gráfico 29). Como coloca Meyer (2003), uma das principais habilidades a serem praticadas pelos administradores universitários é a capacidade de delegar competência e capacidade de decisão e ação. Para isso deverá adotar o tomador de decisão das condições e dos recursos necessários para identificar o problema, examinar alternativas, decidir e agir.

Gráfico 29 – Delegar poder de decisão



Fonte: instrumento de coleta de dados

j) O uso da tecnologia é um dos fatores-chave do sucesso da gestão empreendedora.

Vários são os modelos de instituição universitária utilizados por seus administradores, como coloca Meyer (2003). O modelo tradicional acadêmico, o modelo empresarial e um terceiro modelo, em construção ainda, que se pode chamar de modelo tecnológico.

O modelo tecnológico se caracteriza por novas formas de prestação de serviços educacionais, com pedagogia apoiada em nova tecnologia de comunicação e formas distintas de prestação dos serviços educacionais. A universidade virtual é um exemplo típico desse modelo, assim como os programas à distância, existentes em diversas partes do mundo. Como enfatiza Meyer (2003), o que muda em relação às funções tradicionais da universidade, como instituição do conhecimento, é a forma de materializar essas funções.

No contexto atual, é preciso inovar para atender novas expectativas e demandas através de formas diversificadas e inovadoras de prestação de serviços.

No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se que 60% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o uso da tecnologia, no contexto atual, é um dos fatores-chave do sucesso da gestão empreendedora. Do total de respondentes, 26,7% ficaram neutros e 13,3% discordam. A *tabela 30 ilustra* essa dimensão.

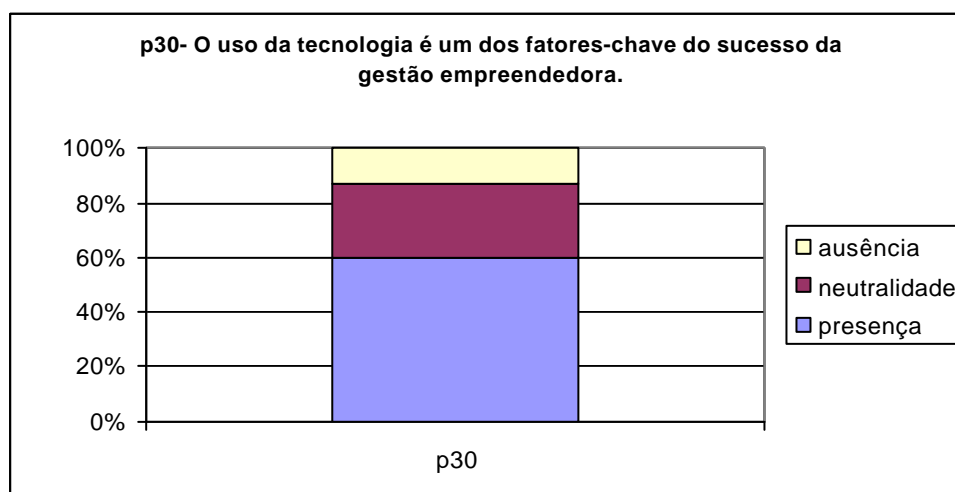
Tabela 30 – Tecnologia

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	O uso da tecnologia é um dos fatores-chave do sucesso da gestão universitária.	2	13,3	7	46,7	4	26,7	2	13,3	0

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES. (ver gráfico 30). Como enfatiza Meyer (2003), um dos fatores chave do sucesso das instituições universitárias é o domínio e uso da tecnologia em seu esforço produtivo. É fundamental que o gestor conheça as novas tecnologias disponíveis, desenvolvendo a habilidade de tirar vantagem de seu uso em benefício da melhoria do desempenho acadêmico e administrativo e, por conseqüência, da própria instituição.

Gráfico 30 - Tecnologia



Fonte: instrumento de coleta de dados

k) O empreendedorismo está em se pensar globalmente e agir institucionalmente na busca do diferencial competitivo.

Um empreendimento que cria condições competitivas saudáveis, em face das exigências ambientais, deve estruturar-se de forma adaptativa e integrativa e enfatizar um comportamento sistêmico, em vez de unicamente competitivo, coloca Bernardi (2003).

Dentro de um contexto atual, é preciso adotar uma estratégia global e de uma mudança de atitudes que se propague dentro da empresa a preparando para atingir seus objetivos.

No entendimento de Drucker (1980) é vital que uma empresa possua um sistema de avaliação constante e regra sistemática de abandono do passado, daquilo que ontem foi adequado, mas hoje claramente não é mais.

No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 86,7% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o empreendedorismo está na busca de se pensar globalmente e agir institucionalmente na busca do diferencial competitivo. Do total de respondentes, 6,7% ficaram neutros e 6,7% discordam totalmente. *A tabela 31 ilustra essa dimensão.*

Tabela 31 – Pensar globalmente e agir institucionalmente

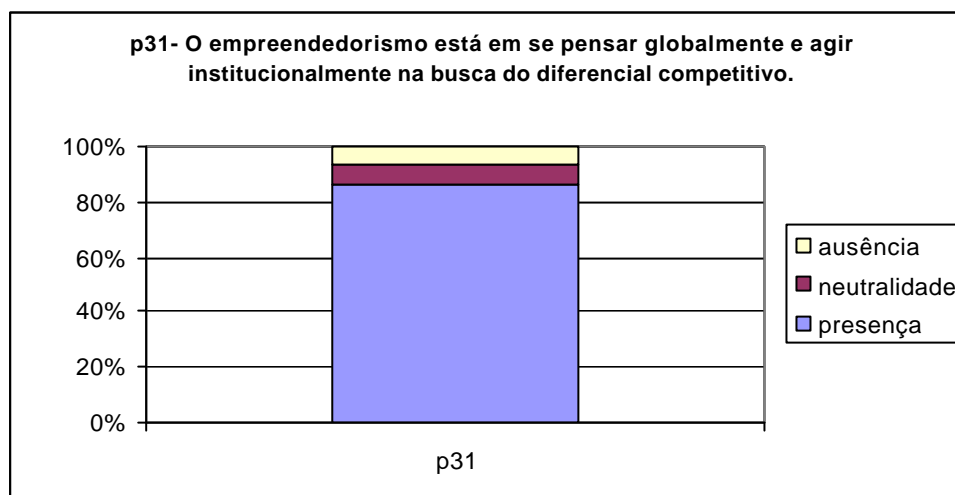
	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
O empreendedorismo está em se pensar globalmente e agir institucionalmente na busca do diferencial competitivo.	5	33,3	8	53,3	1	6,7	0	0,0	1	6,7

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto caracteriza a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES. (ver gráfico 31). É fundamental ter um sentido claro de direção e do futuro que se pretende construir. Torna-se impossível, como coloca

Meyer (2003) conduzir o trabalho de um grupo de administradores, funcionários e professores numa instituição de ensino superior sem essa visão estar clara e compartilhada. Nos dias de hoje, enfatiza o autor, o gestor terá de desenvolver uma habilidade de pensar globalmente e agir institucionalmente, procurando atingir uma posição estratégica diferenciada.

Gráfico 31 – Pensar globalmente e agir institucionalmente



Fonte: instrumento de coleta de dados

k) A reformulação de cursos não é uma característica na gestão empreendedora.

O mundo tem mudado numa velocidade até então não vista. Os avanços tecnológicos, novos valores e estruturas sociais, o surgimento de novas forças econômicas mundiais, demonstram uma dinâmica sem par nas mais diferentes áreas do conhecimento e da atividade humana, coloca Meyer (2003). As organizações nesta sociedade organizacional também têm procurado mudar e se adaptar a estes novos tempos. A palavra de ordem para aquelas organizações, preocupadas não somente com os problemas de hoje, mas também como os de amanhã, tem sido inovar. Inovar em todas as áreas e a todo custo enfatiza o mesmo autor.

Da mesma forma cabe às IES medir o impacto da necessidade de se estar permanentemente readequando / reformulando os seus cursos às novas

exigências do mercado. É recomendável, que se busque um mix de produtos, dependendo da reputação e do lucro, conforme coloca Minogue (2003).

No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 85,7% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que a reformulação de cursos não é uma característica na gestão empreendedora. Do total de respondentes, 7,1% ficaram neutros e 7,1% concordam com a afirmação. A *tabela 32 ilustra* essa dimensão.

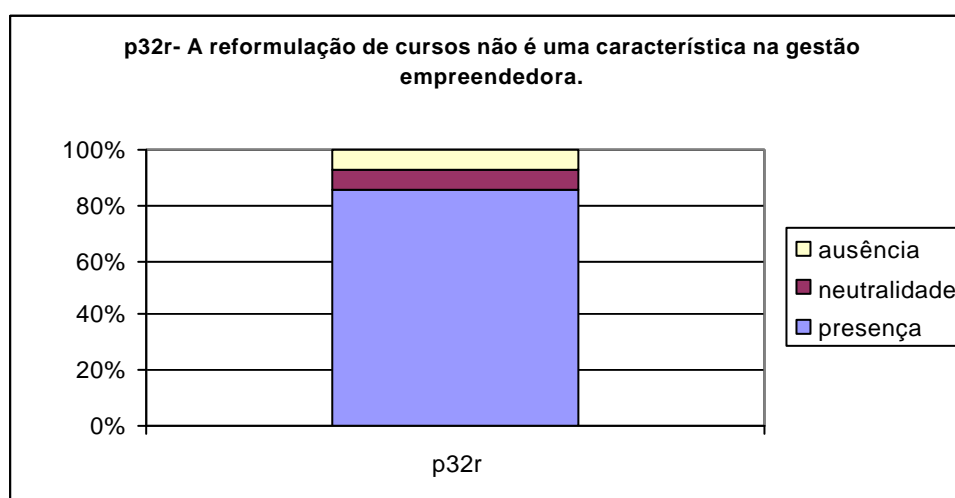
Tabela 32 – A reformulação de cursos

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	A reformulação de cursos não é uma característica na gestão empreendedora.	1	0,0	1	7,1	1	7,1	8	57,1	4

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES. (ver gráfico 32).

Gráfico 32 – A reformulação de cursos



Fonte: instrumento de coleta de dados

I) A preocupação com a qualificação das pessoas é estratégica na gestão empreendedora.

A competitividade e o desempenho de uma instituição estão diretamente relacionados à gestão do negócio e às pessoas envolvidas, quer sejam colaboradores, professores, gestores ou parceiros que venham a contribuir para o crescimento da empresa.

A preocupação com a qualificação das pessoas deve ser estratégica, já que a empresa comunica-se com o meio por intermédio das pessoas, visível em qualquer posição que ocupe dentro de uma organização. Todas as pessoas na instituição são importantes atendem a clientes, direta ou indiretamente, participam e contribuem para os resultados, além do que são uns cartões de visitas para qualquer empresa, no meio externo.

No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 86,7% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que é estratégica para a gestão empreendedora a preocupação com a qualificação das pessoas. Do total de respondentes, 13,3% discordam totalmente e não houve manifestação neutra ou indiferente. A *tabela 33 ilustra* essa dimensão.

Tabela 33 – Qualificação das pessoas

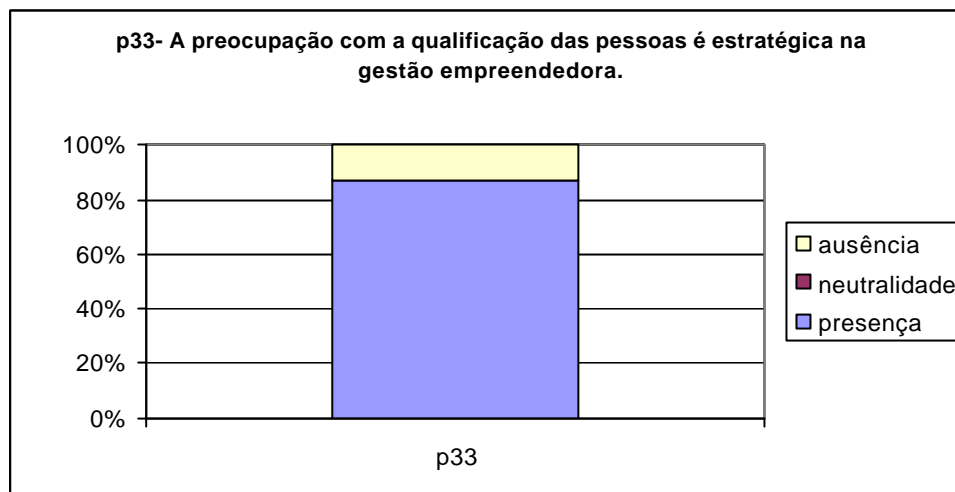
	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
A preocupação com a qualificação das pessoas é estratégica na gestão empreendedora.	6	40,0	7	46,7	0	0,0	0	0,0	2	13,3

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES. (ver gráfico 33). Independente da posição que a pessoa ocupe dentro da IES é necessário, com a velocidade da informação e das mudanças que ocorrem no contexto atual, a sua qualificação constante e permanente, pois é

este profissional com outros da instituição que tudo inicia, desenvolve e conclui, portanto, responsável direto pelo desempenho da empresa.

Gráfico 33 – Qualificação das pessoas



Fonte: instrumento de coleta de dados

m) A gestão empreendedora permite a criação de novos cursos sem considerar as mudanças do mercado.

A intensidade das mudanças, no contexto atual, é uma das principais características que desafiam, também, as instituições de educação superior. Torna-se um imperativo para o administrador universitário antecipar-se às mudanças, adequando sua instituição a uma nova realidade, coloca Meyer (2003). Isso exige disposição para identificar o que deve ser mudado e a importância estratégica da mudança para a criação de novos cursos voltados às novas necessidades do mercado.

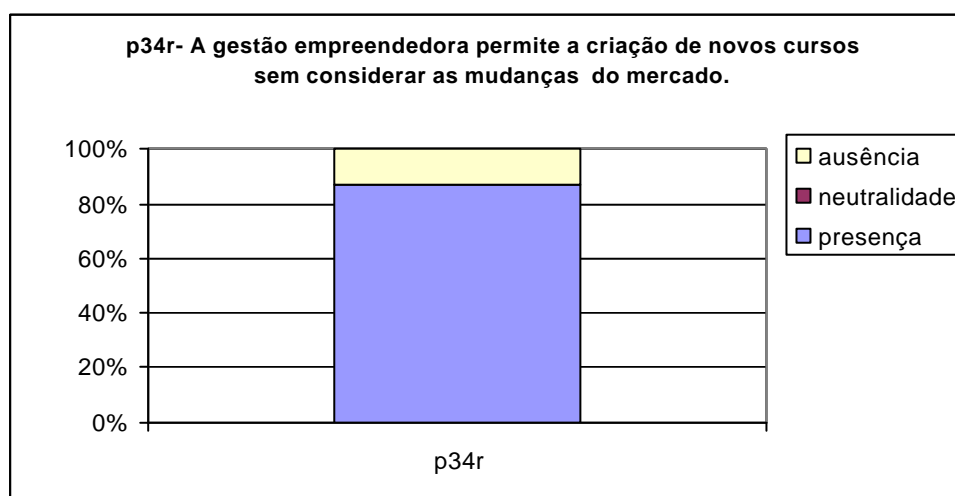
No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 86,7% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que a gestão empreendedora permite a criação de novos cursos sem considerar as mudanças do mercado. Do total de respondentes, 13,4% concordam ou concordam totalmente e não houve manifestação neutra ou indiferente. A *tabela 34 ilustra* essa dimensão.

Tabela 34 – Criação de novos cursos

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
A gestão empreendedora permite a criação de novos cursos sem considerar as mudanças do mercado.	1	6,7	1	6,7	0	0,0	9	60	4	26,7

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto demonstra a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES. (ver gráfico 34). Toda IES precisa de gestores dispostos a empreender mudanças; estas trazem modificações na estrutura, processos, comportamento, cultura e produtos organizacionais, tão importantes para o desenvolvimento da instituição e para sua adequação a uma nova realidade.

Gráfico 34 – Criação de novos cursos

Fonte: instrumento de coleta de dados

n) O empreendedorismo na gestão de uma IES não se caracteriza em atender às necessidades do aluno.

Algumas IES começam a perceber a importância do uso, também, da internet como meio de propaganda, formas de conseguir números de telefone com o objetivo de capturar o interesse dos alunos. O que se busca saber, não

seria necessariamente quantos alunos se candidatam, mas que comportamento apresentam para que se possa atender às suas necessidades. Analisa-se, hoje, seu comportamento voltado para os ganhos.

É preciso ousar, inovar e buscar a real necessidade do aluno. Muitas são as formas de se observar os diversos comportamentos como o número de horas que permanece na página da web, nível de aprofundamento da visita ao site; interesse em visitar o campus, entre outras. É necessário o estudo e registro destas informações para a compreensão do processo de atrair este aluno. Enfim, é entender a sua necessidade, buscando flexibilidade, apoiada em tecnologia para melhor atender as necessidades do aluno.

No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 93,3% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que o empreendedorismo na gestão de uma IES não se caracteriza em atender às reais necessidades do aluno. Do total de respondentes, 6,7% concordam ou concordam totalmente e não houve manifestação neutra ou indiferente. *A tabela 35 ilustra essa dimensão.*

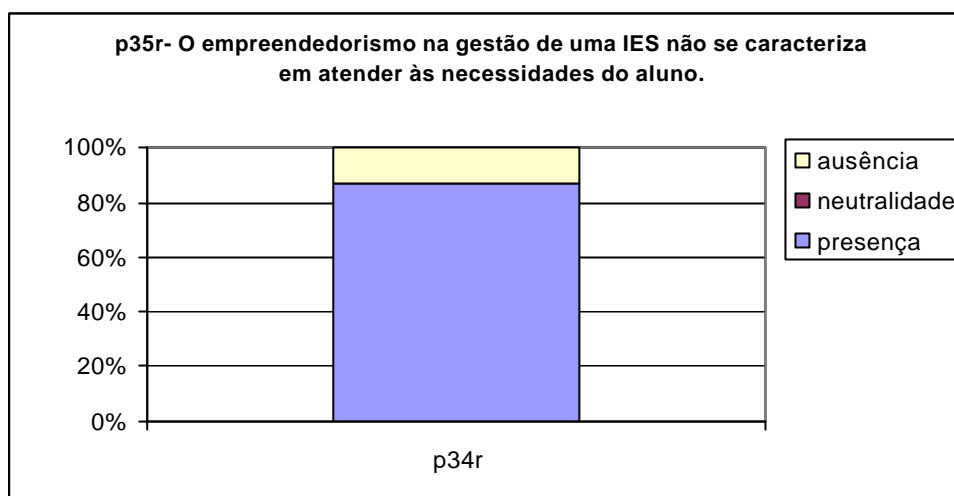
Tabela 35 – Atender as necessidades do aluno.

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
O empreendedorismo na gestão de uma IES não se caracteriza em atender às necessidades do aluno.	1	6,7	0	0,0	0	0,0	12	80,0	2	13,3

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES. (ver gráfico 35). O importante é investir tempo e recursos e ir atrás daqueles alunos que demonstram, de diversas formas além das citadas anteriormente, virem a serem alunos da IES. É preciso estar atento e perceber o que querem os clientes.

Gráfico 35 – Atender as necessidades do aluno.



Fonte: instrumento de coleta de dados

o) A gestão empreendedora caracteriza o aluno como produto.

A visão das IES deve estar voltada para onde vivem e trabalham os alunos. As IES devem tanto apresentar o seu *produto* de forma a atrair o cliente alvo, quando adequá-lo a novas formas de prestação de serviços.

Minogue (2003) coloca um programa de administração de empresas pode se tornar um programa de e-commerce ao se adicionar uma única disciplina no currículo. Ao se reexaminar o marketing na IES, têm-se condições de ir atrás de novos alunos, *clientes*, sem mudar os valores essenciais e as estruturas da IES.

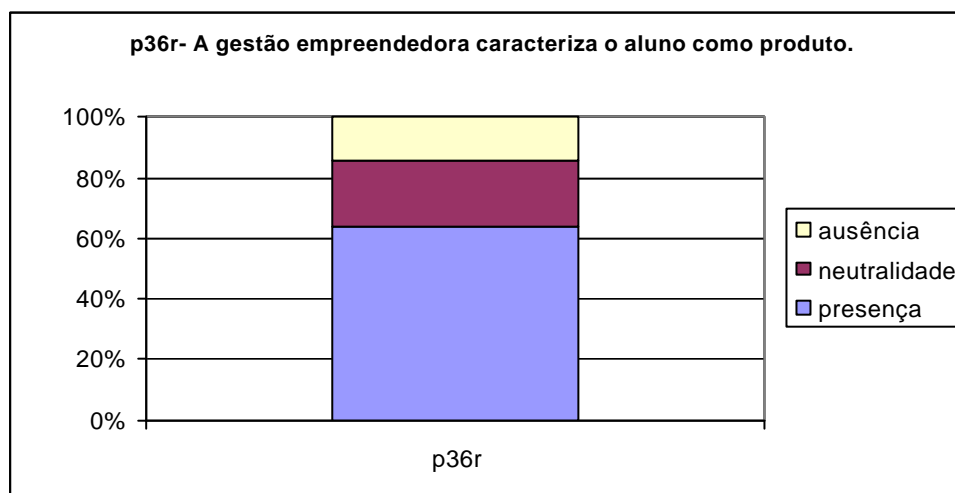
No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 64,3% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que a gestão empreendedora caracteriza o aluno como produto. Do total de respondentes, 14,2% concordam ou concordam totalmente e 21,4% ficaram neutros. A *tabela 36 ilustra* essa dimensão.

Tabela 36 – O aluno como produto

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
A gestão empreendedora caracteriza o aluno como produto.	1	7,1	1	7,1	3	21,4	6	42,9	3	21,4

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES. (ver gráfico 36).

Gráfico 36 – O aluno como produto

Fonte: instrumento de coleta de dados

p) Implantação de projetos inovadores na área de ensino não é prioridade na gestão empreendedora.

As exigências ambientais com as profundas transformações nos cenários econômico, educacional, político, social e tecnológico impõem, que as IES, uma maior capacidade de gestão que lhes permita responder com maior competência a agilidade e às demandas de mercado.

Como destaca Domenico De Masi (1999) os novos tempos trazem novos paradigmas que, por sua vez, exigem novas abordagens

administrativas, rejeitando as velhas abordagens que não mais se aplicam a esta nova realidade. Isto exige em uma tomada de consciência acerca da importância da inovação nos projetos de administração para a construção e consolidação das instituições.

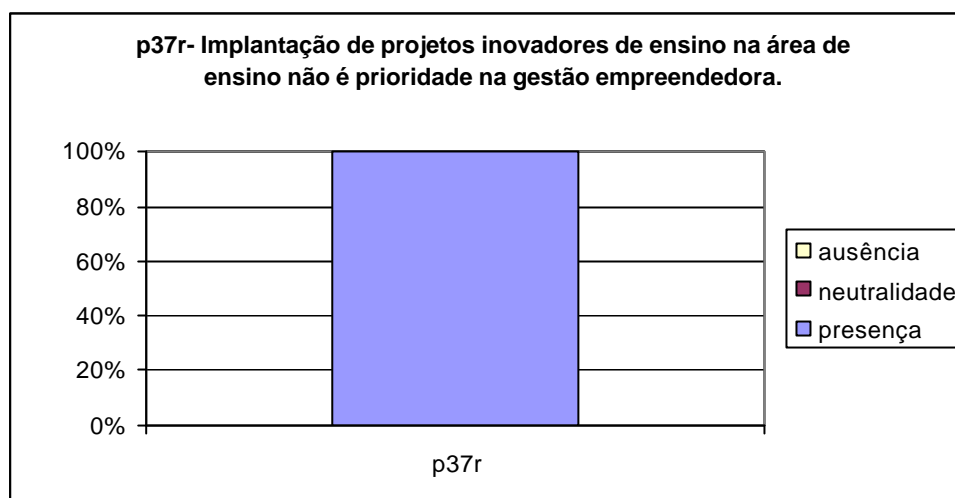
No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 100% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que a implantação de projetos inovadores na área de ensino não é prioridade na gestão empreendedora. A *tabela 37 ilustra* essa dimensão.

Tabela 37 – Implantação de projetos inovadores

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	Implantação de projetos inovadores na área de ensino não é prioridade na gestão empreendedora.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12	80,0	3

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES. (ver gráfico 37). Sem o exame das práticas atuais e o domínio de novas habilidades torna-se mais difícil as IES cumprir a missão educacional e social. Para que os gestores universitários possam enfrentar os novos desafios, é preciso inovar nos seus projetos, criando e implantando sistemas administrativos ágeis, eficientes e eficazes que permitam atingir níveis de competência e qualidade nunca antes alcançados e, agora, exigidos pelos novos tempos.

Gráfico 37 – Implantação de projetos inovadores

Fonte: instrumento de coleta de dados

q) A ousadia na busca de parcerias não caracteriza uma gestão empreendedora.

O termo *parceria*, conforme Bernardi (2003) é atualmente muito difundido nas empresas, mas, na prática, muito pouco, verdadeiramente, utilizado, além de controvertido. Quando duas empresas buscam uma nova relação ou visam repassar e remodelar suas relações tradicionais, é muito comum se autodenominarem parceiras. Isso pode ser verdadeiro se buscam um modelo de relações mutuamente lucrativas, estáveis e duradouras, com o abandono de posições egocêntricas e a adoção de uma postura sistêmica compartilhada, enfatiza o mesmo autor.

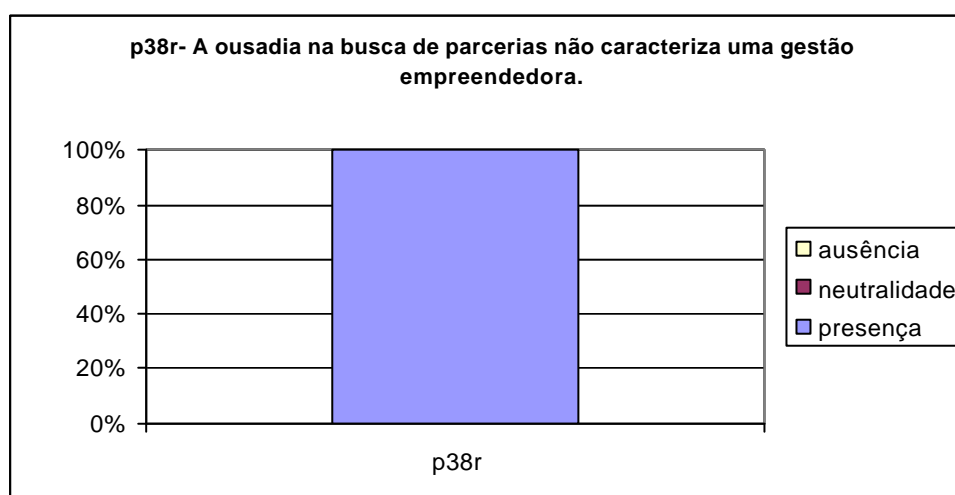
No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 100% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que a ousadia na busca de parcerias não caracteriza uma gestão empreendedora. A *tabela 38 ilustra* essa dimensão.

Tabela 38 – Ousadia na busca de parcerias

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	A ousadia na busca de parcerias não caracteriza uma gestão empreendedora.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10	71,4	4

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES. (ver gráfico 38). Hoje, capacidade de ousar e de conectar tudo e todos é parte essencial da gestão, ou seja, trabalhar como “guerreiro solitário” pode colocar em risco as ações de uma instituição de educação superior.

Gráfico 38 – Ousadia na busca de parcerias

Fonte: instrumento de coleta de dados

r) A sala de aula cheia é indicador da competência de gestão empreendedora.

A prática de estratégias de marketing na área de gestão de matrículas consiste, essencialmente, na habilidade de criar uma imagem institucional e consolidá-la, coloca Minogue (2003). Uma declaração de posicionamento formal necessita ser precisa e clara afirma o mesmo autor. As IES têm que se

posicionar para competir com a concorrência – as boas IES estão caçando, as fracas tornam-se caça.

Uma declaração de posicionamento está em buscar maneiras de dizer aos alunos que receberão atenção personalizada que, na verdade, vai além da nossa obrigação. Portanto, há a necessidade de uma estratégia de marketing, para manter o diferencial competitivo e conquistar uma sala de aula cheia que consiste num indicador de competência de gestão empreendedora.

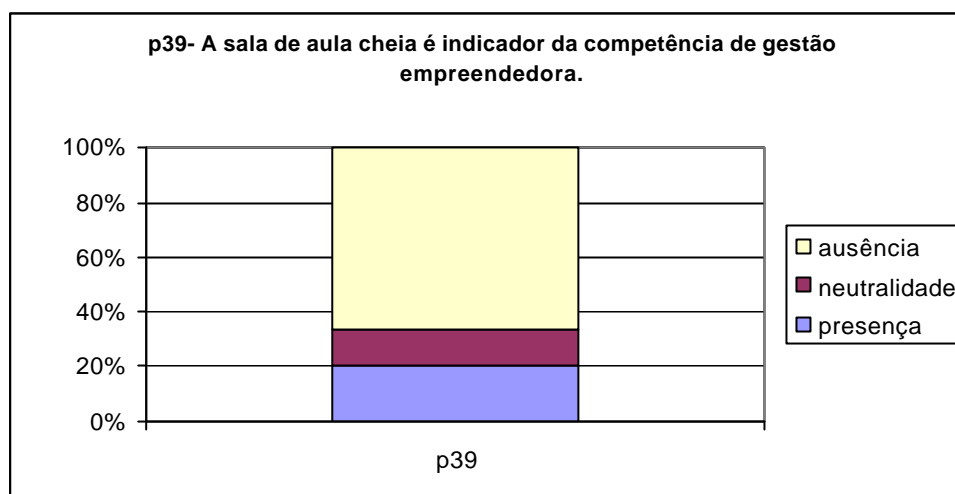
No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 66,7% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que uma sala de aula cheia é indicador da competência de gestão empreendedora. Do total de respondentes, 20,0% concordam ou concordam totalmente e 13,3% ficaram neutros. A *tabela 39 ilustra* essa dimensão.

Tabela 39 – Sala de aula cheia é indicador de competência

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	A sala de aula cheia é indicador da competência de gestão empreendedora.	1	6,7	2	13,3	2	13,3	7	46,7	3

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto caracteriza a *ausência* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES. (ver gráfico 39).

Gráfico 39 - A sala de aula cheia é indicador de competência

Fonte: instrumento de coleta de dados

s) A qualidade das instalações físicas é um pré-requisito para uma gestão universitária empreendedora.

No contexto atual permeado de mudanças profundas é preciso mover-se rapidamente. Isso significa coordenar processos administrativos altamente flexíveis e estruturados de forma a permitir melhor prestação de serviços. E, os recursos advindos para isto vêm, basicamente de três fontes, conforme Minogue (2003). A primeira é formada pelo ativo líquido – prédios, equipamentos, mobiliários e infra-estrutura. A segunda fonte é a receita operacional e a terceira formada pela reserva de capital e ações, ativo disponível, etc.

Em referência ao patrimônio líquido e instalações físicas, deve-se monitorá-los, cuidadosamente, para assegurar que tragam o retorno sobre o investimento. Os ativos devem trazer retorno, mas não se constituindo, necessariamente como um pré-requisito para uma gestão universitária empreendedora. Entretanto, um ambiente físico adequado propicia um melhor desempenho profissional.

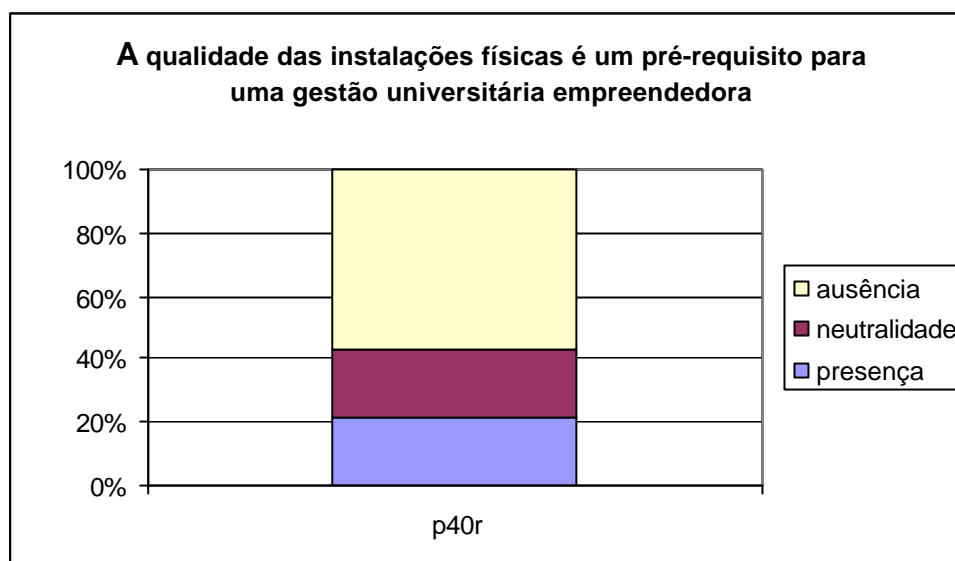
No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 57,1% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que a qualidade das instalações físicas é pré-requisito para uma gestão empreendedora. Do total de respondentes, 21,4% ficaram neutros e 21,4% discordam totalmente. A *tabela 40* ilustra essa dimensão.

Tabela 40 - Qualidade das instalações físicas

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
A qualidade das instalações físicas é um pré-requisito para uma gestão universitária empreendedora.	3	21,4	5	35,7	3	21,4	3	21,4	0	0,0

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *ausência* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES. (ver gráfico 40). A não ser que tenha em mente estratégias futuras que venham a trazer retorno, esses ativos devem ser vendidos, investindo-se o montante em algo que traga retorno do investimento, coloca Minogue (2003). Frequentemente, as universidades formam patrimônios que, com o decorrer do tempo, tornam-se subutilizados. Chega-se a deixar de prestar atenção a esse ativo que desempenha papel abaixo do esperado, enfatiza o mesmo autor.

Gráfico 40 – Qualidade das instalações físicas

Fonte: instrumento de coleta de dados

t) O empreendedorismo constitui-se num dos mais importantes ingredientes para a prática da gestão estratégica de uma IES.

Acredita-se hoje, conforme coloca Dolabela (1999), que a prática do o empreendedorismo seja o “motor da economia”, um agente de mudanças. Muito se escreve a respeito e são diversas as definições. O economista Schumpeter (1934) associa o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. Para Filion (1991) coloca uma definição simples que um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Não restam dúvidas, com tantos artigos escritos, que o empreendedorismo é uma prática importante para a gestão universitária.

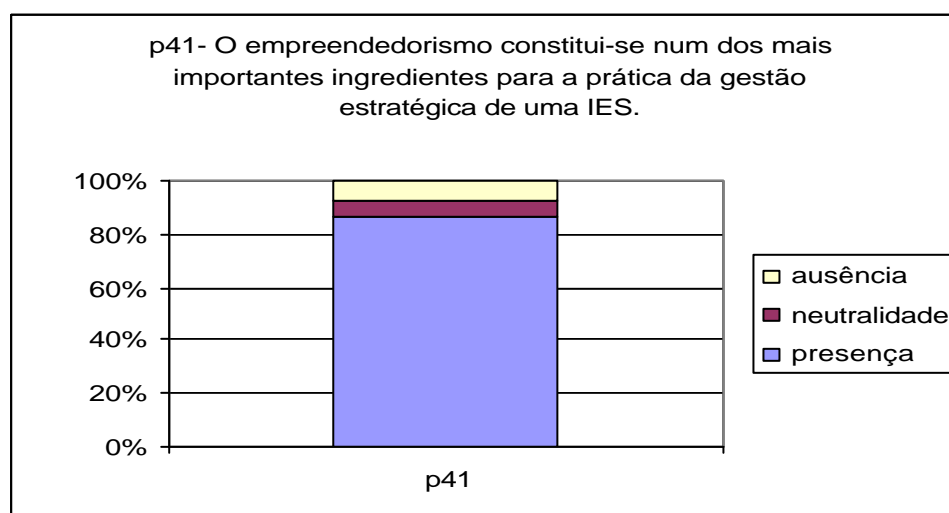
No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 86,7% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o empreendedorismo constitui-se num dos mais importantes ingredientes da gestão estratégica de uma IES. Do total de respondentes, 6,7% ficaram neutros e 6,6% discordam. A *tabela 41 ilustra* essa dimensão.

Tabela 41 – Empreendedorismo na prática da gestão universitária

	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
O empreendedorismo constitui-se num dos mais importantes ingredientes para a prática da gestão estratégica de uma IES.	4	26,7	9	60,0	1	6,7	1	6,7	0	0,0

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES. (ver gráfico 41). A mudança para um futuro mais promissor implica na coragem em assumir riscos e desafios. Os administradores não estão habituados a correr estes riscos sendo que, na maioria das vezes o evitam, coloca Meyer (2003). Para se enfrentar um mundo competitivo por idéias, conhecimento, recursos, pessoas qualificadas e serviços educacionais de reconhecida qualidade, os administradores universitários terão que, necessariamente, saber ousar e correr todos os riscos decorrentes de suas ações.

Gráfico 41 – Empreendedorismo na prática da gestão universitária

Fonte: instrumento de coleta de dados

u) O empreendedorismo na gestão de uma IES consiste na capacidade de atrair e reter alunos.

Para a maioria das IES, a mensalidade escolar é um fator chave para a lucratividade das operações, coloca Minogue (2003). A mensalidade resulta da combinação de dois elementos: reputação e marketing. A reputação, diz o mesmo autor, define o valor da mensalidade e o marketing determina a quantidade. Se a IES tem uma elevada reputação acadêmica, pode-se estabelecer um valor alto para a mensalidade. Caso desfrute de uma reputação menos proeminente pode até cobrar um valor alto para a mensalidade, mas não terá alunos. O marketing irá determinar quantos alunos irão acorrer a uma IES.

No que se refere à percepção do empreendedorismo na gestão da IES, observa-se na análise das respostas, que 66,7% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que o empreendedorismo na gestão de uma IES consiste na capacidade de atrair e reter alunos. Do total de respondentes, 33,3% discordaram ou discordaram totalmente e não houve manifestação neutra ou indiferente. *A tabela 42 ilustra essa dimensão.*

Tabela 42 – Capacidade de atrair e reter alunos

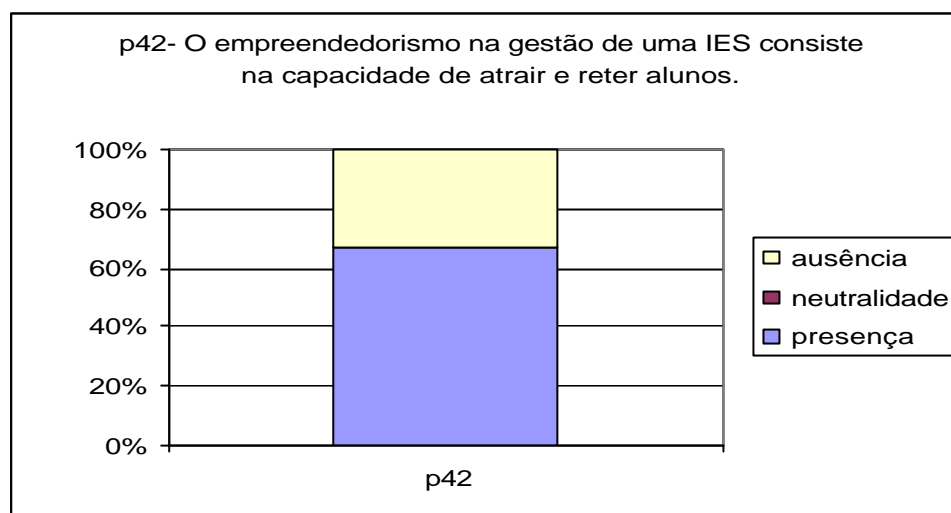
	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
O empreendedorismo na gestão de uma IES consiste na capacidade de atrair e reter alunos.	3	20,0	7	46,7	0	0,0	4	26,7	1	6,7

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto denota a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES. (ver gráfico 42). Nos dias de hoje, coloca Minogue (2003) o uso da internet tornou-se um novo e poderoso instrumento para a prática de estratégias de marketing no ensino superior. Muitos chamam esta abordagem de gestão centrada no cliente. Enfim, o verdadeiro planejamento estratégico

exige o exame da realidade externa à organização a fim de identificar áreas mais promissoras ou futuras oportunidades.

Gráfico 42 – Capacidade de atrair e reter alunos



Fonte: instrumento de coleta de dados

x) A complexidade da organização universitária dificulta a prática do empreendedorismo.

As instituições de educação superior são organizações cuja produção está calcada no trabalho humano, diferentemente de outras organizações cujo trabalho caracteriza-se por produção em série, rotinizada e automatizada, destaca Meyer (1988). Assim, nas IES não se planejam *coisas*, *mas* sim *indivíduos*, estes com valores, percepções, necessidades e expectativas. São administradores, funcionários, professores e alunos que pensam, agem e que refletem sobre suas ações na organização, enfatiza o mesmo autor.

Talvez, o segredo da prática do empreendedorismo com sucesso seja saber combinar o tecnicismo dos modelos e o humanismo presente em cada um de nós, conforme enfatiza Meyer (2003).

No que se refere à percepção para uma gestão universitária empreendedora observa-se na análise das respostas, que 73,3% dos respondentes discordam ou discordam totalmente que a complexidade da

organização universitária dificulta a prática do empreendedorismo. Do total de respondentes, 6,7% ficaram neutros e 20% concordam ou concordam totalmente. A *tabela 43 ilustra* essa dimensão.

Tabela 43 – A complexidade da organização universitária

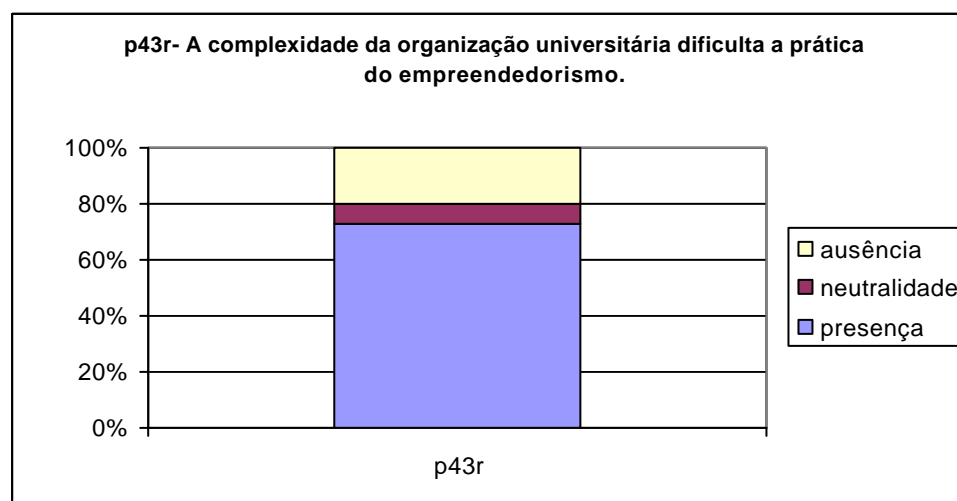
	Concordo Totalmente		Concordo		Neutro		Discordo		Discordo Totalmente	
	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%	no.	%
	A complexidade da organização universitária dificulta a prática do empreendedorismo	1	6,7	2	13,3	1	6,7	8	53,3	3

Fonte: instrumento de coleta de dados

Isto caracteriza a *presença* da percepção do empreendedorismo na gestão da IES. (ver gráfico 43). Aos administradores das IES cabe o desafio importante de adotar uma nova postura gerencial dentro do contexto atual de profundas mudanças. Deve preparar a instituição para um futuro que se avizinha tão cheio de incertezas e ameaças.

Como coloca Meyer (2000), neste particular, a abordagem do planejamento estratégico como ferramenta de gestão poderá trazer, por suas características, significativa contribuição ao administrador universitário. A construção do futuro desejado pela instituição não pode prescindir deste aporte à sua gestão.

Gráfico 43 – A complexidade da organização universitária



Fonte: instrumento de coleta de dados

4. O PERFIL EMPREENDEDOR E A PERCEPÇÃO DOS GESTORES QUANTO AS AÇÕES EMPREENDEDORAS.

As Instituições de Educação Superior vivenciam, atualmente, desafios cada vez mais complexos. Novas regras de mercado, transformações dos valores, velocidade da comunicação à distância, entre outros fenômenos, têm exigido transformações radicais no seio da organização funcional das escolas superiores. Mais que um simples ajuste conjuntural, torna-se cada vez mais necessária uma reestruturação organizacional que promova mudanças essenciais capazes de superar a rigidez dos modelos conservadores.

Resgatando a análise anteriormente desenvolvida com referência ao perfil do gestor e as suas percepções de empreendedorismo na gestão universitária pode-se evidenciar, neste momento, muitas das ações empreendedoras desenvolvidas pela UniFAE que confirmam, então, o resultado da presença da característica na grande parte desta pesquisa.

A UniFAE na busca de seus objetivos, desenvolveu um projeto pedagógico buscando integrar e comprometer a participação efetiva das pessoas, ou seja, o corpo docente, o corpo discente e o corpo técnico administrativo. Conscientes das novas exigências impostas pelas profundas mudanças observadas no contexto se empenharam, juntos, a partir daí, a desenvolver políticas de:

a) *Excelência de Ensino:*

A IES está orientada na busca constante pela excelência em qualidade, principalmente, devido ao novo ambiente econômico do país, em que a competição e a competitividade entre as empresas são palavras de ordem. Para conseguir alcançar o nível de excelência, a IES tem investido, interna e externamente:

- Na *qualificação* do seu corpo docente, que, hoje, totalizam 91% com titulação de Mestrado ou Doutorado.
- Na formação e *qualificação continuada* do corpo docente;

- O corpo docente com maior tempo de dedicação a IES, permitindo, assim, um ambiente de realização de *pesquisas e produção técnico-científica*;
- Na ampliação e consolidação de *vínculos com o setor produtivo*: visitas técnicas a empresas bem-sucedidas têm oportunizado aos alunos da graduação e pós-graduação complementar na prática o conteúdo teórico abordado em sala de aula;
- Na ampliação e estreitamento de *vínculos da UniFAE e o meio empresarial*: que tem por finalidade promover a integração entre o contexto acadêmico da instituição e o mercado empresarial e executivo. Essa integração está sendo realizada: 1) por meio de programas e atividades compatíveis com tais objetivos, ou seja, prospecção e coordenação estratégica das *salas empresariais*, visitas técnicas à empresas parceiras ou não e palestras e/ou encontros de executivos/diretores empresariais; 2) na concepção e execução das *Feiras de Gestão*, em que oportuniza a interatividade entre as ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas a um público altamente qualificado e formador de opinião, proporcionando uma verdadeira “experimentação de tecnologias”; 3) por meio da promoção da aproximação do aluno com o mercado, fazendo *encaminhamento/ seleção para empresas* que procuram por alunos UniFAE; 4) por encaminhar aos órgãos competentes, as oportunidades acadêmicas, institucionais ou comerciais identificadas no mercado;
- Na preparação de um corpo docente com *duplo perfil profissional*: em docentes titulados que trabalham ou já exerceram atividades em empresas, facilitando a ligação fundamental entre a teoria e a prática, maior contato dos professores com a realidade empresarial, disponibilizada pelos convênios com empresas parceiras;

Na realização de novos *convênios com instituições de ensino nacionais e internacionais*: programas ofertados em parceria com a Fundación ESADE na Espanha, Baldwin Wallace e Siena College nos Estados Unidos e Fachhochschule Munster na Alemanha.

b) Consolidação da pesquisa:

A importância e a premente necessidade de a UniFAE Centro Universitário manter-se na vanguarda em suas atividades, como uma

instituição de ensino consolidada junto à comunidade de atuação, aliadas à responsabilidade de acompanhar os desafios ditados pelas transformações ocorridas nos anos recentes nas mais diversas áreas de conhecimento humano, tornam fundamental à instituição o desenvolvimento da pesquisa acadêmica como fonte de produção e difusão do conhecimento.

A UniFAE apresenta na sua estrutura um Núcleo denominado de Pesquisa Acadêmica que constitui-se num espaço institucional e operacional com vistas a concentrar os esforços na direção da pesquisa científica, capacitação do corpo docente, iniciação científica e promoção de publicações acadêmicas. A atuação deste núcleo contempla as políticas de apoio à produção do conhecimento, a divulgação e publicação dessa produção acadêmica, e a inserção do corpo docente e discente em uma vida acadêmica de incentivo à pesquisa científica.

c) Implantação do programa de pós-graduação stricto sensu:

A UniFAE Centro Universitário tem a mais antiga pós-graduação em Gestão do Paraná e conta, em 2005, com aproximadamente 120 professores-instrutores, a quase totalidade com titulação de Mestrado ou Doutorado.

A pós-graduação da UniFAE é modelo de tradição, competência e inovação. É pioneira e única na proposta inovadora de total liberdade e flexibilidade para o aluno, através do sistema modular. Para o ano de 2005, foram ofertadas 154 disciplinas, e é o aluno quem escolhe as que deseja cursar. Há várias opções de datas para a maioria das disciplinas. Cada aluno faz a sua grade com as disciplinas que deseja e nas datas que tem disponibilidade. Outro grande diferencial, é que há a possibilidade de flexibilizar o valor da mensalidade ao orçamento do aluno, pelo aumento ou redução do curso. Enfim, o candidato pode iniciar a sua pós-graduação em qualquer mês do ano, de março a setembro. Pela liberdade de escolha, flexibilidade financeira e de calendário a proposta se adapta as necessidades individuais.

Conforme Revista Guia Você S/A – Os Melhores MBAs (e pós-graduações) do Brasil, do mês de outubro de 2005, da Editora Abril, a UniFAE Centro Universitário tem o melhor MBA em Planejamento e Gestão de Negócios e os melhores cursos de pós-graduação em Marketing, Gestão Estratégica de Pessoas e Controladoria entre as escolas privadas da Região Sul do Brasil.

d) Implantação de programas de especialização lato sensu à distância.

A UniFAE E-Learning permite o acesso do aluno a cursos sem a necessidade de se deslocar de escritório ou de casa. Material de áudio e vídeo divididos em 16 aulas com duração de 30 dias a contar de seu primeiro acesso, acompanhado de apostila PDF. Elaborado por uma equipe especializada, como foco exclusivo em business, sendo um curso interativo e dinâmico, totalmente elaborado com o intuito de facilitar o aprendizado do aluno. Andamento do curso de acordo com a sua agenda e ritmo de aprendizado faz o curso quando e onde quiser, permitindo, mais uma vez, a flexibilidade de escolha.

e) Credenciamento da faculdade como centro universitário:

Entre os planos da IES, um dos prioritários sempre foi o credenciamento como centro universitário. Desde dezembro de 2002, tramitava o processo de credenciamento que por motivos de alterações na legislação e no processo de supervisão escolar adotada pelo ministério, o processo se encontrava parado na época. Mas, em 29 de julho de 2004, as Faculdades Bom Jesus transformam-se em Centro Universitário Franciscano do Paraná, que passou a ser conhecido como FAE Business School – Centro Universitário.

f) Abertura de novos cursos:

A constatação, nos últimos anos, do aumento de novas instituições e de vagas no ensino superior projeta um encolhimento do número de alunos. Para responder a essa nova situação e manter sua política de excelência do ensino, em 2005, com quase 50 anos de experiência, a IES avança para novas áreas de conhecimento, abrindo dez novos cursos de graduação.

Surge a marca UniFAE Centro Universitário – instituição com 17 cursos de graduação, 22 áreas de especialização lato sensu, dois programas de MBA, sendo um semi-internacional e Mestrado.

Portanto, as evidências de ações empreendedoras citadas acima confirmam, em grande parte, o resultado da presença do perfil e a percepção de empreendedorismo na gestão da UniFAE Centro Universitário.

Pode-se observar em cada uma das ações dos gestores citadas que foram de encontro a muitas das características colocadas no questionário como a atenção dada às mudanças expressivas no mercado; a integração dos recursos internos; projetos ousados de alto risco; a participação efetiva das pessoas; o uso da tecnologia; o diferencial competitivo em se pensar globalmente e agir institucionalmente; a qualificação das pessoas; criação de novos cursos; implantação de projetos inovadores, entre outros.

Entretanto, já havia sido observada no objetivo anterior, a ausência da percepção de empreendedorismo em questões relacionadas ao “cliente”, como sala de aula cheia, instalações de qualidade e competição por alunos.

Em entrevistas informais e individuais para avaliação das respostas quantitativas obtidas confirma-se a preocupação com a queda de alunos que vem sendo admitidos, nos últimos anos, não só na UniFAE, mas em grande parte da IES do estado, conforme *tabela 44*.

Tabela 44 – Fluxo do alunado da UniFAE Centro Universitário - 2005

CURSO	2003	2004
	Número de Admitidos	Número de Admitidos
Administração – Diurno	163	115
Administração – Noturno	247	187
Ciências Econômicas – Noturno	147	74
Ciências Contábeis – Noturno	168	64

Fonte: Secretaria UniFAE, base setembro 2005.

A UniFAE Centro Universitário está inserida num grande centro metropolitano, onde não há demandas reprimidas, no ensino particular, para a

maioria dos cursos; quando existem, não são grandes o suficiente para gerar uma oferta. São cursos específicos, desinteressantes para a oferta, principalmente sob o ponto de vista dos custos de implantação.

O nível de oferta de Ensino Superior é bom. No geral, os cursos são avaliados no Exame Nacional de Cursos e na Avaliação das Condições de Oferta como regulares, com pequenas exceções. Existe um bom contingente de docentes titulados para suprir as exigências do MEC, não havendo maiores transtornos na realização de cursos e programas inovadores ou no desenvolvimento da pesquisa ou extensão.

Se, por um lado, a oferta encontra-se consolidada em quase todas as modalidades de cursos na região, por outro lado a demanda é grande. Nos últimos anos observa-se um aumento de procura por cursos superiores na Universidade Federal do Paraná. Se, por um lado, ocorreu aumento da procura nas instituições públicas, o mesmo não está ocorrendo nas instituições privadas. Ao contrário, a demanda vem caindo a cada dia em quase todas as instituições privadas de Ensino Superior na região. Cursos diferenciados, normalmente, têm sucesso, mas a demanda tem de ser sensibilizada por meio de uma programação integrada de marketing, que requer apoio substancial da administração financeira da entidade mantenedora. A gestão universitária está em processo de desenvolvimento, mas ainda claudicante se comparada à gestão de outros setores.

Considerando as ponderações acima e os resultados observados na pesquisa, tanto no perfil como na percepção de empreendedorismo pelos gestores da IES, que focam, em especial, o aluno e parcerias, apontam que há uma lacuna a ser trabalhada, ainda. Ou seja, é necessário hoje, ser mais enfático e ir até o cliente e não correr o risco que somente a imagem consolidada que a UniFAE apresenta, faça com que o cliente venha, por si só, até a IES. O caminho é o oposto e os resultados da pesquisa mostram que esta ação pode, ainda, ser mais efetiva. No contexto de mercado de livre concorrência qualquer foco que não priorize os clientes pode provocar perda de mercado. É preciso aí, também, buscar o seu diferencial competitivo.

Os pontos fortes da pesquisa apontam que UniFAE quer acompanhar e liderar os desafios e exigências de uma sociedade do conhecimento, proporcionando, através da ação pedagógica voltada para a pesquisa e prática profissional permanentemente inovadora, novas posturas de ação junto ao corpo docente e discente, a fim de possibilitar a formação de um novo profissional.

Neste contexto, as ações institucionais da UniFAE parecem apresentar a capacidade de preencher as lacunas do perfil empreendedor, antes mencionadas. Observa-se que as ações de excelência no ensino, de abertura de novos cursos e da pesquisa acadêmica posicionam a instituição como tendo um foco indiscutível no conhecimento e na academia, mas não necessariamente no mercado. A forte coincidência do perfil dos gestores com as ações institucionais indica que a melhoria do perfil, no sentido de priorizar salas de aula cheias, interrelacionamento interno e, de uma forma geral, o mercado, pode ser facilmente obtida com ações institucionais que indiquem, aos gestores, a intenção da instituição. Assim, programas específicos que focalizem quantidade de alunos e aumento de admissões tornarão presente as características desejadas do perfil empreendedor.

Em suma, a gestão empreendedora está presente na UniFAE, com destaque para os avanços observados e melhorias contínuas. A gestão empreendedora implica em criatividade, inovação e, portanto, depende sempre da qualificação e das competências dos gestores e de sua capacidade de trabalharem de forma integrada para que a IES possa atuar ou conviver num contexto tão competitivo e de mudanças constantes.

V. CAPÍTULO

CONCLUSÕES

Com base nos dados analisados no Capítulo IV e tendo como referência a fundamentação teórica, são aqui apresentadas as conclusões deste estudo na forma de respostas às questões de pesquisa que nortearam este trabalho.

Passa-se, a seguir, responder às questões de pesquisa que nortearam este trabalho:

1) Existe o conhecimento do empreendedorismo pelos gestores da IES?

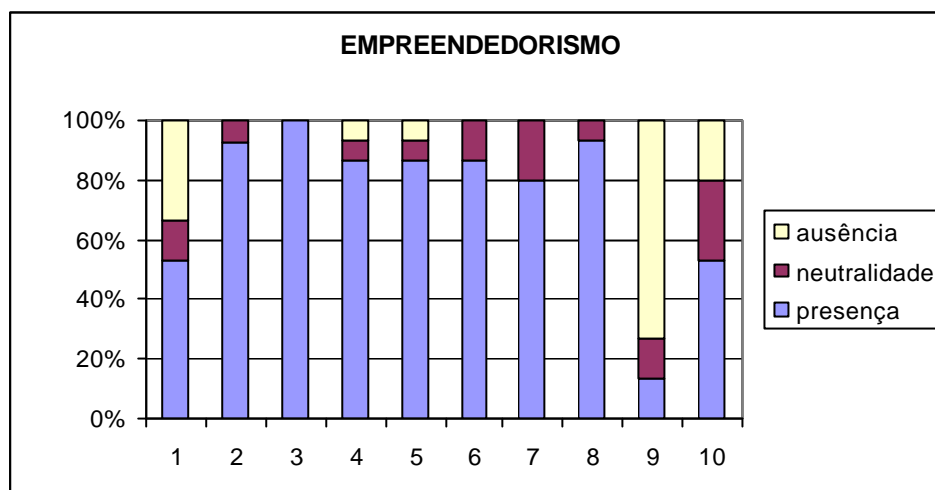
Na pesquisa, detectou-se a *presença* ou pontos fortes do conhecimento do empreendedorismo, nas questões 1 (um) a 8 (oito) e 10 (dez), conforme citadas abaixo:

1. Empreendedorismo significa desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas; 2. O Empreendedorismo pressupõe que competências podem ser aprendidas; 3. Empreendedorismo não significa apenas a capacidade de abrir negócios; 4. Empreendedorismo pressupõe agir assumindo riscos calculados; 5. Empreendedorismo implica em saber trabalhar em equipe; 6. Empreendedorismo não se caracteriza somente pela presença de pessoas jovens, com grande capacidade de realização, pois independe de idade; 7. No empreendedorismo se busca responsabilidade, realização e resultados; 8. A prática do empreendedorismo não significa somente a busca da satisfação imediata de grandes salários; 10. Empreendedorismo não implica necessariamente de capital inicial suficiente.

Foi identificado a *ausência* ou ponto fraco do conhecimento do empreendedorismo na questão número: 9. Empreendedorismo se caracteriza pelo desejo de transformar uma boa idéia num negócio.

Pelo *gráfico 44*, pode-se constatar, de uma forma geral, a forte *presença* do conhecimento do empreendedorismo nos gestores da IES.

Gráfico 44 - Empreendedorismo



Fonte: instrumento de coleta de dados

Observa-se pelo *gráfico 44*, que os gestores da IES possuem a *presença* do conhecimento do empreendedorismo em 9 (nove) das 10 (dez) questões, algumas em grau mais forte e outras que precisam ser mais desenvolvidas nos gestores, como os indicadores de números 1 (um) e 10 (dez), que tratam do desenvolvimento de maneiras novas e diferentes de fazer as coisas e na desmistificação de que o empreendedorismo implica na necessidade de capital inicial suficiente.

Importante observar que as respostas da questão número 9 (nove) confirmam a confusão existente entre idéia e oportunidade. Uma boa idéia, por si só, não garante o sucesso de um empreendimento devendo existir um estudo de viabilidade que indicará o potencial de transformação de um no outro. O que se observa, hoje, é que há maior quantidade de idéias do que de boas oportunidades de negócios.

Apesar de na análise geral ter sido avaliado o resultado global e não o individual é detectável, no grupo, que a maioria dos sujeitos apresenta o conhecimento do empreendedorismo, e que estas percepções provavelmente

têm auxiliado no êxito destes como administradores maiores da UniFAE Centro Universitário.

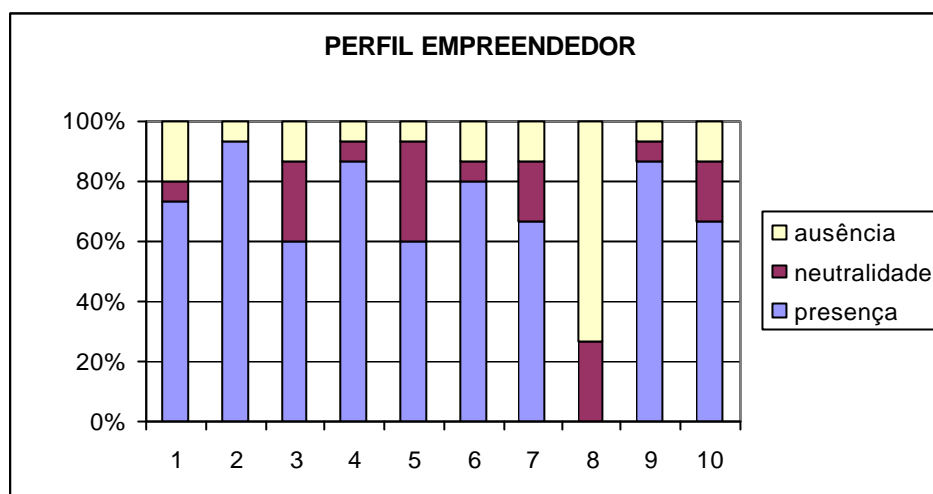
2) O perfil empreendedor está presente nos gestores da IES?

Nesta pesquisa, detectou-se a *presença* ou pontos fortes do perfil empreendedor, nas questões de 1(um) a 7 (sete) e 9(nove) e 10 (dez), conforme citadas abaixo:

1. O empreendedor está sempre disposto a colocar a “mão na massa” para fazer um projeto funcionar; 2. Capacidade de analisar problemas e persistir na busca de alternativas de solução faz parte do perfil empreendedor; 3. Quando necessário, o empreendedor executa o trabalho dos outros para cumprir prazos; 4. A capacidade de identificar a melhor maneira de fazer as coisas integra o perfil empreendedor; 5. Assumir e executar tarefas arriscadas são características presentes num perfil empreendedor; 6. A ação típica do empreendedor inclui a busca sistemática de informações para a solução dos problemas; 7. Faz parte da tarefa do empreendedor o planejamento das atividades; 9. Uma das qualidades do empreendedor é manter-se firme e inflexível em relação às decisões tomadas; 10. O empreendedor precisa estabelecer metas de longo prazo, específicas e claras.

Foi identificado a ausência ou ponto fraco do perfil empreendedor na questão de número 8 - É necessário para o empreendedor contar com pessoas influentes para atingir seus objetivos.

Pelo *gráfico 45*, pode-se constatar, de uma forma geral, a forte presença de perfil empreendedor nos gestores da IES.

Gráfico 45 – Perfil Empreendedor

Fonte: instrumento de coleta de dados

Os gestores da IES, conforme *gráfico 45*, apresentam perfil empreendedor em 9 (nove) das 10 (dez) questões, algumas em grau mais forte e outra, em especial a de número 8 (oito) que precisa ser reforçada, onde coloca da importância, atualmente, da persuasão e da rede de contatos, ou seja, identificar a necessidade de contar com pessoas e parcerias influentes no alcance de seus objetivos.

O fato dos respondentes, na questão 8 (oito), não visualizarem isto como parte do perfil empreendedor indica que numa IES ainda se enxerga o empreendedor como o “guerreiro solitário”, para qual suas habilidades e conhecimentos são suficientes para fazer acontecer. Esta característica do empreendedor como “guerreiro solitário” não estimula ações empreendedoras dentro da IES.

É imprescindível, hoje, estabelecer ações para desenvolver e manter relações comerciais; é necessário, também, utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros e contar com pessoas-chaves como agentes para atingir seus objetivos, conforme coloca McClelland (1972).

Apesar de a análise geral ter sido realizada no resultado global, e não nos resultados individuais, é detectável, no grupo, que a maioria dos sujeitos apresenta fortemente a maioria das características dos empreendedores de

sucesso e que provavelmente têm auxiliado no êxito destes como administradores maiores da UniFAE Centro Universitário.

3) A presença do empreendedorismo na gestão da IES é percebida pelos gestores?

Nesta pesquisa, detectou-se a *presença* ou pontos fortes da percepção do empreendedorismo na gestão da IES, nas questões de 1, 2 e 3 ; 5 a 18 e 21,22 e 23.

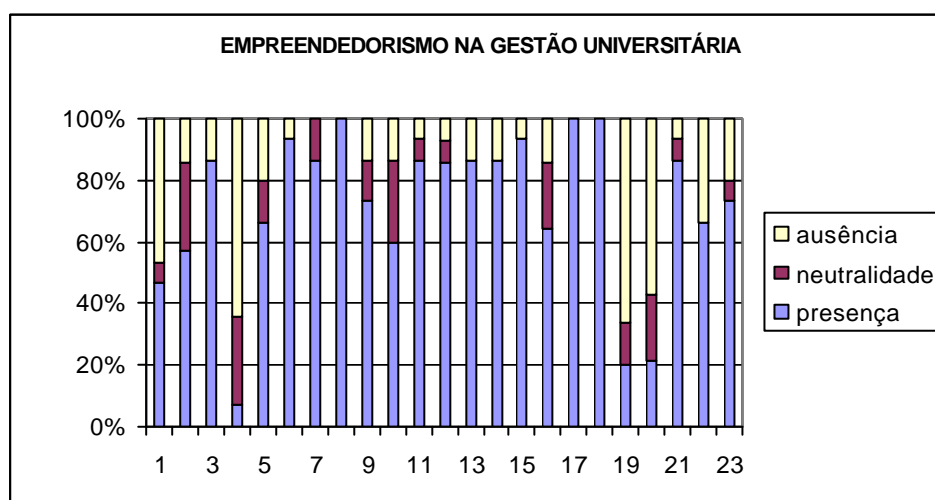
1. A gestão empreendedora de uma IES não se caracteriza por apresentar um planejamento racional orientado por resultados quantitativos; 2. O empreendedorismo na gestão universitária não se traduz em lucratividade; 3. A gestão empreendedora universitária busca atender às mudanças expressivas e rápidas observadas no mercado; 5. A gestão empreendedora não concentra seu foco na avaliação dos concorrentes; 6. A preocupação com a integração dos recursos internos é de importância na gestão empreendedora; 7. A gestão empreendedora desenvolve projetos que apresentam riscos; 8. A gestão empreendedora requer a participação efetiva das pessoas; 9. A capacidade de delegar poder de decisão é uma das principais características da gestão empreendedora; 10. O uso da tecnologia é um dos fatores-chave do sucesso da gestão empreendedora; 11. O empreendedorismo está em se pensar globalmente e agir institucionalmente na busca do diferencial competitivo; 12. A reformulação de cursos é uma característica na gestão empreendedora; 13. A preocupação com a qualificação das pessoas é estratégica na gestão empreendedora; 14. A gestão empreendedora considera as mudanças do mercado para a criação de novos cursos; 15. O empreendedorismo na gestão universitária se caracteriza em atender às necessidades do aluno; 16. A gestão empreendedora não caracteriza o aluno como produto; 17. Implantação de projetos inovadores na área de ensino é prioridade na gestão empreendedora; 18. A ousadia na busca de parcerias caracteriza uma gestão empreendedora; 20. O empreendedorismo constitui-se num dos mais importantes ingredientes para a

prática da gestão estratégica de uma IES; 21. O empreendedorismo na gestão de uma IES consiste na capacidade de atrair e reter alunos; 22. A complexidade da organização universitária não dificulta a prática do empreendedorismo.

Foi identificada a *ausência* ou ponto fraco do perfil empreendedor nas questões de números 4. A gestão empreendedora de uma IES está voltada para a competição por alunos; 19. A sala de aula cheia é indicador da competência de gestão empreendedora e a 20. A qualidade das instalações físicas não é um pré-requisito para uma gestão universitária empreendedora.

Pelo *gráfico 46*, pode-se constatar, de uma forma geral, a forte presença de perfil empreendedor nos gestores da IES.

Gráfico 46 – Análise Geral - Empreendedorismo na Gestão Universitária



Fonte: instrumento de coleta de dados

Os itens com preponderância da *ausência* de percepção de empreendedorismo evidenciam uma situação de transição entre os gestores da UniFAE. Sala de aula cheia, instalações e competição por alunos não são percebidos como fatores ou indicadores da gestão empreendedora (conforme *gráfico 46*). Além de tal *ausência* de percepção, é conveniente lembrar que os mesmos gestores assinalaram que o empreendedorismo não precisa do apoio de pessoas influentes, conduzindo a um quadro que prioriza o conhecimento

como fator preponderante na gestão e, por conseqüência, na atuação do mercado.

Esta percepção torna difuso o conceito “cliente” da IES e corre o risco de inibir a geração de sinergia entre os gestores e, como conseqüência, entre os departamentos, pois se o foco da gestão não são os alunos, os gestores tenderão a consensuar um outro foco, que pode ser a geração do conhecimento, a implementação de projetos ou o relacionamento com a comunidade. Entretanto, no contexto de mercado de livre concorrência qualquer foco que não priorize os clientes pode provocar perda de mercado. É importante observar que o conceito de “cliente” na Educação Superior em todo o mundo é, no mínimo, muito controvertido.

Os pontos fracos do perfil empreendedor, assinalados na pesquisa, indicam que os gestores da IES não percebem a gestão empreendedora como uma ferramenta eficaz para garantir a perenidade da instituição, ignorando a necessidade de convencer o mercado-alvo da excelência dos serviços prestados pela instituição. Entretanto, os pontos fortes do perfil indicam que existe, na IES pesquisada, potencial suficiente para reorientar as percepções dos gestores, pois a percepção das ferramentas da gestão empreendedora (tecnologia, pessoas, integração de recursos, avaliação de concorrentes) é adequada, bastando ações de direcionamento estratégico que focalizem os alunos como foco primário.

Apesar de a análise geral ter sido realizada no resultado global, e não nos resultados individuais, é detectável, no grupo, que a maioria dos sujeitos apresenta fortemente a percepção do empreendedorismo na gestão da IES que provavelmente têm auxiliado no êxito destes como administradores maiores da UniFAE Centro Universitário.

4) A presença do perfil empreendedor e a percepção do empreendedorismo na gestão estão relacionadas às ações da IES?

A pesquisa mostrou que a UniFAE se encontra numa conjuntura em que a presença do perfil empreendedor e a percepção do empreendedorismo influenciam e são influenciadas pelas ações da IES. A tradição joga um papel importante, pois conforme a instituição se reposicionou em alguns aspectos (excelência na educação, pesquisa acadêmica), os gestores responderam adquirindo o perfil empreendedor correspondente.

O empreendedorismo obriga uma instituição a focar o mercado e os clientes como fator essencial de sucesso; no caso específico da UniFAE, a instituição reconheceu a necessidade de gerar a presença do empreendedorismo entre seus gestores nos últimos anos, conforme provado pelas ações institucionais. Tudo indica que quando a IES incentiva o surgimento do empreendedorismo entre seus gestores, através de ações institucionais concretas e fortemente relacionadas com a tradição da instituição, o reposicionamento da atitude dos gestores é quase inevitável, passando a focar mercado e clientes como alvos prioritários e não mais como simples conseqüências das atividades de ensino e pesquisa, como costumavam ser vistos.

O foco nos clientes automaticamente gera a necessidade de monitorar a concorrência e superar os resultados da mesma, pois o segmento educacional, ainda em processo de consolidação, cria constantemente novas formas de atrair e conservar alunos, o que põe em risco aquelas instituições apegadas ao enfoque tradicional de simples ensino e pesquisa.

1.1. Questão central

O empreendedorismo é uma característica estratégica presente na gestão da UniFAE Centro Universitário?

Com base nos dados analisados no Capítulo IV, pode-se concluir que o empreendedorismo é uma característica estratégica presente na grande maioria das ações praticadas pelos gestores da UniFAE Centro Universitário.

A modificação dos cenários para as Instituições de Educação Superior gerou a necessidade de adaptação rápida a demandas antes consideradas inócuas. A concorrência entre as IES privadas tornou-se extremamente acirrada, quando no passado à mesma era quase inexistente.

Isto provocou a diluição dos “nichos” tradicionais em que as instituições atuavam, obrigando-as a atuar em estratos sócio-econômicos diferentes, com cursos novos ou diferenciados. Tal mudança rápida de cenários representa um campo fértil para as capacidades empreendedoras, pois incentiva a transformação de boas oportunidades em bons negócios.

Se, por um lado, parece claro que as IES detêm uma grande porcentagem de inteligências altamente preparadas, pelo outro é óbvio que o excessivo tempo passado na “zona de conforto” de um mercado sem concorrência engessou muitas das estruturas da cúpula, aumentando o tempo de resposta e inibindo decisões orientadas ao mercado. Parecia bem mais natural orientar os esforços da instituição para ações de conhecimento, mais compatíveis com o perfil tradicional dos gestores da IES.

Dada a configuração quase oligopólica do antigo mercado de educação superior, a capacidade de atrair e convencer clientes não fazia parte das habilidades necessárias para os gestores da IES; a rápida adaptação de muitas instituições privadas, colocando como foco principal e, ainda, a rápida ascensão de outras instituições, outrora inexistentes ou limitadas, mostrou a necessidade de um perfil de empreendedor diferente, mas competitivo.

Esse novo perfil foi logo assumido pela maioria das IES, mas tudo indica que as instituições mais tradicionais enfrentam dificuldades para obter o perfil empreendedor pleno nos seus gestores. A geração do novo perfil empreendedor nos gestores de tais instituições precisa respeitar o foco antigo, de conhecimento, ao mesmo tempo, que valoriza adequadamente o foco novo, de mercado, alunos, instalações e poder.

Os resultados desta pesquisa não são extrapoláveis para outras instituições de educação superior, mas a forte alteração do mercado com certeza provocou impactos similares em muitas outras instituições tradicionais que somente agora começam a perceber a necessidade de melhorar o perfil empreendedor de seus gestores. O esforço de reorientar uma organização sem desvalorizar o foco anterior pode parecer titânico, mas os anos recentes, plenos de mudanças, tornam isso fundamental e até desejável. O mercado ensina de forma prática: ele é implacável.

A UniFAE apresenta os caminhos traçados e diante da modificação dos cenários e no meio da dinamicidade da realidade na qual está inserida, precisa estar alerta, como qualquer outra instituição, para novas alternativas e variáveis que surgirão.

1.2.Sugestões para novas pesquisas

Ao concluir este estudo que teve como foco a importância do empreendedorismo na gestão universitária na UniFAE Centro Universitário, vários outros aspectos relacionados a este tema não foram abordados neste estudo, mas que poderão merecer a atenção de outros pesquisadores interessados em aprofundar ou ampliar estes estudos.

Passa-se, a seguir, a identificar algumas áreas para futuros estudos:

. **Identificação de perfil empreendedor:** pesquisar os mecanismos mais adequados para reforçar a presença do perfil empreendedor numa IES.

. **Correlação entre percepção do empreendedorismo entre os gestores e alunos:** verificar se a percepção do empreendedorismo dos gestores de uma IES é compatível com a percepção que os alunos têm dos mesmos gestores.

. **Correlacionar percepção do empreendedorismo e crescimento do número de alunos:** verificar como a presença da percepção do empreendedorismo entre os gestores da IES pode refletir no aumento de alunos nos cursos.

1.3. Considerações finais

A UniFAE quer acompanhar e liderar os desafios e exigências de uma sociedade do conhecimento, onde está proporcionando, através da ação pedagógica voltada para a pesquisa e prática profissional permanentemente inovadora, novas posturas de ação junto ao corpo docente e discente, a fim de possibilitar a formação de um novo profissional.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da IES bem como outros documentos internos caracterizam, claramente, ações empreendedoras que têm acontecido justamente pela percepção, do gestor, do empreendedorismo como característica estratégica na gestão universitária. Ações como: busca constante pela excelência em qualidade do ensino; consolidação da pesquisa; abertura de novos cursos; a ousadia e conquista, por mérito, da transformação da instituição em Centro Universitário; qualificação do corpo docente; produção acadêmica, entre outras, mostram a presença do planejamento na direção de melhorias no cumprimento de sua missão.

Se, por um lado, parece claro que a IES detêm uma grande porcentagem de inteligências altamente preparadas, por outro lado a pesquisa indica que a UniFAE deve realizar esforços específicos para complementar o perfil empreendedor de seus gestores, para que os ataques

mercadológicos da instituição tenham suporte interno no sentido de valorizar salas de aula cheias e sobretudo, crescimento constante da quantidade de “clientes” admitidos.

Deve ser dada, também, ênfase especial à integração de esforços e à busca de “campeões” de idéias e projetos, requisito essencial ao empreendedorismo. Administrações excessivamente rígidas, ou excessivamente focadas em objetivos sem muita relação com os clientes inibem esse tipo de esforços, dependendo exageradamente da visão de uma pessoa ou de um grupo de pessoas e colocando em risco a competitividade geral, pois os cenários (e, em conseqüência, as soluções certas) mudam constantemente e continuarão fazendo isto pelos próximos anos, até a maturação do segmento.

O caso específico da UniFAE pode ser encarado como um caso de sucesso na geração de atitudes empreendedoras, pois as ausências são pontuais e conhecidas, rapidamente reversíveis com base em ações institucionais. Cabe à UniFAE acompanhar o desenvolvimento e o aumento das presenças detectadas, reforçando a competitividade da instituição e auxiliando seus gestores no enfrentamento da nova concorrência e do novo segmento educacional.

1.4. Dados da pesquisadora

Nascida em Curitiba graduou-se, em 1982, em Ciências Econômicas na FAE Faculdade Católica de Administração e Economia, hoje, UniFAE Centro Universitário. Possui especialização em Administração de Empresas com ênfase em Planejamento Estratégico e Mestranda em Educação, na área de Políticas e Gestão da Educação Superior, da PUCPR. Atuou como professora de Economia na, atual, UniFAE Centro Universitário, de 1986 às 2000, também, coordenando, na mesma instituição, a área de Microeconomia.

Em agosto de 2002, realiza o sonho de dar início às atividades de uma consultoria, *Espaço Empreendedor*, onde atua como Diretora Executiva, com inúmeros projetos de consultoria, treinamentos abertos e in-company para empresas como a Araucária Transporte, BrasilTelecom, Cendicor, Correios, Forplas Escadas, Gerdau, Hubner, Itaipu Binacional, Transtupi Transporte, Volvo do Brasil, entre outras.

Casada com Gilberto Alves da Rocha, tem duas filhas, Fernanda e Andressa e vive em Curitiba com sua família.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALENCAR, E. M. L. S. **Criatividade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1995.

ALMEIDA, E.P. A **Universidade como Núcleo de Inteligência Estratégica**. In: MEYER JR,V.; MURPHY, J.P. Dinossauros, Gazelas e Tigres: novas abordagens da administração universitária. (org.). Florianópolis: Editora Insular, 2003.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ANGELO, E. B. **O Empreendedorismo**. In: BRITTO, F; WEVER, L. **Empreendedores Brasileiros: Vivendo e Aprendendo com Grandes Nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BALDRIDGE, J.V. **Planejamento Estratégico no Ensino Superior: o imperador está mesmo vestido?** In: The dynamics of organizational change in education. Califórnia: McCutchan, 1983.

BERNARDES, C. **Teoria Geral das Organizações: fundamentos da administração integrada**. São Paulo: Atlas, 1988.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BESSONE, Fernando. **Nem tanto nem tão pouco**. Rumos, São Paulo, v.4, n.2, fev. 2000.

BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

BYGRAVE, W.D. **The entrepreneurial process**. In: BYGRAVE, W.D.(Ed.) The portable MBA in entrepreneurship. New York: John Wiley&Sons, Inc., 1977.

CASTOR, B.V.J.; SUGA, N. **Planejamento e ação planejada: o difícil binômio**. In: Revista de Administração Pública (RAP). Rio de Janeiro, jan./mar., 1988.

COHEN, David. **Como se faz gente que faz?** Revista Exame, v. 34, n. 23, ago.2000.

CROMIE, Stanley. **The problems experienced by small firms**. Edited by Leslie G. Davies. London: Durham University Business School, 1998.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.

DELGADO-SALDÍVAR, Daniel, **O andar da carruagem na era do computador: tendências e contradições na era tecnológica**. Curitiba, ISPG, 1993.

DE MASI, D. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: Senac, 1999.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia Empreendedora**. São Paulo: Cultura, 2003.
Oficina do Empreendedor. São Paulo: Cultura, 1999.

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

DRUCKER, P. **Managing in turbulent times**. New York: Harper & Row, 1980.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, P. **Você está preparado?** Revista Você S.A. São Paulo, p. 48-51, ago. 2000.

DUALIB, R. e SIMONSEN JR., H. **Criatividade e Marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DUCK, J. **O monstro das mudanças nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FERRAZ, João Carlos; HUPFER, D. e HAGUENAEUER, Lia. **Made in Brasil: Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FILION, L.J. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações**. Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, jul. set., 1991.

FILION, Louis Jacques. **Visões e relações: elementos para um metamodelo empreendedor**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.33, n.6, nov./dez., 1993.

FILION, L.J. **From Empreendedorship to Entreprenology**. In: Usasbe Annual National Conference, 1997, Califórnia. Proceedings...Winsconsin: Usasbe, 1997.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, abr. /jun. 1999.

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa Idéia! E agora?** São Paulo: Cultura, 2000.

FILION, Louis Jacques. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. In Instituto Euvaldo Lodi, Empreendedorismo Ciência, Técnica e Arte. Brasília: CNI/IEL, 2000.:

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBAL EMPREENDEDORSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Global. Paraná: Ibpq/ Sebrae, n. 1, fev. 2002.

HALLORAN, James W. **Por que os empreendedores falham**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HISRICH, D. Robert; PETERS, P. Michael. **Empreendedorismo**. 5a. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

KELLER, G. **Academic Strategy**. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.

KOTLER, P.; MURPHY, J.P. **Planejamento Estratégico no Ensino Superior**. In: The Journal os Higher Education, v. 52, n. 05. Ohio: set./out., 1981.

KOTLER, John P. **Leading Change**. In: Harvard Business School Press, Boston, 1996.

LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. **O Empreendedor**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1999.

MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL. **Treinamento Empresarial e Fortalecimento do Desempenho Empresarial**. Relatório Final de Pesquisa. Boston: MAS, n.1, out. 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MASLOW, H.A. **Introdução à Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado. Tijuca, 1982.

MASLOW, H.A. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

McCLELLAND, D.C. **Business drive and national achievement**. Harvard Business Review. , 1962.

McCLELLAND, D.C. **A Sociedade Competitiva:realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Ed. Expressão e Cultura, 1972.

MEISTER, R. J. **A Universidade do Século XXI: Uma Perspectiva Americana**. In: MEYER JR,V.; MURPHY, J.P. Dinossauros, Gazelas e Tigres: novas abordagens da administração universitária. (org.). Florianópolis: Editora Insular, 2003.

MEYER JR, Victor. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, A.P. (Org.): **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: NUPEAU, OEA/UFSC, 1988.

MEYER JR, V. **Planejamento Estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias**. In: Temas de administração universitária. Florianópolis: UFSC, 1991.

MEYER JR, Victor. **Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades**. São Paulo: Cadernos-Centro Universitário S.Camilo, v.4, n.1, jan./jun. 1998.

MEYER JR, Victor; MURPHY, J.P. **Dinossauros, Gazelas e Tigres: novas abordagens da administração universitária**, um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Editora Insular, 2003.

MEYER JR, V.; LOPES, Maria Cecília. **Planejamento e estratégia: um estudo de universidades brasileiras**. In: Congresso Sociedade Latino Americana de Estratégias, XVII, 2004, Anais... , Itapema – Balneário Camboriú, SC, 2004.

MINOGUE, J.P. **Aprendendo a caçar**. In: MEYER JR,V.; MURPHY, J.P. Dinossauros, Gazelas e Tigres: novas abordagens da administração universitária. (org.). Florianópolis: Editora Insular, 2003.

MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1979.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: **Estratégia: a busca da vantagem comparativa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PACHECO, Flávia. **Saiba o que eles têm em comum**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

PAVÃO, Z.M. **Instrumentos de Investigação**. Curitiba: PUCPR, 1996/

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

PUGA, F.P. **Experiências de apoio às micro e pequenas e médias empresas** nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES: Rio de Janeiro, fev./2000.

RICHARDSON, Robert J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROCHA NETO, Ivan. **Planejamento estratégico, estudos perspectivos e gestão do conhecimento nas IES**. In: ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo (org.). *Gestão das instituições privadas de ensino superior*. São Paulo: Atlas, 2003.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.

SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Formação empreendedora na educação profissional**. Manual do Professor. Florianópolis. SEBRAE, 2000.

SELLTIZ, Claire et alli. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPV, 1965.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Tradução de Regina Amarante. 9ª. Ed. São Paulo: Best Seller: Círculo do Livro, 1990.

SENGE, P. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem.** Tradução: Brazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, SEBRAE. **Manual de Implantação do Projeto Empretec.** Brasília: SEBRAE, 1997.

SHAPERO, Albert e SKOL, Lisa. **The social dimensions of entrepreneurship.** In: KENT, Calvin A. Encyclopedia of entrepreneurship. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.

SOUZA, E. C. L. S. **Empreendedorismo: Competência Essencial para Pequenas e Médias Empresas.** Brasília: Anprotec, 2001.

SOUZA, E. C. L. **A Disseminação da Cultura Empreendedora e a Mudança na Relação Universidade-Empresa.** In: SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: Competência Essencial para Pequenas e Médias Empresas. Brasília: Anprotec, 2001.

SOUZA NETO, B. **Genealogia e Especificidades Acerca de um Empreendedor Popular: O Artesão Brasileiro.** In: II Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2001, Londrina. Anais... Londrina: Universidade Estadual de Londrina(UEL)/ Universidade estadual de Maringá(UEM), 2001.

THORNTON, Patrícia H. **The sociology of entrepreneurship.** Annual Review Sociology. Palo Alto, v. 25, 1999.

TIMMONS, J.A. **New venture creation, entrepreneurship for the 21st century.** Boston: Irwin McGraw-Hill, 4th ed., 1994.

TRIVIÑOS, A.N.S. **A pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Editora Atlas, 1987.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas,** São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** São Paulo: Pioneira, 1996.

WOLLHEIM, B; MARCONDES, P. **Empreender não é Brincadeira**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

YOUNG, Frank W. **A macrosociological interpretation of entrepreneurship**. In: KILBY, Peter. (Ed.) *Entrepreneurship and economic development*. New York: The Free Press, 1971.

UniFAE Centro Universitário. Disponível em: <http://www.fae.edu>. Acesso em set./out./nov./ 2005.

**ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA
E CARTA DE APRESENTAÇÃO**

EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA		CT	C	N	D	DT
21	A gestão empreendedora de uma IES caracteriza-se por apresentar um planejamento racional orientado por resultados quantitativos.	1	2	3	4	5
22	O empreendedorismo na gestão universitária se traduz em lucratividade.	1	2	3	4	5
23	A gestão empreendedora universitária busca atender às mudanças expressivas e rápidas observadas no mercado.	1	2	3	4	5
24	A gestão empreendedora de uma IES está voltada para a competição por alunos.	1	2	3	4	5
25	A gestão empreendedora concentra seu foco na avaliação dos concorrentes.	1	2	3	4	5
26	A preocupação com a integração dos recursos internos é de importância na gestão empreendedora.	1	2	3	4	5
27	A gestão empreendedora desenvolve projetos que não apresentam riscos.	1	2	3	4	5
28	A gestão empreendedora não requer a participação efetiva das pessoas.	1	2	3	4	5
EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA		CT	C	N	D	DT
29	A capacidade de delegar poder de decisão é uma das principais características de gestão empreendedora.	1	2	3	4	5
30	O uso da tecnologia é um dos fatores-chave do sucesso da gestão empreendedora.	1	2	3	4	5
31	O empreendedorismo está em se pensar globalmente e agir institucionalmente na busca do diferencial competitivo.	1	2	3	4	5
32	A reformulação de cursos não é uma característica na gestão empreendedora.	1	2	3	4	5
33	A preocupação com a qualificação das pessoas é estratégica na gestão empreendedora.	1	2	3	4	5
34	A gestão empreendedora permite a criação de novos cursos sem considerar as mudanças do mercado.	1	2	3	4	5
35	O empreendedorismo na gestão de uma IES não se caracteriza em atender às necessidades do aluno.	1	2	3	4	5
36	A gestão empreendedora caracteriza o aluno como produto.	1	2	3	4	5
EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA		CT	C	N	D	DT
37	Implantação de projetos inovadores na área de ensino não é prioridade na gestão empreendedora.	1	2	3	4	5
38	A ousadia na busca de parcerias não caracteriza uma gestão empreendedora.	1	2	3	4	5
39	A sala de aula cheia é indicador da competência de gestão empreendedora.	1	2	3	4	5
40	A qualidade das instalações físicas é um pré-requisito para uma gestão universitária empreendedora.	1	2	3	4	5
41	O empreendedorismo constitui-se num dos mais importantes ingredientes para a prática da gestão estratégica de uma IES.	1	2	3	4	5
42	O empreendedorismo na gestão de uma IES consiste na capacidade de atrair e reter alunos.	1	2	3	4	5
43	A complexidade da organização universitária dificulta a prática do empreendedorismo.	1	2	3	4	5

Curitiba, 14 de Outubro de 2005.

Prezado(a) Senhor(a),

No momento estou desenvolvendo minha dissertação de Mestrado em Educação na PUC – PR que tem como tema “**O Empreendedorismo na Gestão Universitária**”. O objetivo de minha pesquisa está em identificar a importância do empreendedorismo como característica estratégica na gestão universitária.

A pesquisa encontra-se na fase de coleta de dados, que será feita através de um instrumento, específico. Para isto, gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de preencher o instrumento, em anexo, que já foi testado com cinco gestores sendo que o tempo aproximado para as respostas é de 20 a 30 minutos.

Os dados coletados serão utilizados tão somente neste levantamento e terão caráter anônimo, não havendo para isto qualquer necessidade de identificação.

Sua colaboração é de fundamental importância para o desenvolvimento e conclusão desta pesquisa.

Desde já, agradeço a sua colaboração.

Atenciosamente,

Regina Arns da Rocha

9912-3818 ou 9973-2174