

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção



ELISABETH VIEIRA

O COORDENADOR DE CURSO NA GESTÃO ESCOLAR
UMA ABORDAGEM DENTRO DO PROCESSO EMPREENDEDOR

CETD
UFSC
PEPS
3385

N.Cham. CETD UFSC PEPS 3385
Autor: Vieira, Elisabeth
Título: O coordenador de curso na gestão



4222591
Ac. 198452

Ex.1 UFSC BC CETD

Florianópolis
2002

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

**O COORDENADOR DE CURSO NA GESTÃO ESCOLAR
UMA ABORDAGEM DENTRO DO PROCESSO
EMPREENDEDOR**

ELISABETH VIEIRA

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre
em Engenharia de Produção.**

Florianópolis

Catálogo na Fonte:
Biblioteca Sydnei Antonio Rangel Santos
da Universidade Tuiuti do Paraná

V657 Viera, Elisabeth.
O coordenador de curso na gestão escolar
uma abordagem dentro do processo
empreendedor. / Elisabeth Vieira. ____
Florianópolis, 2002.
84 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade
Federal de Santa Catarina, 2002.
Orientadora: Profª. Dra. Édis Mafra Lapolli.

1. Administração escolar. 2. Gestão
escolar. 3. Gestão – Escola. 4.
Coordenação – Escola. I. Título.

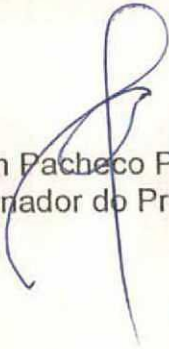
CDD
– 371.2

ELISABETH VIEIRA

**O COORDENADOR DE CURSO NA GESTÃO ESCOLAR UMA
ABORDAGEM DENTRO DO PROCESSO EMPREENDEDOR**


Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia da Produção** no **Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 04 de outubro de 2002

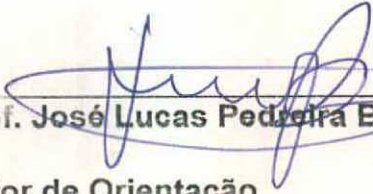


Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Edis Mafra Lapoli, Dra.
M.Eng
Orientadora



Prof. José Lucas Pedreira Bueno,
Tutor de Orientação

Prof.^a Ana Maria B. Franzoni, Dra.

Prof.^a Sônia Maria Pereira, Dra.

Agradecimentos

A Deus, que em nome de seu filho Nosso Senhor Jesus Cristo concede-me a vida para a vida e fez da minha fé um rosário de graças recebidas.

À
Ariane Carolina Vieira da Costa e
Vitor Bruno Marques da Costa, meus filhos, mesmo na considerável distância que nos separa, por momento algum permitiram sentir-me ausente e fortaleceram a imagem de sua mãe.

Ao
pai dos meus filhos,
Wilson Roberto da Costa,
Que durante todos estes anos se empenhou em construir uma criança melhor para, num futuro próximo, esta criança ser apresentada ao mundo como um homem de princípios firmes.

À
Professora Denise Carneiro de Campo, que abriu a caixinha mágica no momento certo e como uma "bruxa", me mostrou o caminho... – "vá por aqui ..."
Obrigada professora Denise, as suas provisões foram preciosas.

Aos meus
irmãos, amigos e colegas de trabalho que de que alguma forma ofereceram-se incentivo enxugando as minhas lágrimas ou me amparando em momentos de desânimo.

À
Minha mestra, Professora Édis, que, com sua sensibilidade e determinação infundiu-me força para continuar e concluir este trabalho. Obrigada, Professora Édis, por esse gesto de justiça e amor.

A você,
Professor Lucas, não há palavras que representem o seu valor.
Um anjo ensinou-me que anjos não precisam de asas para derramar bençãos.

Agradecimento especial

“Quando os anjos sonham, o que sonham?”

Quando temos que agradecer a um anjo, como devemos fazê-lo?
Com devoção, doçura, amor... e com melodia .. é assim que os anjos gostam de receber saudações!

...Usando a humildade que somente aos anjos é conferida é dessa forma que eu venho agradecer-lhe. Do mesmo jeito que o sábio homem nos ensinou.

Nesse momento “o anjo” sonha, e sonha que ensina, e ensina a linguagem do silêncio.

Silêncio que grita pela alegria, grita... grita pelo amor e a sabedoria.

Sou surpreendida por uma voz, lá longe onde o eco responde...

-“Minha filha, você venceu, enxugue as suas lágrimas, sorria, sintá-se como eu, feliz.”

-“Nesse lugar tudo se harmoniza...”

-“Repare em mim. Estou dançando a valsa dos anjos...”

Neste lugar as nuvens são douradas, deslizantes. Mergulho sem timidez sobre os céus de várias cores, salmão, azuis, lilás, é o meu sorriso chegando até a você...

Escute... Quero falar de como sou feliz aqui.

Tocam músicas que me agradam

Falam coisas de que eu gosto...

No entanto, eu ainda sou o mesmo observador. Eu, no silêncio, observo aqueles que a me são gratos e que continuam trabalhando na minha obra. Aqueles que são leais ao meu silêncio recebam o meu sorriso.

Os anjos estão sonhando ...

Pergunto eu: - O que sonham os anjos?

Sonham em sempre despertar...

-“Agora vá, minha filha, e conte tudo que você ouviu” .

-“Contarei que no silêncio eu encontrei você.”

Ao Professor Sydnei Lima Santos, pela sua dedicação à educação e sua preocupação em formar pessoas pensantes...

Obrigada, Professor Sydnei, por todas as coisas que pude realizar.

Dedicatória Especial

*Pai de verdade mesmo,
sabe que ser pai é andar a frente ou ao lado de pequenino filho.*

*Pai mesmo de verdade
sabe que ao transformar seu pequenino filho em grande filho deve lhe dar
passagem, deixá-lo andar por caminhos livres.*

*Atento e amoroso, percebe o
quanto ainda, com a **alma** pode amparar o seu filho.*

Neneco, a gratidão não tem preço; ela é uma marca seca.
A sua irreverência provocou-me a escrever sobre esse tema – Empreendedorismo
Você é a pessoa mais significativa da minha vida.

Ao meu pai (*in memoriam*) por, em vida quando eu ainda era uma criança, haver perdido noites de sono ensinando-me as tarefas de casa, acreditando no meu sonho, e a minha mãe, por ter me amparado nos momentos difíceis.

Coração de Estudante
(Milton Nascimento/Wagner Tiso-1998)

Quero falar de uma coisa
Adivinha onde ela anda...
Pode estar dentro do peito
Ou caminha pelo ar...

Pode estar aqui do lado
Bem mais perto que pensamos
A folha da juventude
É o nome certo desse amor...

Já podaram seus momentos
Desviaram seu destino
Teu sorriso de menino
Quantas vezes se escondeu ?

Mas, renova-se a esperança
Nova aurora a cada dia
E há que se cuidar do broto
Já que a vida nos deu flor e fruto

Coração de estudante
Há que se cuidar da vida
Há que se cuidar do mundo
Tomar conta da amizade

Alegria e muitos sonhos
Espalhados no caminho
Fere, planta sentimento

Folha, coração juventude e fé.

Resumo

VIEIRA, Elisabeth. **O coordenador de curso na gestão escolar uma abordagem dentro do processo empreendedor.** 2002. 77f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O objeto de análise deste estudo centra-se no processo de gestão escolar direcionado para escolas de ensino superior, e norteia-se por uma experiência viabilizada pela visão empreendedora dos coordenadores de curso da Universidade Tuiuti do Paraná – UTP cujos resultados se tomam como referencia. Pretende-se analisar o processo de gestão escolar no que tange à capacitação empreendedora dos coordenadores de curso em instituições de ensino superior, tendo como referencial o modelo da UTP que, a despeito de aceitar a forma fragmentada de se distribuir o conhecimento humano estanque em especialização profissionais, aponta uma trajetória em sentido inverso, a exigir uma visão mais ampla de todas as situações, imprimindo um estilo mais dinâmico, uma atitude empreendedora, indispensável na formação do homem atual e, porque o novo paradigma merece de um coordenador de curso urgente reformulação dos conceitos arraigados, empenha-se em reciclagens comportamentais que lhe permitam acompanhar as transformações impostas pela era da informação, abraçando-as com dinamismo e diligência, buscando reverter-se da perspicácia de um empreendedor que pode e deve investir em seu cargo para atingir sempre o sucesso em suas realizações.

Palavra Chave: Gestões Escolar, Empreendedorismo

ABSTRACT

VIEIRA, Elisabeth. **O coordenador de curso na gestão escolar uma abordagem dentro do processo empreendedor.** 2002. 77f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This study aims the identification and the analysis of the school management process developed by the University Tuiuti of Paraná courses' coordinators. The quest for theoretical patterns based our course and the elaboration of instruments for the analysis of the routine of the activities developed by the courses' coordinators. It allowed the identification of the multiplicity and the diversification of actions inherent in the university management process. It was characterized by this study the importance of the coordinator as a course entrepreneur and manager, and also, the need of assuming his political, managerial, academic and institutional functions. New models of management must be incorporated and the ability to adapt to changes, the commitment, the creativity and decision where the entrepreneurship is the way that allows the reach of new paradigms.

Key-words: school management, entrepreneurship

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE FIGURAS | 13 |
| LISTA DE QUADROS | 14 |
| LISTA DE SIGLAS | 15 |
| 1. INTRODUÇÃO | 16 |
| 1.1 Contextualização | 16 |
| 1.2 Justificativa e importância do trabalho | 17 |
| 1.3 Objetivos do trabalho | 18 |
| 1.3.1 Objetivo geral | 18 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 19 |
| 1.4 Metodologia | 19 |
| 1.5 Estrutura do trabalho | 20 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 22 |
| 2.1 A gestão escolar dentro do sistema brasileiro | 23 |
| 2.1.1 O conceito de administração escolar | 25 |
| 2.1.2 A gestão do conhecimento | 27 |
| 2.2 Uma administração empresaria para a universidade | 30 |
| 2.2.1 Empreendedorismo na organização | 37 |
| 2.2.2 O coordenador como gestor/líder | 49 |
| 3. O COORDENADOR DE CURSO NA GESTÃO ESCOLAR: UMA ABORDAGEM DENTRO DO PROCESSO EMPREENDEDOR | 52 |
| 3.1 Apresentação do ambiente estudado | 52 |
| 3.1.1 O Projeto Institucional da Universidade Tuiuti do Paraná | 53 |
| 3.1.2 Plano de carreira e capacitação do docente | 54 |
| 3.1.3 O coordenador de curso na gestão escolar: uma abordagem dentro do processo empreendedor | 54 |
| 3.2 Relato das observações | 55 |
| 3.3 Coleta de dados: aplicação do questionário | 56 |
| 3.4 Análise de resultado da aplicação dos questionários | 57 |

| | | |
|-----------------|---|-----------|
| 3.4.1 | Análise de resultado da primeira parte do questionário | 57 |
| 3.4.2 | Análise de resultado da segunda parte do questionário | 59 |
| 4. | PROPOSTA DE AÇÕES: O COORDENADOR EMPREENDEDOR COMO GESTOR DE CURSO | 68 |
| 4.1 | Coordenador no processo escolar | 68 |
| 4.2 | Coordenador empreendedor | 69 |
| 4.3 | Proposta de ações | 70 |
| 5. | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS ... | 73 |
| 5.1 | Conclusões | 73 |
| 5.2 | Recomendações para futuros trabalhos | 75 |
| 6. | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 76 |
| APÊNDICE | | 82 |

Lista de figuras

| | | |
|-----------|-------|----|
| Figura 1 | | 61 |
| Figura 2 | | 61 |
| Figura 3 | | 62 |
| Figura 4 | | 63 |
| Figura 5 | | 63 |
| Figura 6 | | 64 |
| Figura 7 | | 65 |
| Figura 8 | | 66 |
| Figura 9 | | 66 |
| Figura 10 | | 67 |
| Figura 11 | | 67 |

Lista de quadros

| | |
|----------------|----|
| Quadro 1 | 50 |
| Quadro 2 | 50 |
| Quadro 3 | 50 |

Lista de siglas

| | |
|-------|---|
| UTP | Universidade Tuiuti do Paraná |
| LDB | Lei de Diretrizes e Bases |
| AMES | Associação Mantenedora da Escolas Superiores |
| ENEM | Exame Nacional do Ensino Médio |
| CENAP | Centro de Aperfeiçoamento e Capacitação |
| CEPE | Centro de Especialização, Pesquisa e Extensão |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Tanto no passado como no presente, ainda não se chegou a um denominador comum com relação às funções, responsabilidades e encargos de um coordenador de curso de ensino superior. Diz-se que o coordenador é o "gerente" do curso. Chega-se mesmo a afirmar que é o "dono" do curso, mas na prática, predominam, de certa forma, na concepção geral, os encargos acadêmicos, pouco se levando em conta as responsabilidades não acadêmicas, ou seja, as responsabilidades e as funções empreendedoras, no estrito sentido da expressão.

A liberalização da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº 9.394, quanto ao modelo organizacional universitário, trouxe para as Instituições de Ensino Superior - IES, a oportunidade de inovarem e criarem mecanismos mais flexíveis e mais dinâmicos para as tarefas de ensino, de pesquisa, de extensão e de administração.

O curso, como unidade acadêmico-administrativa, integra tanto o colegiado do curso para as funções deliberativas e normativas, quanto a coordenação de curso, para as tarefas executivas.

Impõe-se uma revisão que abranja não apenas as premissas e os paradigmas consagrados como verdades incontestáveis, mas também a forma de tratamento em relação as pessoas estigmatizadas por erros, incompetências situacionais e limitações humanas, o que impossibilita a percepção do sistema provocando mudança e aperfeiçoamento; da mesma forma são estigmatizadas situações as quais contribuem para minar todo empenho à persistência e às determinações necessárias ao sucesso.

Diante de todas essas questões, faz-se necessário um estudo mais cuidadoso sobre a atuação do coordenador de curso como gestor, que deve imbuir-se de uma visão empreendedora.

1.2 Justificativa e importância do trabalho.

As atividades humanas, no tempo atual, são impulsionadas por um fato essencial: a fragmentação em todos os domínios; a mente humana tem traçado fronteiras, movidas, em última instância, pela visão de um mundo dividido em blocos compactos e independentes.

A sociedade comporta uma complexidade de interações, de tal forma que a organização do conhecimento sobre essa realidade é feita num processo de descontinuidades, de fraturas e de interesses diversificados. É necessário refazer o desenho das fronteiras, dos limites e dos planos de que o ser humano habitualmente se utiliza para enquadrar o conhecimento capaz de atender a essas relações.

Para que se possa acelerar o desenvolvimento, é preciso retornar à época em que as pessoas aprimoravam-se em conhecimentos generalistas, tempo em que as pessoas tinham uma visão do todo, do global, uma visão holística. Nessa época, os sistemas organizacionais geridos de maneira multidisciplinar (que é uma justaposição de disciplinas diversas, as vezes sem relação aparente entre elas), por pessoas que dominavam uma vasta gama de competências essenciais.

A universidade chegou a uma especialização cada vez maior, o que é necessário, porém o excesso dessas especializações faz com que o todo seja negligenciado. O acúmulo do saber e das disciplinas manifesta um fenômeno quantitativo, uma pressão cada vez mais insustentável em todos os níveis do ser, pressão essa produzida pelos fenômenos de acumulação e de complexificação próprios às novas tecnologias, à explosão do saber e às rápidas mudanças impostas por elas em todos os níveis.

Segundo Motta (1987), nesse sentido crescem as responsabilidades do sistema educacional para preparar os futuros e atuais gestores empresariais para estarem aptos a desenvolver o saber em várias áreas e assumirem muitas carreiras ao longo da sua vida econômica.

O coordenador de curso é um mediador entre o aluno/cliente e autoridade maior da instituição de ensino superior, representado pelo reitor. Nessa condição, sua função não deveria ser apenas a de chefe de departamento ou de coordenador de curso, mas a de um gestor por completo. (FINGER, 1996,p.19).

Nos últimos anos, tem-se assistido à ocorrência de um número cada vez maior de transformações significativas – e por vezes traumáticas – nas organizações que tentam prosperar neste mundo de mudanças. A expansão acelerada do conhecimento humano, a pressão revolucionária das novas tecnologias e o alto nível de rivalidade imposta pela competição globalizada tem provocado uma reformulação rápida e contínua do ambiente competitivo – tanto nos mercados maduros dos países desenvolvidos, quanto nos emergentes como o Brasil. Os gestores devem preparar-se para a mudança através da resposta a três perguntas fundamentais: como será a organização do futuro? Qual o processo de mudança ideal? Qual o tipo de competência que será necessária?

1.3 Objetivos do trabalho

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar o processo de gestão escolar quanto à capacitação empreendedora dos coordenadores de curso em instituições de ensino superior - IES.

1.3.2 Objetivos específicos

- Verificar o processo de gestão desenvolvida em uma instituição de ensino superior, a Universidade Tuiuti do Paraná - UTP;
- Verificar qual perfil do coordenador de curso de graduação;
- Propor ações para o aperfeiçoamento de capacidades empreendedora dos coordenadores de cursos.

1.4 Metodologia

Para se alcançar o objetivo geral desta dissertação, bem como seus objetivos específicos, desenvolveu-se um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior do Paraná, instituição privada, denominada Universidade Tuiuti do Paraná. As significativas informações apuradas no estudo permitiram o alcance dos objetivos inicialmente propostos.

Ressalta-se que a escolha da IES não foi aleatória, tendo em vista a natureza da investigação necessitar de informações comumente não acessíveis ao público em geral. O tema é de interesse da direção da instituição em estudo.

A pesquisa é considerada por Gil (apud SILVA e MENEZES, 2001, p.19) como um "processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos."

Com o intuito de se constituir a classificação clássica desta pesquisa, identificar as etapas de seu planejamento e apresentar seu método de investigação utilizou-se o Manual de Metodologia e Elaboração de Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

A presente dissertação assume a classificação de pesquisa aplicada quanto a sua natureza, pois as ações encontradas foram desenvolvidas com o objetivo de aplicação prática à solução de um problema específico: a análise do processo de

gestão escolar quanto à capacitação empreendedora dos coordenadores de curso em IES.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa, porque as opiniões e informações coletadas foram traduzidas em número e em seguida foram interpretadas e analisadas qualitativamente.

Em relação aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, em que se explicitou determinadas características dos docentes e discentes da Universidade Tuiuti do Paraná, servindo para identificar e relacionar as variáveis do problema levantado.

Quanto aos procedimentos técnicos para o desenvolvimento desta pesquisa, fez-se primeiramente uma pesquisa bibliográfica elaborada a partir de livros, artigos científicos, material disponibilizado na Internet e documentos oficiais. A seguir desenvolveu-se um estudo de caso na Universidade Tuiuti do Paraná, de maneira que foi permitido obter-se um amplo e detalhado conhecimento do problema abordado.

Enfim, o método que proporcionou as bases lógicas para o desenvolvimento desta investigação científica trata-se do método fenomenológico, pois descreveu diretamente a experiência entendida como uma realidade constituída e interpretada socialmente.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho foi organizado em cinco capítulos de acordo com a seguinte estrutura.

O capítulo I define os objetivos do estudo, suas justificativas e a metodologia utilizada para a realização desse mesmo trabalho.

O capítulo II é todo baseado em uma fundamentação teórica sobre a gestão escolar atuante no sistema educacional, o empreendedorismo dentro das organizações. Para um melhor entendimento, fez-se necessária uma conceituação

de administração escolar e empresarial das universidades, e uma explanação sobre o contexto organizacional com uma gestão empreendedora.

No capítulo III, o "Estudo de Caso". Nesse capítulo é apresentado o ambiente estudado, o projeto institucional, bem como o diagnóstico de investigação e finalmente a análise do resultado da aplicação dos questionários aplicados quanto à capacitação empreendedora do coordenador.

No capítulo IV será sugerida a proposta de ações necessárias para se obterem resultados positivos de sucesso.

No capítulo V expõe-se as conclusões do estudo e tecem-se sugestões para futuros trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, sentidas, sobretudo, a partir dos finais da década de 60 marcam o início da pós-modernidade. Diante de mudanças tão rápidas, existe uma necessidade maior da capacidade de resposta e adequação às novas circunstâncias.

A modernidade expressa-se nas crenças iluministas do progresso racional científico, no triunfo da tecnologia e na convicção de que a aplicação de todo o novo e vasto conjunto de saberes científicos e tecnológicos emergentes é capaz de sustentar reformas sociais que conduzam a uma maior igualdade, liberdade e solidariedade. Tal racionalidade, no entanto, traz consigo um preço, 'o da perda do espírito e da magia; aquilo que Max Weber descreveu literalmente como o desencantamento(...) A escala da vida organizacional e a sua impessoalidade racional também podem conduzir ao estranhamento, à alienação e à ausência do sentido de vida dos indivíduos' já que o 'eu' aliena em si próprio o 'si'. (HARGREAVES, 1999, p.9).

As contradições engendradas no próprio seio da sociedade moderna acabaram por gerar o fermento da mudança, o sentimento de alterações urgentes e profundas.

Como em todos os momentos de crise econômica, os tempos atuais de competitividade global estão originando um imenso pânico moral sobre a maneira como se preparam as gerações do futuro (...). Em momentos como este, a educação em geral e as escolas em particular tornam-se naquilo que A. H.Halsey chamou o 'cesto de papéis da sociedade'; receptáculos de políticas nos quais são depositados, sem cerimônia, os problemas não resolvidos e insolúveis da sociedade (p.9). A pós-modernidade é uma condição social na qual a vida econômica, política, organizacional e mesmo pessoal passa a ser organizada em torno de princípios muito diferentes daqueles que caracterizavam a modernidade. Os avanços nas telecomunicações, a par da disseminação mais rápida da informação, estão fazendo com que as velhas certezas ideológicas percam reputação, à medida que as pessoas percebem de que é possível viver de outras maneiras. A própria certeza científica está perdendo a 'sua' credibilidade, quando descobertas supostamente 'duras' (...) são anuladas e contraditas por novas descobertas a um ritmo cada vez mais rápido (p.10). Em contraste com a serenidade e continuidade do mundo moderno, a pós-modernidade apresenta um mundo rápido, comprimido, complexo e incerto, onde a ordem baseada na autoridade e na incontestabilidade de valores e saberes tem de ser

substituída por uma nova ordem, baseada no diálogo, na contingência. O fim das certezas científicas, alicerces seculares de uma cultura, conduz a uma insegurança que se transmite à sociedade e aos professores, que sentem cada vez mais necessidade de reduzir tais incertezas, de procurar outras fontes, de atualizar conhecimentos, estratégias e fundamentos educativos e gnosiológicos. Uma das soluções possíveis e que, na cultura ocidental, vem sendo preconizada, é a construção de 'culturas profissionais do ensino, no seio de pequenas comunidades de professores, em cada local de trabalho, os quais podem trabalhar juntos, fornecer apoio mútuo, oferecer *feedback* construtivo, desenvolver objetivos comuns...' (HARGREAVES, 1999, p.9; 10; 19).;

2.1 A gestão escolar dentro do sistema brasileiro

Para melhor compreensão a respeito do assunto uma breve revisão sobre alguns conceitos fundamentais e básicos à visão sistêmica e crítica sobre a organização, seus processos e o ambiente no qual ela se insere. A tomada de decisão exige ponderar-se no mínimo, dois cenários: favorável e desfavorável. Se todos os fatores apresentarem-se favoráveis, qual a estratégia e quais as ações a serem implementadas? Porém, se tais fatores manifestarem-se desfavoráveis, o que fazer, quem, quando e como agir?

Os fatores que subsidiam a tomada de decisão podem apresentar-se de duas formas, que são: como oportunidade ou ameaça. Considerando-se a denotação destas palavras diz-se, então, que oportunidade é toda a circunstância favorável, adequada, ideal, conveniente e que a ameaça assusta, amedronta, acovarda, intimida e alemoriza.

Considerando essas palavras sob uma visão organizacional, pode-se ver as oportunidades como fatores ambientais internos ou externos à organização que favorecem a manutenção ou elevação dos seus atuais níveis de resultado. As ameaças, por sua vez, prejudicam, dificultam e põem em risco os projetos e objetivos organizacionais.

Relativamente, as ameaças podem ser percebidas como oportunidades, numa ótica otimista, bem como as oportunidades como ameaças, numa ótica pessimista. Para os técnicos imbuídos de analisar as perspectivas do aço no

Pós-Guerra, os fatores ponderados não favoreciam a elevação da sua produção. Já os industriais encerravam-se na certeza de que: 'O aço é, necessariamente, o material industrial básico de uma sociedade moderna'. Assim resistiam à mudança deste paradigma, por parecer impossível aos que estão no processo, fundamentando-se na seguinte premissa: 'Quaisquer estudos que não demonstrem aumento da demanda era visto como falta de senso acadêmico' (DRUCKER, 1997, p. 23)

Por esse exemplo, pode-se abstrair mais dois conceitos: o de paradigma - modelo tido como único e imutável e o de premissa - proposições que encerram conclusões.

As restrições são fatores condicionantes e limitadores de um processo ou produto tornando-os vulneráveis às inovações que as amenizem ou as eliminem. O processo de fabricação do aço, no período do Pós-Guerra, por exemplo, era por demais oneroso, envolvia a elevação e redução da temperatura por três vezes, o transporte do seu peso por longas distâncias e o seu difícil manuseio eram fatores restritivos que reclamavam tratamento e vulnerava o seu processo de fabricação. (DRUCKER, 1997,p.23).

Iniciou-se, então, a revisão do processo de produção introduzindo-se pequenos melhoramentos e modificações com foco nas inovações básicas incorrendo em mudanças tecnológicas fundamentais como a fundição contínua e o conversor de alta oxigenação que proporcionaram melhor aproveitamento da utilização do calor, a otimização da velocidade de produção e a redução dos custos com a movimentação.

Àquela época já se percebia uma tendência aos substitutivos do aço: plásticos, concreto, alumínio e vidro, revelando-se uma ameaça que recomendava cautela na expansão da capacidade de produção daquele produto. Resistindo o paradigma do aço como produto básico de uma sociedade moderna, expandiu-se sua produção ultrapassando a demanda, acarretado o retorno inadequado dos investimentos de expansão e a conseqüente crise da, então, União Soviética que se estendeu aos Estados Unidos.

Desses ensinamentos pode-se abstrair:

- potencial mais promissor está nas restrições embutidas em um negócio. - potencial de uma empresa é sempre maior que a sua atualidade realizada. - Os perigos e fraquezas revelam o potencial para negócios. - A conversão de problemas em oportunidades traz retornos extraordinários. -

Tudo o que se precisa para a transformação é uma mudança na atitude dos executivos. (DRUCKER 1997, p.26).

Portanto, conclui-se que a mudança de paradigma fundamenta-se invariavelmente em buscar-se as restrições no processo, na economia da organização, na economia de mercado e convertê-las em oportunidades. As vulnerabilidades e restrições devem ser conhecidas e determinadas. Quando isto acontece viabiliza-se o desenvolvimento das inovações sistemáticas necessárias à superação das restrições proporcionando resultados econômicos substanciais.

Quais são as restrições e limitações que tornam a empresa vulnerável, impedem a sua plena eficácia e reduzem seus resultados econômicos? Quais são os desequilíbrios da empresa? De que se tem medo? O que se vê como ameaça a esta empresa e como se pode usar isto como oportunidade? A busca das respostas a estas questões certamente apresentará a vantagem competitiva.

2.1.1 O conceito de administração escolar

Historicamente, a teoria administrativa do século XX desenvolveu-se através de três escolas: a clássica, a psicosocial e a contemporânea.

A escola clássica, no bojo da consolidação da Revolução Industrial no início deste século, foi representada por meio de três movimentos: a administração científica de Taylor, a administração geral de Fayol e a administração burocrática originada de uma disfunção da racionalidade de Weber. Esses movimentos têm mantido seus princípios presentes nas práticas administrativas atuais (CHIAVENATO, 1982,).

Toda teoria apresentada naquela época, ainda nos dias de hoje é explorada e aplicada com credibilidade e sucesso. As circunstâncias são novas pois são provocadas pela modernidade mas as situações das práticas administrativas ainda nos são atuais e agregam componentes que agilizam a informação.

O sucesso de Henri Taylor baseou-se no que ficou conhecido como o 'princípio funcional'. Na prática, disse que isso suplica um programa de ação preparado por meio de previsões anuais e decenais. Um organograma para garantir a ordem e assegurar a cada hora uma posição definida: cuidadoso recrutamento e treinamento técnico, intelectual, moral e administrativo de pessoal de todos os níveis a fim de encontrar a hora certa para cada posição. Durante sua vasta

carreira, criou 14 princípios básicos de gerência, a que toda organização deveria recorrer. – divisão de trabalho; - autoridade; - disciplina; - unidade de comando; - unidade de direção; - subordinação do interesse comum; - remuneração; - centralização; cadeia de autoridade; - ordem; - equidade = sentimento de justiça; - estabilidade no emprego; - iniciativa; - moral. (DAVID e STUART, 1993, p. 30)

Essa divisão de trabalho representa uma pirâmide que simetricamente indica valores morais e de respeito entre a empresa e o funcionário.

Frederick W. Taylor, criador da administração científica, mostra claramente as intenções do capital quando se preocupa com o controle e a racionalização do trabalho. Taylor estabeleceu o controle do trabalho como essencial para a gerência, produzindo uma nova forma de organização em que havia a necessidade de um trabalhador responsável pelo planejamento e controle das atividades: o administrador, cuja ação passou, a garantir ao capitalista um poder maior sobre os trabalhadores (CHIAVENATO, 1982. P10).

A teoria de Taylor, ainda nos dias de hoje é explorada principalmente pelas empresas japonesas, onde a determinante maior é a capacidade de produção material que irá gerar lucro garantido por essa produção.

Vitor H. Paro explica essa assertiva de forma clara:

... embora com matizes variadas, que servem para encobrir suas reais dimensões e visam atender às necessidades de justificação ideológica do momento, a gerência enquanto controle do trabalho alheio, através da apropriação do saber e do cerceamento da vontade do trabalhador, encontra-se permanentemente presente na teoria e na prática da administração em nossa sociedade, perpassando as diferentes 'escolas' e correntes 'da administração neste século'. (1995, p. 65)

Administração, os princípios da divisão do trabalho,

A escola clássica aponta como bases para a Teoria da autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação de interesses individuais aos interesses gerais, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade no quadro de pessoal, iniciativa, espírito de solidariedade e lealdade que constituem um dos modelos da estrutura capitalista. (FAYOL, 1981).

No terceiro movimento da escola clássica da administração surge a chamada administração burocrática, como uma disfunção do princípio de racionalização elaborada por Max Weber:

Estrutura burocrática pressupõe o surgimento paralelo da concentração dos meios materiais nas mãos dos chefes. Isso se dá nas empresas capitalistas privadas que apresentam essa característica (1974, p.48).

A organização do trabalho e do capital na estrutura burocrática reforça a separação entre planejamento e execução, trabalho manual e intelectual, intensificando a dominação do capital sobre o trabalho, dada a sua extensão a todos os níveis da atividade humana.

A eficiência é o critério administrativo desta "escola", que significa a capacidade real de produzir o máximo com o mínimo de recursos, energia e tempo, ou seja, a produtividade.

...é eficiente aquele que produz o máximo com o mínimo de desperdício de custo e de esforço, ou seja, aquele que na sua atuação apresenta uma elevada relação produto/insumo. (SANDER, 1982, p. 11)

A efetividade, tentando superar as limitações da eficiência associada à produtividade interna das organizações e da eficácia comprometida com a consecução dos objetivos educacionais, "se refere a objetivos mais amplos de equidade e desenvolvimento econômico social". (MOTTA, 1972, p.42)

2.1.2 A gestão do conhecimento

Com algumas variações de um autor para outro, a Gestão do Conhecimento refere-se a todo o esforço sistemático realizado pela organização com o objetivo de criar, medir, reter e utilizar esse mesmo conhecimento. Nessa definição, busca-se abranger as visões de alguns dos autores respeitados em assuntos que envolvem esse, sem, porém, buscar um consenso.

Não havendo uma definição consensual, não haverá também, uma metodologia única que seja defendida pelos vários estudiosos. Administrar o conhecimento na organização evidencia-se como um processo complexo que não admite receitas prontas; um paralelo com o que o Dr. Deming (1990 p.10), no caso

da Gestão pela Qualidade Total, cunhava como a "esperança do pudim instantâneo": "Um obstáculo importante é a premissa de que a melhoria da qualidade e da produtividade é alcançada repentinamente pela afirmação da fé".

A Gestão do Conhecimento (e muitas outras técnicas administrativas) precisa, efetivamente, apoiar-se em um quadro referencial que inclua tecnologia e pessoas dotadas de capacitação técnica e conhecimento de regras de comportamento humano.

Existem duas formas de transferência de conhecimento que podem ocorrer: a primeira se processa mediante o conhecimento explícito, formalizado, realizado de forma estruturada pelo conhecimento especializado; a segunda forma se realiza segundo um conhecimento tácito, adquirido pela prática, e pelo conhecimento informal, que privilegia a descoberta.

As empresas devem centrar seu foco no conhecimento, e não na informação. As estratégias orientadas para o conhecimento são mais difíceis de serem copiadas:

No futuro, a informatização e a automação farão com que o trabalho humano fique concentrado nas funções gerenciais onde o conhecimento é vital. A produtividade e a competitividade são alcançadas através do conhecimento. Nada substitui o conhecimento (CAMPOS, 1994, p.11).

A busca da informação inclina-se para a busca do conhecimento. É um recurso intangível que requer administração adequada, assim como todos os outros: capital, mão-de-obra, matéria-prima e tecnologia. Em toda organização deve haver um responsável pelo gerenciamento e pela coordenação das informações. A tendência denuncia a ocorrência de mudanças nos níveis hierárquicos. Deve-se ter a informação como recurso-chave. O novo paradigma, de uma empresa, integrada e ampliada de alto desempenho, exige novos enfoques organizacionais, como o trabalho em times de negócios, nos quais as informações devem fluir com as maiores agilidade e flexibilidade possíveis.

No lugar dos rígidos departamentos convencionais, a organização se estruturará de forma altamente flexível, constituindo-se de módulos. Em vez de uma unidade isolada, ocupará uma posição no centro de uma dinâmica

"constelação" de companhias, de organizações e de agências relacionadas. Nessa organização articulada em times de negócios, não somente os altos executivos tomarão as decisões: haverá a necessidade de que cada participante dos times de negócios tenha maior autonomia e iniciativa e, inclusive, decida. "... precisa-se trabalhar com um modelo global e integrador de informações que crie condições para a existência do decisor pró-ativo." (POZZEBON e FREITAS, 1996, p. 30).

Pontos que, delineiam a prática da Gestão do Conhecimento nas organizações:

Criação do conhecimento: Consiste, basicamente, em transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Transformar os conhecimentos individuais em conhecimento coletivo, organizacional. Esforços neste sentido podem incluir a criação de fóruns de discussão de temas de interesse. É um trabalho de grupo voltado para a solução de problemas, para estudos dirigidos e estudos de temas abertos. O objetivo maior é provocar uma postura de reflexão sobre questões cotidianas ou não. O resultado final é a criação de novos modelos conceituais a serem usados imediatamente ou em oportunidades posteriores. - Utilização do conhecimento: neste aspecto a Tecnologia da Informação faz, efetivamente, a diferença. Não adianta muito investirmos na criação do conhecimento se não houver, na organização, uma cultura de pesquisa voltada para o aproveitamento desse conhecimento. (DRUCKER, 2000)

Peter Drucker, ao analisar a necessidade de reorientar o ensino para áreas de aplicação com resultados relevante, e não com a lógica da disciplina, afirma:

O estudante vê o professor pondo em prática seu conhecimento nos problemas da metrópole; no desenvolvimento econômico; na conservação do ambiente natural. E indaga: 'Por que nós, os estudantes, devemos enfiar-nos com informações que não tem relevância, aplicação e relação com as importantes necessidades que, tal como a sociedade, também temos?' Os educadores têm de responder, é claro. Dizem eles: 'Vocês têm de aprender primeiramente a usar os instrumentos, antes de poderem aplicá-los'. Isso parece plausível. Mas faz realmente sentido? Se as matérias que ensinamos aos estudantes forem realmente instrumentos, então elas são bem mais aprendidas na prática. De fato, a única maneira pela qual se pode aprender a usar um instrumento é aplicando-o a uma tarefa específica e significativa que pelo menos mostre alguns resultados. (DRUCKER, 1993, p. 389)

Os cursos técnicos de nível segundo grau, representam bem esta afirmação, pois coloca o aluno em contato direto com seu instrumento de trabalho e a partir da teoria, o aluno aplica a parte técnica garantindo assim o seu aprendizado com sucesso.

Retenção do conhecimento: Reter, neste caso pode assumir dois sentidos: o de assimilar ou o de preservar o conhecimento. No sentido de assimilar, a criação de modelos conceituais, como já citado, é particularmente válida como metodologia. Isto porque os modelos possibilitam um melhor compartilhamento e armazenamento do conhecimento gerado para posteriores aplicações. No sentido de preservar, a consideração mais importante na gestão moderna é a de que o conhecimento gerado constitui patrimônio, podendo, portanto, transformar-se em dinheiro. Medição do conhecimento: De uma forma simplista (e monetarista), pode-se dizer que a quantidade de conhecimento que uma organização representa é a diferença entre o seu valor de mercado e o seu valor patrimonial. O preço de venda da Lotus à IBM, por exemplo, dá uma idéia da dimensão que esse conceito pode assumir: quinze vezes o valor patrimonial da primeira. Medir o conhecimento organizacional parece, em princípio, viável em nível do conhecimento explícito. O mercado, por sua vez, avalia o conhecimento explícito da organização e especula sobre o tácito. De qualquer forma, o conhecimento tácito é a 'possibilidade' que valoriza a organização do conhecimento. (DRUCKER, 1993, p.397)

2.2 Uma administração empresarial para a universidade

A palavra administrar tem sua origem no latim, e seu significado original implica subordinação e serviço: *ad*, direção para, tendência; *minister*, comparativo de inferioridade; e sufixo *ter*, que serve como termo de comparação, significando subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outro, aquele que presta serviço a outro (CHIAVENATO, 1982, p.3).

O paradigma clássico da administração é altamente influenciado pelas idéias de Taylor e Fayol. Taylor inaugurou a organização científica do trabalho e estabeleceu um sistema de incentivos e recompensas ao trabalhador, com o objetivo tácito de aumentar a produtividade na empresa. O aumento de

produtividade geraria automaticamente um incremento nos lucros e uma diminuição de custos, o que resultaria em aumento salarial para o trabalhador.

Conforme a especialização, um operário poderia receber ordens de vários supervisores. Cada operário exerceria uma tarefa bem específica e não poderia interferir na tarefa de outrem. Os problemas só deveriam subir para uma instância superior se não pudessem ser resolvidos nas instâncias inferiores, pois, se assim não fosse, as instâncias superiores ficariam abarrotadas de papéis e a ação administrativa ficaria emperrada. Fayol, assim como Taylor, defendia que na hierarquização residia a racionalização da tarefa administrativa. Cada setor da empresa deveria ter um chefe único. Este, por sua vez, estaria subordinado a um outro chefe em uma instância superior e assim sucessivamente até o presidente. As decisões seriam tomadas de cima para baixo, de acordo com o grau hierárquico. Cada chefe deveria cumprir as ordens de seus superiores e fazer com que seus subordinados cumprissem as suas. Fayol dividiu as funções administrativas em cinco ações principais: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar (o famoso P.O.C.C.C.). (HALL, 1983).

As universidades surgiram a partir do século XIII, e na América Latina os primeiros sistemas universitários surgidos foram trazidos pelos espanhóis ainda nos primórdios do século XVI.

As primeiras escolas superiores no Brasil foram criadas por D. João VI na primeira década do século XIX. Foram elas a Academia Militar do Rio de Janeiro, as Escolas de Medicina do Rio de Janeiro e da Bahia e as Escolas de Direito de São Paulo e Recife (SCHWARTZMAN, 1981, p. 74).

Somente por volta de 1930 é que surgiram as primeiras universidades no Brasil de acordo com o modelo profissional napoleônico francês, ou seja, estruturada em diferentes escolas ou faculdades para cada profissão e um diploma para cumprimento do exercício profissional, garantido pelo governo aos estudantes formados. Essa estrutura básica da administração universitária vem sendo seguida até hoje (MEDEIROS, 1997, p. 5).

O que a teoria didática da universidade pretendia dentro desse modelo, na verdade não se consubstanciou na sua prática. Assim Simon Schwartzman definiu a prática universitária brasileira: 'A realidade foi que os requisitos para um diploma profissional tendiam a ser formais e burocráticos, em vez de substantivos e técnicos, e as escolas superiores, como regra geral, tendiam a expulsar ou marginalizar todos que tentassem aproximá-las dos níveis de competência européia' (SCHWARTZMAN, 1981p. 85).

Os modelos propostos pelas teorias da Administração podem ser usados nas organizações universitárias; apesar de terem finalidades específicas e objetivos diferentes, possuem semelhanças com as empresas, pois têm estruturas similares, podendo ser administrados segundo seus princípios. (FINGER, 1997, p.21),

Tanto a sobrevivência como o progresso das organizações, nesse ambiente de rápidas e intensas mudanças, estão associadas à capacidade de seus executivos pensarem como filósofos, ou seja, de possuírem habilidade de ter e de manipular idéias ou de desenvolverem uma Administração com enfoque central para as idéias, oferecendo uma panorâmica de como evoluiu a Administração nesse século. Basicamente, desenha um quadro que mostra inicialmente um deslocamento da ênfase na gestão eficiente dos recursos físicos, com predomínio do foco unifuncional e de curto prazo para uma preocupação crescente com as pessoas. Ainda aqui o objetivo era aumentar a eficiência na utilização dos recursos através da motivação e da capacitação das pessoas, considerando que os enfoques anteriores são limitados e que definem a fase revolucionária da Administração, no final do século, como: combinação de visão intelectual espacial e temporal, com capacidade de transformar a visão em resultados operacionais através de uma Administração flexível de recursos físicos, humanos e financeiros em qualquer ambiente. Isto poderia ser descrito como conceitualização aplicada ou, de modo mais simples, como a Administração de idéias (ANSHEN, 1987, p. 9)

Na essência, a universidade é diferente das empresas nos seus negócios. É diferente na sua atividade fim, possui valores diferentes e contribui de forma diferente à sociedade. O desempenho se constitui na área em que a universidade se destaca num diferencial significativo da empresa. Finger (*apud* DRUCKER) considera que:

As atividades de conhecimento e de serviços não devem ser tratadas apenas como trabalho. Na fabricação e transporte de coisas o foco quanto aumentar a produtividade está no trabalho. Na atividade de conhecimentos e de serviços, ela tem de estar no desempenho. Para ser específico, em algumas tarefas de conhecimento e serviços, o desempenho significa qualidade. (1993, p. 97)

Hardy (1996) coloca que existem quatro modelos organizacionais no processo decisório, das universidades, o Modelo Burocrático, Modelo Colegiado, Modelo Político e Anarquia Organizada.

... tipo ideal de burocracia, segundo Weber, deve ter as seguintes dimensões principais: 1. Formalização: todas as atividades da organização opera de acordo com um conjunto de leis ou regras (regras e regulamentos, regimento interno, estatutos), que são aplicáveis a todos os casos individuais, sem exceção. 2. Divisão do trabalho: cada participante tem um cargo ou posição definidos com esfera específica de competência, com deveres oficiais, atribuições estritamente especificadas e delimitadas. 3. Princípio da hierarquia: a burocracia se assenta em uma hierarquia bem definida de autoridade. Cada funcionário é submetido a ordens impessoais que guiam suas ações de modo a assegurar a sua obediência. Cada função mais baixa está sob controle e supervisão da mais alta, assegurando, unidade de controle; cada funcionário tem apenas um único chefe. Daí o formato de estrutura piramidal da burocracia. 4. Impessoalidade: o funcionário ideal desempenha com impessoalidade no relacionamento com outros ocupantes de cargos. A burocracia enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam, pois as pessoas entram e saem da organização, mas os cargos permanecem para garantir sua continuidade e perpetuação. 5. Competência técnica: a seleção e escolha dos participantes é baseada na competência técnica e qualificação profissional dos candidatos e não em preferência de ordem pessoal. Daí a utilização de testes e concursos para preenchimento de cargos ou para promoções. A burocracia é eminentemente meritocrática. O sistema também prevê carreiras, e as promoções são feitas de acordo com a antigüidade ou mérito funcional, dependendo sempre do julgamento do superior..(CHIAVENATO, 1934, p. 30)

Os critérios de promoção não podem estar baseados em favorecimentos, logo esses critérios devem cumprir com um planejamento a fim de estabelecer a preparação do profissional em vários níveis da administração.

Os profissionais preparados esperam, com razão, obter recompensas e reconhecimento compatíveis com a sua dedicação e conhecimento.

6. Separação entre propriedade e administração: os recursos utilizados pela organização burocrática para a execução de suas tarefas não são propriedades dos burocratas. A administração está separada da propriedade dos meios de produção, pois o dirigente ou o burocrata não é necessariamente o dono da organização ou dos seus meios de produção, mas um profissional especializado na sua administração. Daí o gradativo afastamento do capitalista da gestão do seu próprio negócio e a pulverização do capital através das sociedades anônimas. 7. Profissionalização do funcionário: os funcionários da burocracia são profissionais, pois são especialistas face à divisão do trabalho, são assalariados de acordo com suas funções ou posição hierárquica, seus cargos constituem a sua principal atividade dentro da organização, são

nomeados pelo superior imediato, seus mandatos são por tempo indeterminado, seguem carreira dentro da organização e não possuem a propriedade dos meios de produção da organização. (CHIAVENATO, 1934, p. 30)

As administrações de escolas tanto de ensino médio quanto de ensino superior, são conservadoras considerando a gestão escolar. As escolas não recebem o tratamento de empresas, a maioria das escolas são paternalistas e o seu conservadorismo não permite abertura para comportamentos arrojados. Esse conservadorismo muitas vezes tece laços afetivos e não valoriza a competência dos profissionais.

Para o modelo colegiado, a organização não é caracterizada por uma estrutura hierárquica e por procedimentos racionais que enfatizem a precisão e a eficiência na tomada de decisões. A instituição se organiza de uma forma democrática, com responsabilidade compartilhada. Nas decisões devem predominar o consenso e a satisfação da maioria dos participantes; condição essencial para que a organização mantenha esse modelo é que seja pequena, permitindo uma constante interação entre seus membros. FINGER (1997).

A colegialidade é entendida como descentralização dentro da subunidade, isto é, nesse modelo ocorre um alto grau de influência dos membros do corpo docente no processo decisório; nele existe o poder difuso e mutável, o modelo é político, o controle é dividido, existem conflitos constantes, pois os valores são múltiplos. Finger (1997) coloca que o "dirigente desempenha um papel mais político do que administrativo: é um negociador, um mediador que procura meios para estabelecer ações viáveis para a organização".

Existe um paradoxo na administração universitária:

As universidades são instituições que treinam profissionais e são dirigidas por amadores. Ou seja, administradores são preparados em órgãos como o Departamento de Recursos Humanos, Departamento Financeiro, Departamento de Registro Acadêmico, Departamento de Apoio Estudantil, Departamento de Serviços Gerais (transporte, comunicação, material, etc.). Somam-se a estes órgãos outros como a Biblioteca Central, Editora, Restaurante Universitário, Processamento de Dados, Livraria Universitária, Residência Estudantil, Hospital Universitário, Museu, dentre outros. (SIMON, 1979).

As universidades deverão sofrer um processo de auto-renovação sistêmica que possa compatibilizar a sua concepção de missão, bem como a redefinição de seus objetivos, com o compromisso de “formar cidadãos capazes de pensar claramente, de analisar os problemas, de fazer opções e decidir, de agir eticamente e de assumir suas responsabilidades” (DIAS, 2001, p. 5).

Para se compreender a complexidade da administração universitária, torna-se necessário o exame de algumas das características organizacionais da universidade, contrastando-as com as de uma empresa.

Para verificar as diferenças entre “Universidade” e “Empresa” é fundamental a análise das características específicas da universidade, destacando-se os seguintes aspectos:

1. A Universidade tem como finalidade a prestação de serviços de interesse público, tendo objetivos difusos e pouco consensuais; 2. Pode-se observar especialmente no caso das universidades de maior porte a presença de uma estrutura organizacional descentralizada, enquanto que nas de menor porte observa-se uma estrutura mais centralizada; 3. Encontra-se também a utilização de tecnologia - conjunto de técnicas, métodos, processos e instrumentos, de natureza complexa, múltipla e de difícil rotinização; 4. Dentro das Universidades detecta-se a existência de grupos de participantes distintos, isto é, enquanto os dirigentes e alunos mudam periodicamente, os professores e funcionários são relativamente estáveis na universidade. Esses participantes, por sua vez, também possuem necessidades e expectativas que os distinguem entre si; 5. Na empresa, o produto final da ação organizacional tende a ser quantificável, enquanto na universidade o produto é de difícil mensuração, havendo sobreposição entre eles. Assim, por exemplo, o número de alunos graduados poderia se constituir num dos chamados produtos, bem como a quantidade de pesquisas desenvolvidas e a de serviços prestados à comunidade. Contudo, essa forma de mensuração não faz distinção das influências recíprocas existentes entre esses produtos assim como não se isolam variáveis que os afetam qualitativamente; (ROTHENBÜHLER, 2000).

Pode-se propositadamente chamar de produtividade na Universidade, a qualidade de serviços. Dentro da Universidade, o serviço excelência é que representara a “safra” da produtividade.

As avaliações dos cursos de graduação, realizadas pelas comissões varificadoras do MEC, é que conferem à Universidade o selo de garantia da excelência dos serviços prestados por cada uma das instituições de ensino.

6. Com relação à administração, pode-se observar uma ausência de padrões de desempenho nos diversos escalões. Há uma limitada utilização dos princípios e das técnicas administrativas, que tendem a ser mais exercitadas na administração das atividades-meio. Uma vez que não há padrões de desempenho definidos, inexistem um sistema de avaliação institucional na universidade e quando existe, é setorial e utiliza-se de instrumentos qualitativos pouco sofisticados. Não há preocupação maior com o uso racional dos recursos disponíveis (eficiência); 7. Na hora da decisão, dentro das Universidades predomina a racionalidade política com decisões baseadas em interesses político-sociais particularísticos. Diferentemente da empresa, na organização universitária observa-se a participação fluída de diversos grupos de interesse (professores, alunos, funcionários) na tomada de decisões, geralmente isoladas, que ocorrem sem maior integração com outros níveis de decisão na organização; 8. Assim como a empresa, a universidade é sensível a fatores ambientais externos, possuindo relativa estabilidade institucional, que em geral não é ameaçada. No Brasil, isto é mais verdadeiro para universidades estatais do que para as particulares. As estatais têm a sobrevivência garantida pelo Estado enquanto que as particulares, em tempos de crise financeira, têm sua manutenção ameaçada por fatores ambientais. (ROTHENBÜHLER, 2000):

É preciso repetir que mudanças estruturais ou conceituais, compatíveis com a nova visão de mundo que a ciência pós-moderna, aplicadas a modelos pedagógicos podem resultar em importante contribuição.

A teoria dos "centros de decisão" tem aplicação na administração universitária, talvez como em nenhum outro setor de atividade. A universidade é em si um conjunto de centros de decisão, representados ora pelos colegiados, ora pelos departamentos, coordenadores nos pontos estratégicos do processo decisório. O fluxo de decisões desenvolve-se entre esses centros numa interação constante, em sentido ascendente ou descendente, sempre

em busca da otimização do processo decisório. (FINGER, 1997 p.19)

A Lei nº 9.394/96 – Diretrizes e Bases da Educação Nacional – introduziu significativas mudanças no sistema universitário brasileiro; a estrutura hierarquizada como a departamentalização, coordenadorias de cursos, centros e currículos mínimos foram abolidos deixando sob a administração das instituições a responsabilidade de se tornarem empresas lucrativas. Dessa forma as universidades devem dispor de coordenadores de curso que se empenhem em uma nova forma de atuação empreendedora procurando acompanhar a modificação da própria universidade.

Cabe às universidades, na atualidade, terem como objetivos conceber, desenvolver e apresentar um modelo teórico centrado nos elementos-chave da própria gestão universitária.

O processo de inovação organizacional não é completamente linear; ele envolve uma intensa comunicação entre empresas, laboratórios, consumidores e também departamentos acadêmicos. Além disso, é um processo interativo, com troca de informações entre pesquisadores, projetistas, marketing, profissionais e teóricos da aprendizagem. (MANUAL DE DIRETRIZES E BASES, 1996).

2.2.1 Empreendedorismo na organização

Em estudos e pesquisas relacionados com o empreendedor observam-se muitas diferenças e disparidades a respeito das exatas definições e neles pode-se perceber que há um consenso entre os estudiosos de que, o que distingue o empreendedor das outras pessoas é a maneira como este percebe a mudança e lida com as oportunidades.

A maioria dos conceitos, estudos e pesquisas efetuados sobre empreendedores referem-se a área de negócios; no entanto, é importante frisar que a atuação de um profissional dotado de capacidade empreendedora deve ser vislumbrado em todos os ramos de atividade humana seja ela referente às artes, ao esporte, à política, à música, entre outras.

Contudo, foi a Inglaterra o país que mais dedicou esforços para definir explicitamente a função do empreendedor no desenvolvimento econômico. Dentre os ilustres que ofereceram uma grande contribuição para o entendimento do fenômeno do empreendedorismo destaca-se Adam Smith (1937).

O empreendedor, deveria atuar como um proprietário capitalista, um fornecedor de capital e, ao mesmo tempo, como um administrador que se interpunha entre o trabalhador e o consumidor. refletia uma tendência da época de considerar o empreendedor como alguém que visava somente produzir dinheiro. (SMITH, 1937)

Para Peter Drucker (1996, p. 65), "os empreendedores são pessoas que inovam. "A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente".

Low e Macmillan (1993, p. 85) acreditam que os "empreendedores são indivíduos que tomam iniciativa, identificam e criam oportunidades de negócios, através da reunião e coordenação de combinações de novas pesquisas".

Para Amit (1993, p. 143), "os empreendedores são indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção) para extrair os maiores benefícios de suas inovações".

O trabalho pioneiro realizado acerca das características comportamentais dos empreendedores foi conduzido por David McClelland em 1961 da Universidade de Harvard.

McClelland realizou vários estudos envolvendo a questão da motivação e desenvolveu uma teoria sobre a motivação psicológica, baseada na crença de que o estudo da motivação contribui significativamente para o entendimento do empreendedor. De acordo com sua teoria de motivação psicológica, as pessoas são motivadas por três necessidades:

- a. necessidade de realização;
- b. necessidade de afiliação ;
- c. necessidade de persuasão.

A necessidade de realização é a necessidade que o indivíduo tem de pôr à prova seus limites, de fazer um bom trabalho. É uma necessidade que mensura as realizações pessoais. Pessoas com alta necessidade de realização são pessoas que procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas e colocam-se em situações competitivas, estipulando, também para si, metas que são realistas e realizáveis. Seus estudos comprovaram que a necessidade de realização é a primeira necessidade identificada entre os empreendedores bem-sucedidos. Segundo alguns psicólogos é a necessidade de realização que impulsiona as pessoas a iniciar e construir um empreendimento. (MCCLELLAND, 1961),

A necessidade de afiliação existe apenas quando há alguma evidência sobre a preocupação em estabelecer, manter ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas. A necessidade de poder é caracterizada principalmente pela forte preocupação em exercer poder sobre os outros.

Os indicadores comportamentais que caracterizam cada uma dessas necessidades são descritos a seguir:

a . Necessidade de realização:

- competir com seus próprios critérios;
- encontrar ou superar um padrão de excelência;
- visar uma única realização;
- usar *feedback*;
- visar obter metas de negócio de longo prazo;
- formular planos para superar obstáculos pessoais ambientais e de negócios.

b. Necessidade de afiliação:

- visar estabelecer laços de amizade, ser aceito;
- procurar fazer parte de grupos sociais;
- sentir grande preocupação pelo rompimento de uma relação interpessoal positiva;
- possuir uma elevada preocupação com as pessoas na sua situação de trabalho.

c. Necessidade de persuasão:

- executar ações poderosas;
- despertar fortes reações emocionais nas outras pessoas;
- estar preocupado com a reputação, *status* e posição social;
- visar superar os outros.

Estudos representam uma síntese de mais de cinquenta pesquisas compiladas da literatura acerca de atributos e comportamentos dos empreendedores bem-sucedidos. Pode-se verificar a seguir uma síntese de suas constatações quanto aos atributos e comportamento dos empreendedores bem-sucedidos. 1. Total comprometimento, determinação e perseverança - A dura realidade de lançar-se e construir um empreendimento é altamente exigente e estressante. O empreendedor deve estar preparado para abrir mão de muitas coisas. Para isso, ganhará muitas vantagens em seu favor em relação as outras pessoas se for totalmente comprometido, determinado e perseverante. Isso pode eventualmente compensar algumas desvantagens que venha a ter; 2. Guiados pela auto-realização e crescimento - Os empreendedores são os próprios iniciadores. São dirigidos internamente pelo forte desejo de competir, de exceder contra os próprios limites, perseguem-nos para obter metas desafiadoras; 3. Senso de oportunidade e orientação por metas - Os empreendedores são orientados e dirigidos por metas na busca e na execução de atividades. Estabelecem metas altas, porém que sejam atingíveis. Isso os habilita a focalizar suas energias e ser seletivo na escolha de oportunidades. Ter metas e direção também os ajuda a definir prioridades e provê-las com medidas de seu desempenho; 4. Tomam iniciativa por responsabilidades pessoais - Os empreendedores desejam colocar-se em situações nas quais são responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso de operações. Gostam de tomar iniciativa na resolução de problemas; 5. Persistência na resolução de problemas - Os empreendedores bem-sucedidos na construção de seus empreendimentos possuem um elevado grau de determinação e um intenso desejo de superar obstáculos, barreiras, resolver problemas e completar o trabalho. Não são intimidados pela dificuldade da situação. Também não evidenciam tem precipitação na superação dos obstáculos que possam impedir seu negócio. Outras pesquisas reforçam este ponto de vista, demonstrando que os empreendedores são persistentes e realistas em reconhecerem o que podem e o que não podem e onde conseguir ajuda para resolver uma tarefa difícil, mas necessária (TIMMONS, 1985);

É preciso coragem para formular idéias novas. O empreendedor é um líder, é um administrador de crises numa época de grandes informações aceleradas, motivo pelo qual há necessidade de um desenvolvimento rápido da percepção

para aquilo que esta acontecendo ao seu redor. Esse senso de percepção, ajuda a entender e atender a realidade com muito mais precisão e consciência

6. Conscientização e senso de humor - Os empreendedores em geral têm uma grande consciência de suas forças e fraquezas, e da competitividade. Eles são friamente realistas sobre o que podem e o que não podem fazer. Não iludem a si mesmos. Têm circunflexo a habilidade de conservar um senso de perspectiva, otimismo e humor, até mesmo nas situações mais difíceis. Isso faz o empreendedor rir e conseguir uma situação favorável nas mais diversas situações; 7. Busca obter *feedback* - Os empreendedores têm um insaciável desejo por saber o quão bem estão desempenhando suas atividades, pois sabem que precisam usar ativamente *feedback*. Buscar e usar *feedback* é um hábito essencial para poder aprender com os erros e aprender a lidar com o inesperado. Por essa razão, também, os bons empreendedores são freqüentemente descritos como excelentes ouvintes e de rápida aprendizagem; 8. Controle racional dos impulsos - Os empreendedores acreditam em si mesmos. Pensam que o sucesso ou o fracasso de seu empreendimento não será governado pelos fatos, pelo fator sorte ou por alguma influência externa. Acreditam que os resultados de suas realizações dependem de seu próprio controle e influência. Este atributo é relacionado com a motivação orientada para a realização pessoal e confiança; 9. Tolerância ao *stress*, ambigüidade e incerteza - A incerteza é um componente inerente a todo empreendimento. Nesse ambiente, os empreendedores defrontam-se com atividades indefinidas, incertas, que mudam continuamente e o tempo nunca parece ser o suficiente. Os empreendedores vislumbram as adversidades com naturalidade, como apenas um obstáculo a mais a ser transposto; (TIMMONS, 1985).

Uma situação difícil, com uma boa atitude passa a representar um desafio superável. É preciso transformar dificuldades e insucesso em estímulos os mesmos passam a ser uma característica marcante de um líder.

10. Procura correr riscos moderados - Os empreendedores bem-sucedidos não são apostadores, pois está em jogo a sua reputação. Conseqüentemente, quando decidem tomar uma decisão, fazem-no de uma maneira calculada, muito bem pensada e avaliada, fazendo todo o possível para adquirir vantagens e evitar riscos desnecessários; 11. Pouca necessidade de *status* e de poder - Os empreendedores são guiados pela sede de realização e de criação, ao invés de *status* e do poder. Ironicamente suas realizações, quando bem sucedidas, lhes oferecem *status* e poder. Mas é importante reconhecer que *status* e poder representam o resultado de suas atividades e não as necessidades que os impulsionam e os motivam; (TIMMONS, 1985).

As situações críticas demandam uma cultura onde sempre age o poder. Paralelamente o desenvolvimento de projetos inovadores defende a cultura de tarefas e de desenvolvimento humano. Essas duas variáveis se juntam afim de apresentarem resultados positivos para cada proposta apresentada pelo líder

12. Integro e confiável - A integridade e a confiabilidade atuam como cola e a fibra que unem o sucesso pessoal às relações de trabalho, fazendo-as perdurar. A tentação por pequenos ganhos, freqüentemente seduz alguns aspirantes a empreendedor a comprometer sua integridade, fazendo-os, muitas vezes, perder uma grande oportunidade mais adiante; 13. Decidido, urgente e paciente - Um dos paradoxos com os quais os empreendedores se defrontam é a necessidade simultânea de obter soluções imediatas e de alcançar resultados de longo prazo. Têm que, portanto, ter paciência para gerenciar tais ações. O empreendedor é, ao mesmo tempo, um realizador e um visionário; 14. Lida bem com o fracasso - Uma outra característica importante observada nos empreendedores bem-sucedidos é a habilidade de utilizar suas experiências de fracasso como um modo de aprendizagem, de maneira a evitar problemas similares. Os empreendedores bem-sucedidos tornam-se realistas o suficiente para superar algumas dificuldades. Em conseqüência disso, não se desapontam, desencorajam ou deprimem-se quando se deparam com um obstáculo ou um fracasso. Geralmente vislumbram as adversidades e dificuldades como uma oportunidade; 15. Formador de equipes - Os empreendedores que criam e constroem um empreendimento não são lobos solitários, do tipo superindependente. Eles não precisam concentrar os esforços de todas as realizações em si mesmo. Reconhecem que raramente é possível construir um empreendimento substancial trabalhando sozinho. Portanto, constroem equipes de trabalho. Têm uma rara habilidade de despertar o empreendedor que existe dentro das pessoas que eles atraem para o empreendimento, dando responsabilidade e dividindo os méritos por suas realizações. (TIMMONS, 1985)

Os atributos pessoais aos quais um empreendedor deve aspirar devem ser centralizados no trabalho duro e na ambição. O indivíduo empreendedor deve ter ambição o bastante para correr riscos e fazer sacrifícios pessoais sem questionar, e também: - comprometimento; - tenacidade; - senso de humor; - disciplina; - flexibilidade; - habilidade para pesquisar; - habilidade de comunicação; - habilidade de relacionamento interpessoal; - confiabilidade; - conhecimento de como lidar, conseguir, dar e receber crédito. (D'ÁVILA, 1996)

Ray e Turpin pesquisaram empreendedores da França, Canadá, Japão e USA, visando entender como os empreendedores percebiam o sucesso. Uma lista parcial de habilidades estão listadas a seguir:

- habilidade de identificar novas oportunidades; - habilidade de avaliar oportunidades e pensar criticamente; - habilidade de comunicação persuasiva; - habilidade de negociação; - habilidade de comunicação interpessoal; - habilidade de escutar e adquirir informação; - habilidade de resolução de problemas. (RAY e TURPIN, 1988)

Existem alguns aspectos comportamentais que podem comprometer o sucesso de empreendimentos.

Crescentemente tem-se observado que há também alguns aspectos e características comportamentais que representa um problema para o sucesso do novo empreendimento, e que tais atributos são muito comuns em empreendedores de empresas que fracassaram. Os que mais comumente aparecem são os seguintes:

- Senso de invulnerabilidade - É um aspecto inerente a indivíduos que acham que nada de desastroso pode lhes acontecer. Em decorrência desse pensamento, são pessoas mais propensas a aproveitar eventos inadequados e a correr riscos desnecessários e não inteligentes. Esse comportamento possui sérias implicações negativas quando se visa abrir um negócio; - Crença de que é o "maioral" - Este termo ilustra pessoas que tentam provar que são melhores e que podem facilmente desempenhar melhor que os outros uma função. Eles correm esses riscos para provar para si mesmos e para impressionar os outros de que são altamente capazes de executar tarefas difíceis de serem realizadas; - Senso de antiautoridade - Algumas pessoas esquivam-se do controle de suas ações por outros indivíduos. Em geral falam: "Não me digam o que fazer, ninguém pode me dizer o que eu devo fazer". Este aspecto contrasta com o pensamento de que todo empreendedor tem a tendência de visar *feedback* de maneira a alcançar suas metas e melhorar sua performance; - Impulsividade - Ao deparar-se com uma decisão, certas pessoas sentem que devem fazer algo e rapidamente. Eles falham tanto na exploração das implicações de suas ações quanto na revisão dos resultados após a ação; - Falta de autocontrole - Este atributo é o contrário do atributo de *locus* interno de controle, característico de empreendedores bem-sucedidos. Pessoas com esses traços sentem que podem fazer pouco, já que não podem sequer controlar o que acontece para si; - Perfeccionismo - Percebe-se que o

perfeccionismo é um grande inimigo do empreendedorismo, pois o tempo gasto na obtenção da perfeição muitas vezes inviabiliza os resultados. - Excesso de autoconfiança (TIMMONS, 1985).

As organizações cada vez mais deveriam adotar a ideologia de que quanto mais o trabalho for realizado em equipe, mais os resultados serão eficientes e eficazes. Mas, é preciso conhecer os procedimentos de maneira a formar estas equipes e qual o perfil exigido por determinada tarefa, direcionando todas as contribuições para os resultados a serem alcançados pela equipe.

Os empreendedores que pensam que têm todas as respostas, usualmente têm muito pouca. Para piorar, freqüentemente falham em reconhecer que não sabem. - Senso de independência - Um caso extremo e severo de independência pode limitar a atuação do empreendedor, pois ele pensa que é capaz de realizar todas as coisas por ele mesmo, sem haver a participação e ajuda das outras pessoas. (TIMMONS, 1985).

O autor El-Namaki (1990), citado em Logen (1997), assinala que muitas vezes as demandas da função empreendedora, como a necessidade de êxito, criatividade, perseverança, imaginação, dinamismo e outros, favorecem o surgimento de empreendedores com personalidade peculiar que podem prejudicar o desempenho do novo empreendimento. Essas características transformam os empreendedores em pessoas difíceis de trabalhar em grupo e de serem liderados, apresentando dificuldades para adaptar-se a estruturas rígidas. De acordo com isso, encontram dificuldade para trabalhar com os outros em situações estruturadas e só as toleram quando eles mesmos criam a seu modo. E ainda assim, mantêm uma grande desconfiança do mundo que os rodeia. E, por fim, têm um forte desejo de serem reconhecidos, de serem vistos como heróis, com respeito e admiração.

Essa corrente interessa na compreensão dos aspectos comportamentais relacionados com o sucesso de empreendimentos é bastante apropriado, pois cada vez mais se constata que, além de habilidades técnicas, como planejamento do negócio, análise de conteúdo financeiro, exploração de emissões legais e muitos outros, o empreendedor deve também saber gerenciar a si mesmo.

São muitas as teorias sobre a empreendedorismo e a satisfação das pessoas no e com o trabalho. Isso, por si só, já demonstra a complexidade do assunto.

... os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à ação (...) A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização. (MOTTA, 1991)

o empreendedorismo é a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento pro-ativo diante de questões que precisam ser resolvidas. (MELLO, 1992),

Simon (1979 p.113) ensina que “nos limites da racionalidade decorrem na incapacidade da mente humana de aplicar uma decisão em todos os aspectos de valor, de conhecimento e de comportamento que poderiam ter importância para uma decisão”.

A criação de um negócio parte, regra geral, de uma idéia, de uma oportunidade, de um desafio. A idéia tem de trazer algo de novo, tem de traduzir-se num benefício claro para os clientes em potencial e tem de ir ao encontro das necessidades do meio envolvente. A idéia poderá até nem ser inovadora, poderá apenas tratar-se da transposição de uma outra já conhecida para um local em que ainda não tenha sido levada à prática. A realidade é constituída por surpresas que exigem mais do que o simples bom-senso, exigem competências específicas. O empreendedor só conseguirá convencer financiadores se dispuser de capacidade para levar a idéia à prática.

O empreendedor, além de bem informado e perspicaz tem de ter imaginação e criatividade. Dispondo de competências em nível tecnológico, o empreendedor poderá explorar essas competências. Não as tendo, poderá recorrer à observação das necessidades da comunidade. Idéias simples ou menos

bem-sucedidas num setor podem transformar-se em excelentes negócios em outro ("post-it", por exemplo). Porém, uma idéia bem-sucedida não garante a perpetuidade do negócio. Na verdade, os bons negócios atraem sempre novos concorrentes que tentam apanhar a idéia, desenvolvê-la, aperfeiçoá-la e vendê-la em melhores condições para os clientes. O empreendedor terá de inovar o negócio para não se deixar ultrapassar. Não basta a idéia inicial, impõe-se novas idéias, as quais devem ser discutidas com pessoas de forte espírito crítico e diferentes níveis de reação ao risco.

Na era do conhecimento e da informação, as empresas procuram buscar a estrutura organizacional mais adequada, de forma a permitir a gestão estratégica do conhecimento, isto é, desenvolvendo o conhecimento organizacional na forma de seu capital estrutural, como um fator de diferencial competitivo, na manutenção e na melhoria de sua competitividade. Procura-se desenvolver nos desenhos e processos organizacionais as propriedades de adaptação e de flexibilidade, para uma sustentação duradoura do posicionamento competitivo. (SIMON, 1979, p. 113).

A 'Equipe de Criação do Conhecimento' é composta por: - Trabalhador do Conhecimento: funcionários de linha de frente e gerentes de linha (são responsáveis pelo acúmulo e pela geração de conhecimento tácito e explícito); - Engenheiros do Conhecimento: gerentes de nível médio (servem como ponte entre os ideais visionários do topo da empresa e as realidades de mercado daqueles que estão na linha de frente); - Gerentes do Conhecimento: altos gerentes (Gerência do processo total de conhecimento organizacional no nível da empresa). (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Conclui-se dessa forma que, seja o nível que for, o envolvimento com o processo do conhecimento não é algo passivo, mas é algo dinâmico que exige o participar, o envolver-se, o comunicar-se, o cooperar, o negociar, o ter iniciativa. Enfim, a função gerencial é a chave que facilita o processo de criação do conhecimento organizacional. Para tanto, o verdadeiro "Profissional da Era do Conhecimento" necessita reunir não somente aptidões técnicas, mas requer igualmente aptidões emocionais, cognitivas e comportamentais.

E que os processos gerenciais são poderosas ferramentas para a eficiência real, o conhecimento elaborado pelos recursos humanos na empresa constroem e/ou destroem o processo de comunicação e poder formal, capaz de transformar

informações implícitas em conhecimento substancial. A seguir abordar-se-á tal questão.

De acordo com a abordagem japonesa, o conhecimento tácito, aquele pouco visível e exprimível, tem um pesado componente pessoal, dificilmente formalizado, transmitido e partilhado com outros. Com essas considerações, Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem *insights*, conclusões e palpites subjetivos, como componentes do conhecimento tácito, cujas raízes estão ancoradas nas ações e experiências de um indivíduo, assim como em suas emoções, valores ou ideais. - O conhecimento tácito possui uma dimensão cognitiva na qual o indivíduo constrói seus esquemas, mapas mentais e crenças, como ferramentas de conversão do seu potencial criador. O conhecimento sempre começa com um indivíduo. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)

Uma outra forma de buscar maior receptividade realiza-se mediante a utilização da administração estratégica participativa. Incentivando a participação durante todo o processo, a nova situação técnica ou a mudança de função será mais bem aceita. Isso ocorre porque os membros de todos os níveis da organização passam a ser responsáveis diretos pela elaboração das mudanças. O processo sucede de forma natural, sendo até desejado e perseguido por todos. "A organização passa de um patamar de resistência a mudanças para um estágio de ansiedade e abertura às mudanças que estão por vir com a implementação do plano." (SILVEIRA e VIVACQUA, 1996, p. 79)

As novas tecnologias de informação constituem valioso salto para ampliar o acesso ao conhecimento, desde que atendidas algumas pré-condições. O preparo do professor, a estruturação do conhecimento, a interatividade e a avaliação da aprendizagem são desafios que superam a disponibilidade da tecnologia.

A superestrada da informação nada mais é do que o movimento global de bits sem peso à velocidade da luz. Todas as indústrias, uma após outra, olham-se no espelho e se perguntam sobre o seu futuro; pois bem esse futuro será determinado em 100% pela possibilidade de seus produtos e serviços adquirirem a forma digital (NEGROPONTE, 1995, p. 18)

Pesquisa feita na *Harvard Business Scholl* pelo professor John Kotter, no período de 1975 a 1993, demonstra que o sucesso profissional para a maioria das pessoas significa uma atividade profissional (como empregado ou empresário) que seja econômica e psicologicamente satisfatória, que proporcione uma contribuição para a sociedade e que sustente uma vida pessoal e familiar saudável.

A mesma conclusão pode ser usada para o nosso país. É necessário trabalhar a questão do sucesso como função de habilidades (competência/saber fazer), de motivação (querer fazer) e de criatividade (fazer mais com menos), desde que toda essa energia seja canalizada para um foco bem definido, ou seja, metas claras, desafiadoras, mas atingíveis.

Conforme Olivo Mello, (1999):

não basta ter uma boa formação acadêmica e ficar estagnado. O momento é de aprendizado permanente, de busca contínua de nível de capacitação profissional que facilite a realocação ou recolocação e/ou a montagem do próprio negócio, num mundo em que o universo do emprego tradicional está diminuindo. Isso ocorre inclusive no Brasil, onde também o desemprego deixou de ser conjuntural para ser estrutural. A empregabilidade deixou de ser moda para ser uma necessidade e o negócio próprio mais do que nunca passou a ser uma opção de vida.

As escolas superiores, principalmente as de maior prestígio, já buscam uma integração do estudante universitário com o mundo dos negócios por meio das empresas juniores de consultorias e, em alguns casos, do desenvolvimento de centros incubadores de empresas, também objeto de metas por parte de associações de empresários, secretarias estaduais e prefeituras.

O consultor e professor, Stephen C. Kanitz, em seu livro "O Brasil que dá certo", cita que:

em 1976, a revista Exame fez uma pesquisa com a turma de 1956 da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Da primeira turma formada em Administração pela instituição, passados 20 anos, apurou-se que 98% dos alunos acabaram sendo gerentes ou diretores de empresas multinacionais; 1% tornou-se professor da própria escola e o restante 1% criou a sua própria empresa, que não integra o ranking das 500 maiores do País. Uma nova pesquisa feita por um professor da FGV, em 1994, constatou que 100% dos alunos se viam num prazo de dez anos donos de seus próprios negócios, mudando radicalmente a atitude em relação à primeira turma da mesma escola. (KANITZ, 1994, p. 71)

Para estimular a busca de informações e de oportunidades para a definição da futura atividade profissional como empregado ou como empresário, uma pesquisa feita pela Morgan Stanley "Capital International", e publicada pela *Business Week*, aponta os setores de maiores negócios em nível mundial:

bancário, saúde, telecomunicações, energia, serviços públicos, marketing, bens de consumo, eletroeletrônico, bebidas e cigarros e o de seguros.

2.2.2 O coordenador como gestor/líder

O gestor escolar inovador é aquele capaz de transformar o futuro desafiante em realidade. Esse gestor é, essencialmente, um agente de mudança capaz de fazer os diagnósticos para orientar as intervenções mais adequadas à atualização e melhoria da escola.

Ele é um líder participativo e não um prisioneiro da rotina. Combina diferentes estilos de ação e busca novas formas de liderança para alterar estruturas inadequadas e moldá-las, de acordo com novas conformações.

O gestor da escola tem como funções básicas integrar suas equipes e desenvolver talentos. São as idéias e motivações (e não as tecnologias) os componentes da liderança. Em síntese, esses componentes incluem: descoberta e desenvolvimento do potencial humano, talentos; - estímulo à participação e à criatividade; - produção ou circulação de informações atualizadas e úteis sobre a escola e sobre o sistema educacional; - criação de clima à integração das equipes, por meio da circulação e de debate de idéias e da busca de verdades e de objetivos comuns; - exercício regular da delegação de autoridade para aumentar a força e experiência da equipe; - avaliação de desempenho para que cada um veja reconhecido o seu esforço e verifique suas perspectivas de crescimento profissional, e, treinamento, visando ao desenvolvimento de atitudes e de habilidades. - o gestor deve buscar combinar os vários estilos de liderança relacionados abaixo: - estilo participativo, uma liderança relacional que se caracteriza por uma dinâmica de relações recíprocas: chefes<-->liderados; - estilo perceptivo/flexível, uma liderança situacional que se caracteriza por responder a situações específicas; - estilo participativo/negociador, uma liderança consensual que se caracteriza por estar voltada a objetivos comuns, negociados; e - estilo inovador, uma liderança prospectiva que se caracteriza por estar direcionada à oportunidade, isto é, à visão de futuro. (MATOS, 1996)

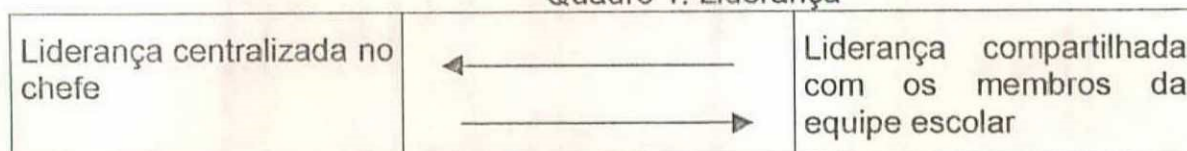
As combinações desses estilos oferecem ao gestor uma ampla gama de opções de liderança participativa. Essa abordagem de liderança substitui com vantagem a visão que reduzia o comportamento do líder a apenas três padrões: o

liberal (*laissez-faire*), o democrático e o autocrático. No conjunto de ações possíveis a partir da combinação dos vários estilos de liderança indicados, há diferentes graus de autoridade utilizados pelo líder e diferentes graus de liberdade atribuídos pelo líder à equipe escolar e à comunidade externa.

As ações de liderança localizadas no extremo esquerdo representam o gestor que mantém alto grau de controle, enquanto as localizadas no extremo direito denotam o gestor que oferece ampla liberdade de ação aos envolvidos com as ações educativas da escola. É importante ressaltar que nenhum dos extremos é absoluto, pois autoridade e liberdade devem sempre conviver e, de outro lado, que a participação compromissada é uma conquista que se constrói no cotidiano da vida escolar. (CHIAVENATO, 1983 p. 41)

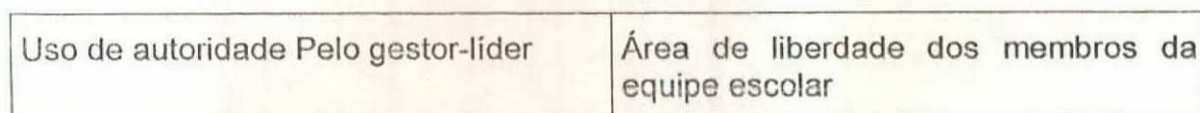
Em seguida é traçado um paralelo nas diferentes funções e atribuições entre gestores e líderes. O gestor é o elemento decisivo enquanto, o líder tem a função de mediador. A fusão dessas duas personalidades resulta em ações promissoras para a gestão.

Quadro 1: Liderança



Fonte: MATOS, F.G. Empresa que Pensa: Educação Empresarial 1996

Quadro 2: Autoridade do gestor



Fonte: MATOS, F.G. Empresa que Pensa: Educação Empresarial 1996.

Quadro3: Tipos de gestores-líderes empreendedores

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--|
| 1- Gestor toma a decisão e comunica à equipe escolar | 2- Gestor "vende" sua decisão à equipe escolar | 3- Gestor apresenta suas idéias e aceita perguntas para esclarecimentos. | 4- Gestor apresenta uma proposta de decisão sujeita a modificações | 5- Gestor apresenta o problema, recebe sugestões de solução e toma sua decisão a partir das soluções apresentadas. | 6- Gestor define os limites e pede à equipe que tome uma decisão conforme determinado problema. | 7- Gestor e equipe funcionam dentro de limites compartilhados com superiores |
|--|--|--|--|--|---|--|

Fonte: MATOS, F.G. Empresa que Pensa: Educação Empresarial 1996.

O gestor deve sempre se atualizar, acompanhando o que está acontecendo no campo da educação básica e da gestão escolar no país e, mesmo, no exterior. Além de bem informado, ele deve ter presente que seu comportamento destaca-se como uma referência para a equipe. Sua influência é também exercida por meio de processo educativo. A atitude do líder estabelece o padrão de desempenho e de relacionamentos interpessoais da escola. O seu comportamento determina, em boa medida, o clima da escola, que pode ou não motivar a integração das equipes. - Integrar as lideranças é um esforço essencial para que haja não apenas consistência de orientação mas também coerência estratégica na missão educativa. (MATOS, 1996)

3. O COORDENADOR DE CURSO NA GESTÃO ESCOLAR: UMA ABORDAGEM DENTRO DO PROCESSO EMPREENDEDOR

3.1 Apresentação do ambiente estudado

A base de estudo para a presente pesquisa, toma como matéria prima o corpo docente da UTP, a cujos componentes cabem as funções de coordenação.

Uma descrição envolvendo a estrutura e o ambiente da Universidade, sua missão, a apresentação do projeto pedagógico institucional, as diretrizes Institucionais da UTP, as ações com vistas à Promoção Humana, o fortalecimento dos vínculos UTP/Sociedade, a gestão da educação na UTP, incluindo o plano de carreira e de capacitação docente, princípios da avaliação institucional, mediante levantamento histórico da Universidade atuarão como meio capaz de oferecer condições para uma análise do processo de gestão escolar quanto à capacitação empreendedora dos coordenadores de curso.

Em 1958, foi criado pelo Professor Sydnei Lima Santos, ex-Reitor da Universidade Tuiuti do Paraná, o curso preparatório para Exame de admissão ao Colégio Militar.

A instituição continuava crescendo tanto na estrutura quanto na qualidade de seus cursos e, cumprindo as exigências da nova estrutura, os coordenadores de curso eram nomeados para melhor gerenciamento dos cursos que surgiam em 1993 com as Faculdades Integradas Tuiuti, agora então transformada em Faculdade Integrada e Sociedade Educacional Tuiuti - Fiset.

Uma história de vencedores: em 1997 surgiu a Universidade Tuiuti do Paraná.

A UTP, acreditando na liberdade de expressão e de pensamento, nos ideais de liberdade, de coletividade e de solidariedade humana, cumpre a sua missão de possibilitar a "Promoção Humana por intermédio da produção e da transmissão do conhecimento, pelo fomento à cultura e ao progresso científico, para assim, contribuir com o desenvolvimento da humanidade".

3.1.1. O Projeto Institucional da Universidade Tuiuti do Paraná

A UTP tem como compromisso fundamental proporcionar uma formação profissional que garanta ao aluno egresso:

- capacidade de atuar e de gerenciar sua própria competência e profissão;
- capacidade de intercâmbio entre a área de atuação e os diversos campos de conhecimento;
- consciência de que o conhecimento deve ser compartilhado, sendo que um dos maiores desafios da humanidade é aprender a viver em coletividade;
- capacidade de articular ensino, e pesquisa na produção do conhecimento e da prática profissional;

Pela constituição de 1998 (artigo 207), as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. O propósito do artigo 53 é estabelecer a forma como essa autonomia deverá ser praticada. A construção do Projeto Pedagógico pela Universidade e pelos cursos concretiza a condição de autonomia pedagógica conferida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional que, no seu art. 5, incisos I, II, III e IV, dá competência à Universidade de fixar seus currículos, organizar seus programas e estabelecer o conteúdo programático de suas atividades e disciplinas.

Artigo 53: 'No exercício de sua autonomia, são asseguradas às Universidades, sem prejuízo de outras as seguintes atribuições'.- I. criar, organizar, e extinguir, em sua sede cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso do respectivo sistema de ensino; II. fixar os currículos dos seus cursos e programas observando as diretrizes gerais pertinentes; III. estabelecer planos e projetos de pesquisa científica produção artística e atividades de extensão; IV. fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências de seu meio. (MANUAL PROJETO INSTITUCIONAL, 1.999,p. 30/31).

3.1.2 Plano de Carreira e Capacitação do Docente

A política de capacitação do corpo docente inclui estímulo à qualificação docente, a participação dos docentes em eventos para apresentação de trabalhos de pesquisa, o desenvolvimento de projetos de extensão e o estímulo às publicações, aliada a dedicação temporal e aos estímulos salariais que lhes permitam acompanhar as transformações impostas pelo avanço do conhecimento e pelas inovações tecnológicas. - Através desse plano a Instituição firma seu compromisso de qualificação imediata de seu corpo de profissionais, adequando, especialmente, a titulação dos professores para pleno exercício da docência e pesquisa, assim como a capacitação permanente dos profissionais em geral realizada por meio de cursos de pós-graduação e aperfeiçoamento ou atualização profissional. - Desta forma, possibilita a seus professores e pessoal técnico administrativo as condições de aprofundamento de seus conhecimentos científicos, tecnológicos e profissionais.

3.1.3 O Coordenador de curso na gestão escolar: uma abordagem dentro do processo empreendedor

O projeto que contempla o empreendedorismo como fator determinante na atuação do coordenador originou-se com a preocupação em analisar o processo de gestão escolar quanto à capacitação empreendedora dos coordenadores de curso na UTP.

Considerando-se esta preocupação, foi elaborada uma pesquisa evidenciando alguns pontos estabelecidos para a sua execução, são eles:

- verificação do processo de gestão desenvolvido na UTP.
- Delineamento de um novo perfil para que o coordenador de curso de graduação e sua atuação como agente executivo do curso.
- Proposição de ações para o aperfeiçoamento das capacidades empreendedora dos coordenadores de curso.

Para essa pesquisa apresentou-se apenas um corpo de estudo visando atingir a melhoria quanto à capacitação empreendedora do coordenador de curso, com o objetivo de despertar nesse coordenador uma atitude de liderança.

Para o desenvolvimento desse trabalho, foi estabelecido um período de observação, em que o objeto observado foram o comportamento, os procedimentos e as ações executadas por esses coordenadores de curso na rotina de trabalho.

3.2 Relato das observações

O relato das observações se efetivará mediante as experiências vivenciadas nas coordenações de cada curso.

Os cursos, como unidade acadêmico-administrativas, são integrados pelo colegiado de curso que detém funções deliberativas e normativas; cabem às coordenações de curso as tarefas executivas.

Para o exercício pleno de suas funções, o coordenador de curso deve manter-se atualizado sobre a legislação e normas sobre os avanços da tecnologia e do desenvolvimento de talentos humanos, bem como das capacidades empreendedora do gestor empreendedor. (PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL TUIUTI, 1999 P.20).

O coordenador de curso convive diariamente com a diversificação de deveres e de obrigações e, como agente mediador, ele deve administrar todas as diferenças que se apresentem no decorrer do seu dia de trabalho.

A multiplicidade, a diversidade e os compromissos de tarefa muitas vezes não permitem o melhor desempenho e resultados do coordenador gestor.

Desta forma este estudo pretende priorizar as funções e as atribuições desse coordenador para contemplá-lo com o sucesso quando enfrenta desafios e assim atingir o ideal como resultado final.

Para que esse sucesso seja atingido, o coordenador de curso deve analisar o perfil do seu aluno, se ele se identifica com as propostas oferecidas por seu curso, pois cada curso tem sua própria identidade, o que permite ao coordenador gestor administrar o seu curso com a devida peculiaridade que lhe é conferida.

As diferenças encontradas em cada uma das administrações das coordenações exige de cada um desses gestores um esforço sobrehumano a fim de que possam alcançar o resultado esperado, o sucesso.

Os profissionais têm opiniões diferentes a respeito daquilo que é mais importante para se ter plena satisfação e excelentes resultados no trabalho que exercem. O coordenador como gestor não deve, como foi amplamente comentado, limitar-se às questões acadêmicas, ou mesmo, burocráticas. Ele deve ter consciência crítica, como profissional atuante em todas as áreas.

3.3 Coleta de dados: aplicação do questionário

Com o intuito de coletar os dados necessários à esta pesquisa, elaborou-se um questionário (Apêndice), o qual foi dividido em duas partes: a primeira parte consta de onze questões, aplicadas de forma aberta; a segunda parte consta de nove questões, aplicadas de forma fechada.

A primeira parte do questionário permitiu uma reavaliação das dificuldades encontradas por esses coordenadores para o cumprimento das tarefas burocráticas e pedagógicas e auxiliar no levantamento de soluções para modificar o perfil do coordenador.

A segunda parte do questionário, constituída de nove questões de ordem mais direta, foi elaborada com o intuito de buscar respostas mais objetivas para o desenvolvimento de uma conclusão final em relação às necessidades e dificuldades encontradas para a implantação de um trabalho consciente e empreendedor da coordenadoria.

Este questionário foi aplicado aos 36 coordenadores de curso de graduação da Universidade Tuiuti do Paraná, sendo que 80% do universo participaram efetivamente da pesquisa.

3.4 Análise de resultado da aplicação dos questionários

3.4.1 Análise de resultado da primeira parte do questionário

As respostas apresentadas na primeira parte do questionário apontam que o coordenador de curso é o responsável por definir, organizar e controlar as ações tomadas dentro desse mesmo curso uma vez que contribuem para o fortalecimento do colegiado, pela definição dos objetivos e pela concretização do diálogo entre as partes componentes.

Na análise das respostas existe uma preocupação da coordenação com relação à tecnologia de informação voltada para a educação, pois, com a globalização, o mundo passa por enormes mudanças, transformações que envolvem grandes expectativas. Recentemente, o mundo testemunhou o rompimento da sociedade pós-industrial e assistiu ao advento da Era da Informação, a explosão da informática, o nascimento da biotecnologia, a Era do Conhecimento, e, ganhando notoriedade neste cenário, as novas formas das relações humanas.

A opinião geral colhida nesse questionário é de que o profissional, para exercer o cargo de coordenador, deve ser um profissional dotado de iniciativa, porém, em relação ao questionamento sobre se existe espaço para um coordenador empreendedor atuar dentro do atual sistema, os consultados apontaram a necessidade de uma abertura maior, uma vez que as coordenações estão subordinadas a outros departamentos e são limitadas, tolhidas por essa hierarquia. Ganhando uma identidade mais independente, os coordenadores terão mais confiança e autonomia para resolver os problemas do dia-a-dia e para colocar em prática sua gestão.

Constatou-se, em relação à pergunta de número três -Como é a comunicação entre o corpo docente/discente e a área técnica/administrativa, o que a maioria das respostas foram negativas ou duvidosas detectando dessa forma a

falta de um entrosamento da equipe, não tendo a integração das informações a execução dos projetos são dificultadas.

A pergunta de número quatro se preocupa com a tecnologia da informação voltada para educação e o mercado de trabalho. As respostas são otimistas, 70% dos entrevistados apontaram receberem suporte dos departamentos, que estão intimamente ligados a área de informática como os laboratórios de informática, a Central de Processamentos de Dados, as Faculdades de Engenharia da Computação e da Ciência da Computação, bem como o departamento de informática do corpo administrativo da UTP. Todos esses setores, estão a disposição do corpo docente e do quadro administrativo agilizando os resultados na aplicação da tecnologia.

Os coordenadores se auto-avaliaram como líderes, pois exercem parcial autoridade dentro das suas funções no entanto, as hierarquias preservam o conservadorismo do poder e assim existe uma limitação para a liderança.

Quanto a capacitação docente, 80% dos entrevistados estão satisfeitos considerando-se que a UTP tem um setor, CENAP—Centro de Aperfeiçoamento e Capacitação, que é responsável pela atualização e capacitação dos professores e funcionários entre outras oportunidades que a Universidade oferece dentro dos cursos de extensão e pesquisa.

As coordenações de curso que responderam a questão de número sete consideraram que, a busca pelo reconhecimento dos cursos, avaliados pelo MEC – Ministério da Educação e Cultura - é uma constante e isso motiva as coordenações a cumprir com as exigências para se alcançar a excelência nos padrões de qualidade. Dessa forma 90% dos entrevistados acreditam garantir o conceito máximo em cada curso de graduação.

As respostas correspondentes a pergunta de número oito, mostram que existe um descontentamento de 70% dos entrevistados quanto ao entrosamento do quadro administrativo e o corpo docente por falha de comunicação.

O perfil do coordenador gestor-líder foi apontado por 90% dos entrevistados como sendo o grande diferencial de atuação numa coordenação.

Em relação a pergunta de número dez, 70% dos entrevistados consideram que a Universidade é geradora de oportunidades interessantes quanto a capacitação dos professores. O CEPE, Centro de Especialização Pesquisa e Extensão oferece aos docentes capacitação na área de Pesquisa e Extensão, como também os professores tem a liberdade de realizarem a sua capacitação independente da contribuição da Universidade.

A primeira parte do questionário fechou as questões perguntando sobre o abandono do tradicionalismo dentro das coordenações, 90% dos coordenadores concordaram que, para abandonar o tradicionalismo é preciso ser inovador, deixar o radicalismo e assumir riscos, ser competitivo e alcançar o ideal.

3.4.2 Análise de resultado da segunda parte do questionário

Na segunda parte do questionário, com perguntas fechadas, observou-se que 55% dos entrevistados avaliam como excelente o atendimento pedagógico do coordenador para os alunos, e os outros 45% consideram o atendimento bom, conforme a figura 1. Quando perguntado sobre o atendimento acadêmico, 65% considerou-o, excelente e o restante, 36%, considerara bom, conforme figura 2. Para o atendimento administrativo 73%, dos entrevistados apontou como excelente o atendimento administrativo e os outros 27% consideram-no bom, conforme a figura 3.

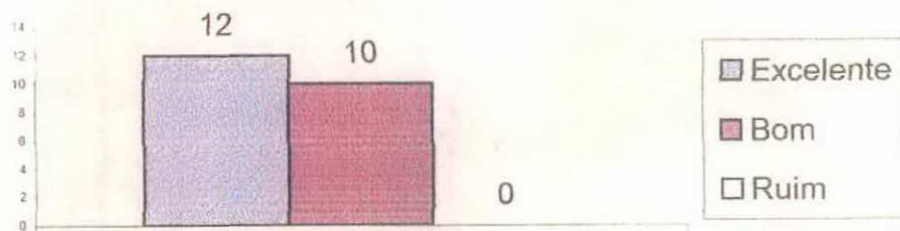


Figura 1: Avaliação do atendimento pedagógico

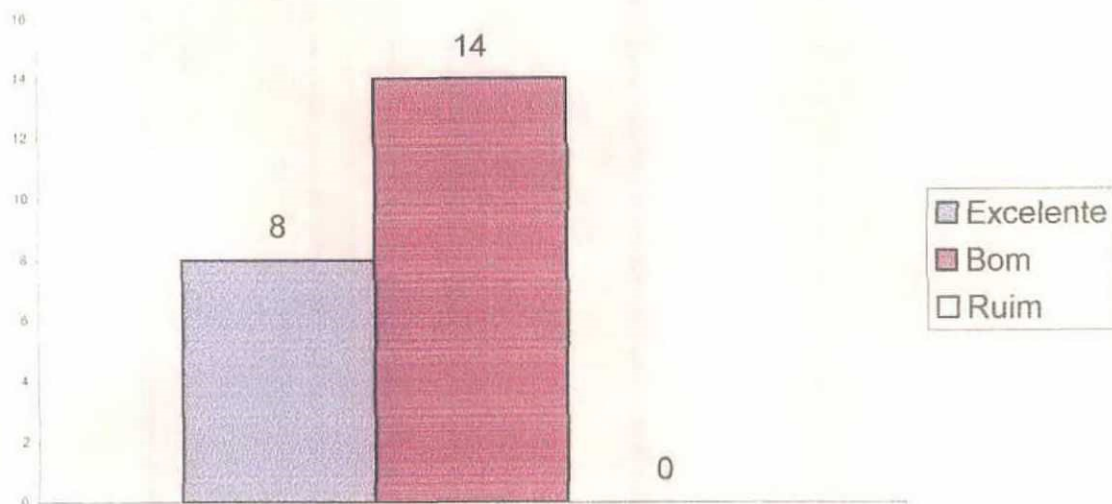


Figura 2: Avaliação do atendimento acadêmico

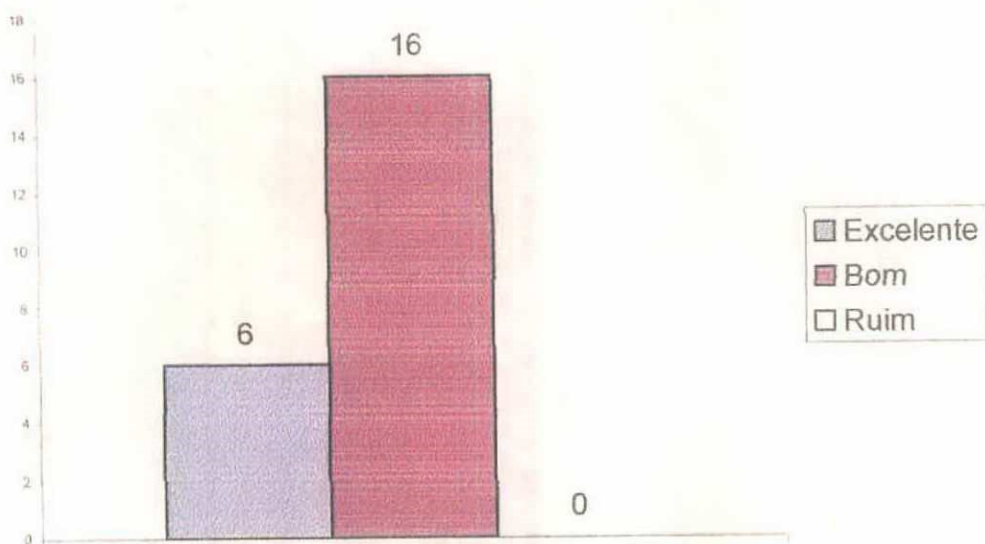


Figura 3: Avaliação do atendimento administrativo

Como coordenador empreendedor, o aluno/cliente deve ser tratado como um cliente diferenciado; entrevistando os coordenadores a respeito da disponibilidade da coordenação para o atendimento ao aluno, tem-se que 86% dos coordenadores estão sempre disponíveis para o aluno, e 14%, às vezes estão disponíveis, conforme a figura 4.

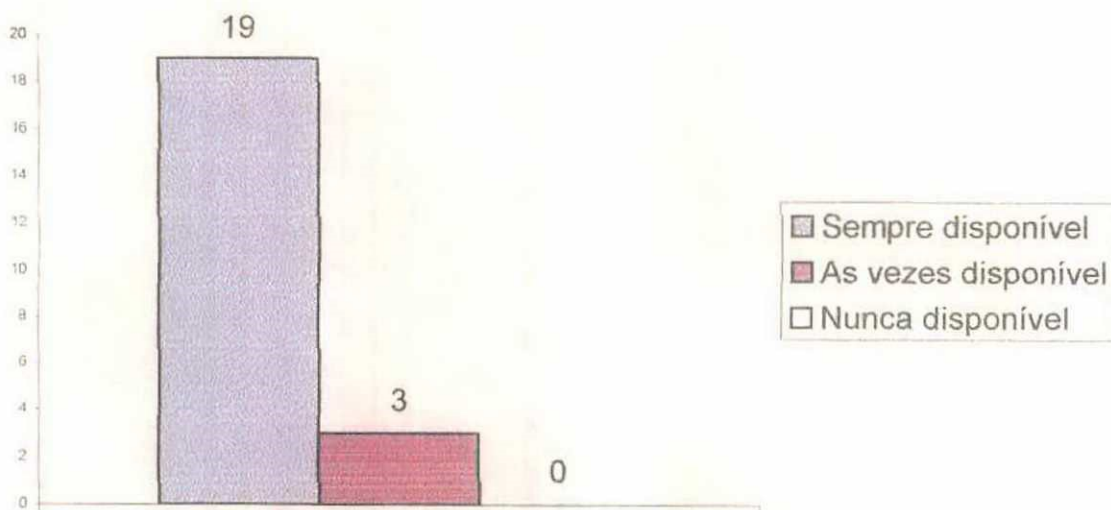


Figura 4: Disponibilidade da coordenação para o atendimento ao aluno

Na figura 5, vê-se que a metade dos coordenadores acha que sempre existem objetivos comuns entre a coordenação, a administração e o setor financeiro, e a outra metade acha que somente às vezes esses objetivos existem.

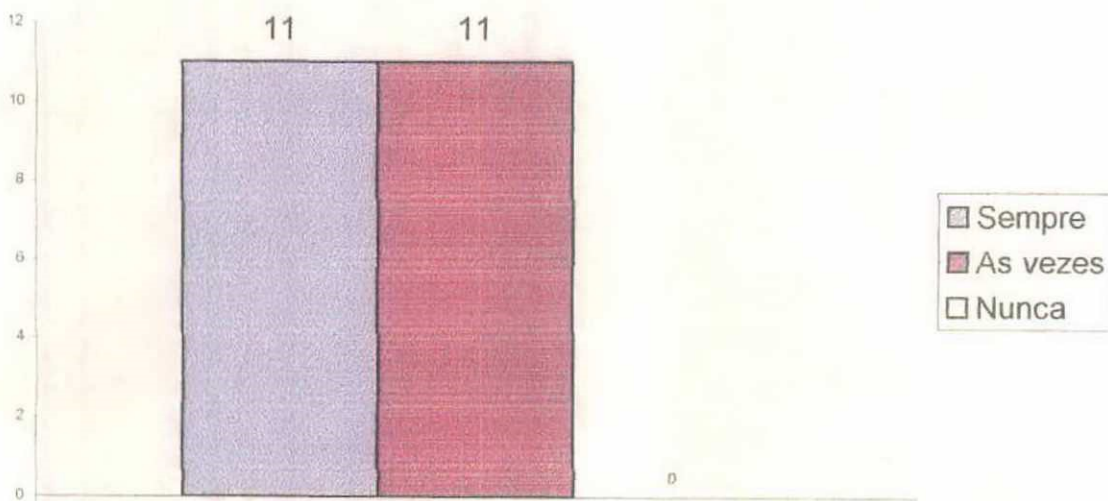


Figura 5: Existência de objetivos comuns entre a coordenação, a administração e o financeiro

Vê-se, na figura 6, que 91% dos coordenadores evidenciam comprometimento com as solicitações administrativo/financeiro/operacionais, e 9%, na contramão do pensamento de empreendedor, acham-se pouco comprometidos.

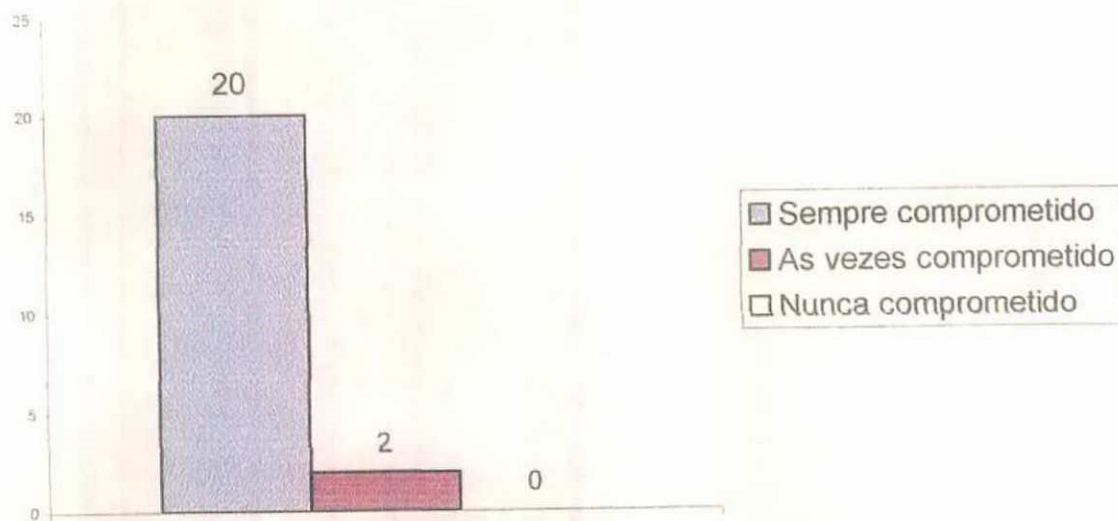


Figura 6: Comprometimento empreendedor acompanha a inadimplência dos alunos do seu curso

A metade dos coordenadores de cursos da Universidade Tuiuti do Paraná, em contradição com a resposta oferecida na questão anterior, respondeu que somente às vezes acompanha a inadimplência dos alunos do seu curso, os outros 50% sempre acompanham, conforme a figura 7.



Figura 7 - O coordenador empreendedor acompanha a inadimplência dos alunos do seu curso

Entre os coordenadores de curso, um contingente de 41%, sempre promove a integração entre funcionários técnico-administrativos, e 59% dos coordenadores às vezes promovem tal integração, como mostra a figura 8. A grande maioria dos coordenadores, 82%, estimula a participação dos professores, dos funcionários e dos alunos em atividades complementares, como palestras, seminários, grupos de estudo, iniciação e pesquisas, e 18%, às vezes fazem essa estimulação como mostra a figura 9.

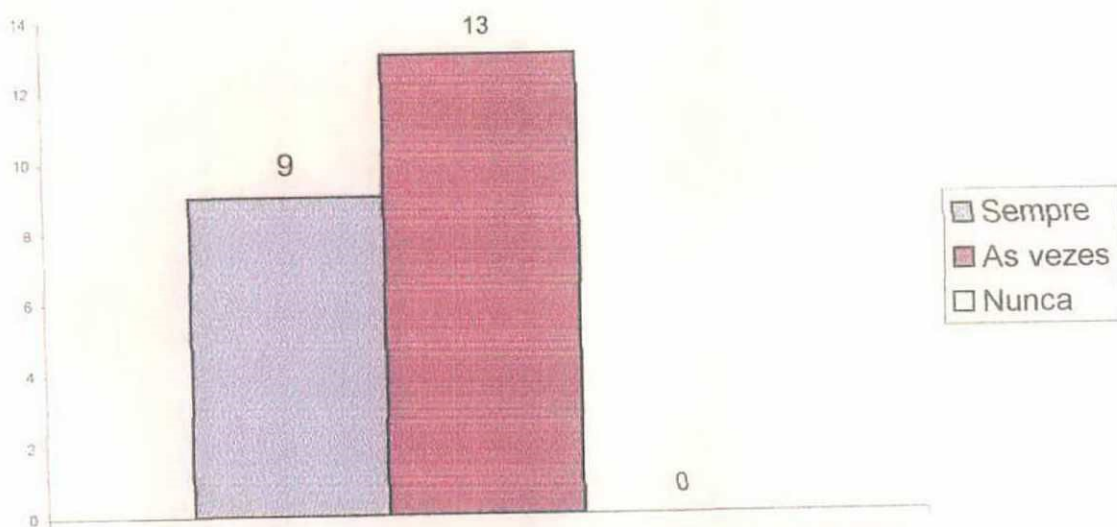


Figura 8 - O coordenador promove a integração entre funcionários técnico-administrativo

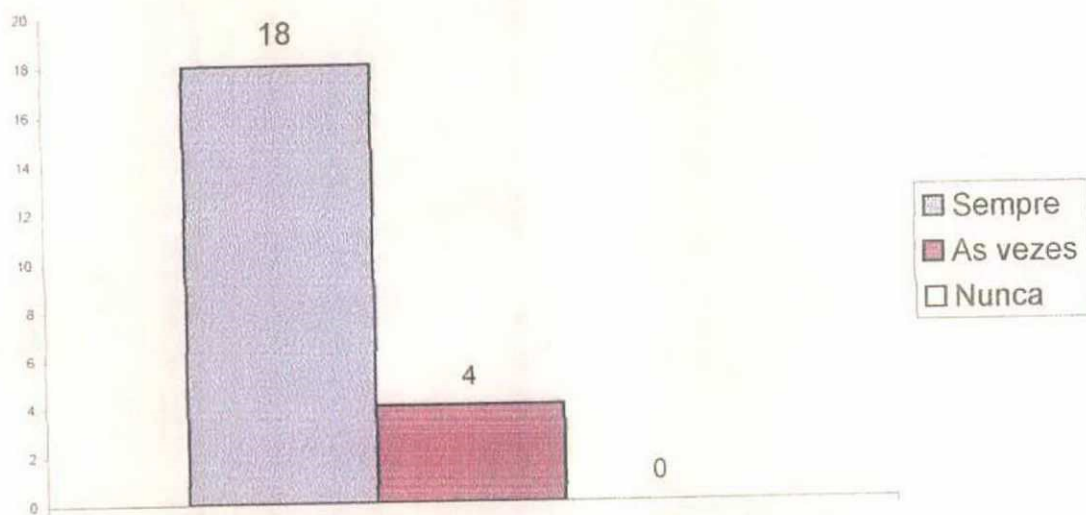


Figura 9 - O coordenador estimula a participação dos professores, funcionários e alunos em atividades complementares

Como se vê nas figura 10 e 11, as reuniões pedagógico/acadêmicas são sempre promovidas por 68% dos entrevistados, contra 27% dos coordenadores que sempre promovem reuniões administrativas. Reforçando essa posição, 73%

dos coordenadores promovem às vezes as reuniões administrativas contra 32% desses coordenadores que às vezes promovem reuniões pedagógico/acadêmicas.

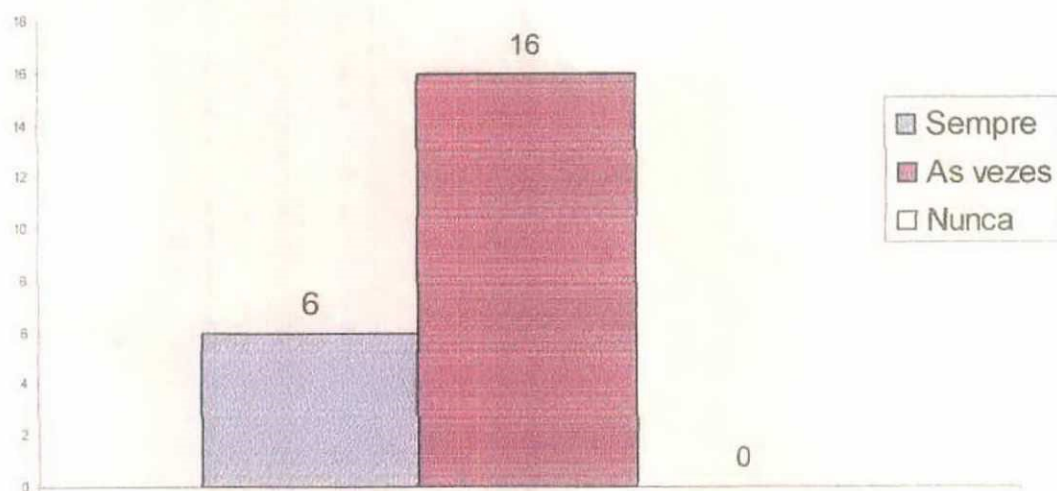


Figura 10 - O coordenador promove reuniões administrativas

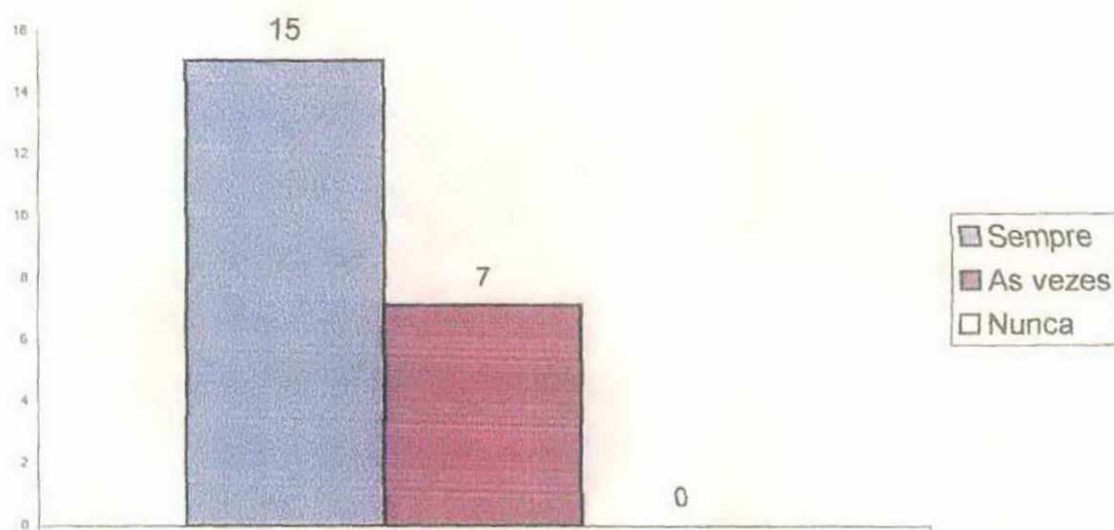


Figura 11: O coordenador promove reuniões pedagógica/acadêmica

Observou-se na segunda parte do questionário, com perguntas fechadas, que as questões respondidas se limitaram entre as respostas excelente e bom.

Houve 100% de ausência quanto à terceira opção que se refere-se ao conceito ruim. A ausência de respostas "ruim" ou "nunca", poderá ter sido por omissão ou, ainda, analisando de forma otimista, é possível considerar que a atuação dos coordenadores é equilibrada dentro da flexibilização da autonomia que lhe é conferida por seus superiores.

Também pode se considerar a inexistência das respostas de alternativas nunca ou ruim, devido a Universidade ser um *corpus* intensamente dinâmico e interativo o que não permite respostas que possam de alguma forma representar improdutividade das coordenações

4 PROPOSTA DE AÇÕES: O COORDENADOR EMPREENDEDOR COMO GESTOR DE CURSO

Constata-se que três requisitos básicos despontam para o exercício das funções empreendedoras de um coordenador de curso. Primeiro, que o candidato possua curso de mestrado e/ou doutorado, ou seja, independentemente de sua função gerencial, conte com a titulação necessária indicada pelo MEC. Segundo, que o indicado seja contratado pelo regime mensalista de quarenta e quatro horas semanais de atividades. Tal regime permitirá uma dedicação maior ao desenvolvimento das atividades do curso. Terceiro, que o indicado ministre aulas para os alunos de seu curso pelo menos em duas turmas, para que se efetive a vinculação ao Curso que dirige.

4.1 Coordenador no processo escolar

A organização da vida que transborda os limites da escola provoca fissuras na estrutura rígida da regulamentação do conhecimento escolar. A primeira delas já se fazia notar na própria partição do conhecimento em áreas e interesses diversos. Com o passar do tempo, uma excessiva especialização do conhecimento que se transmitia nas escolas tornou-se irreversível. Esse fato teve como consequência a necessidade de promover novas divisões internas nas grandes áreas do conhecimento que resultaram nos conhecimentos super especializados, tal como observa-se nos dias de hoje.

Hoje, para que se possa acelerar o desenvolvimento, é preciso retornar à época em que as pessoas absorviam conhecimentos generalistas. Portanto, os sistemas organizacionais devem ser geridos de maneira multidisciplinar por pessoas que dominem uma vasta gama de competências essenciais.

O projeto "Coordenador de curso no processo de gestão escolar" vem justamente propor essa nova abrangência das funções dos coordenadores de curso dentro das universidades de uma forma particularmente empreendedora.

4.2 O Coordenador Empreendedor

No âmbito educacional e dentro das universidades, o coordenador gestor empreendedor deve ser uma pessoa que cria um novo negócio em razão dos riscos e das incertezas, com o propósito de conseguir lucro e crescimento, mediante identificação de oportunidades de mercado e agrupamento de recursos necessários para capitalizar sobre essas oportunidades; é aquele capaz de transformar o futuro desafiante em realidade. O coordenador como gestor é, essencialmente, um agente de mudanças capaz de fazer os diagnósticos para orientar as intervenções mais adequadas à atualização e à melhoria na Universidade. É um líder. Empreender não é um tema relacionado somente com a criação de um novo negócio, mas sim com um modo mais ousado de viver e de trabalhar. O empreendedor é aquele que tem uma visão especial de um acontecimento e realiza uma ação a respeito dele, sem ficar observando e esperando passivamente as coisas tomarem forma.

Segundo Kotter (1995), o empreendedor é um agente participativo e não um prisioneiro da rotina. Combina diferentes estilos de ação e busca novas formas de liderança para alterar estruturas inadequadas, que se deseja ver com novas conformações.

O coordenador do curso com uma visão empreendedora deve introduzir os produtos e os serviços inovadores, ampliando as fronteiras tecnológicas e criando novas formas de trabalho, sempre aberto a novos mercados globais.

Atualmente, em razão das mudanças globais, a preocupação se inclina à tarefa em relação a como viabilizar o empreendedorismo em termos de possibilidade de carreira. O ressurgimento do espírito empreendedor destaca-se como um dos movimentos mais importantes da história recente da administração, representa uma disposição de espírito inovadora e criadora, baseada em iniciativa, responsabilidade, otimismo, capacidade de auto-avaliação, segurança, energia, orientação bem definida, organização, coragem e capacidade de decisão e visa,

além de criar e/ou inovar idéias, colocá-las em prática, transformando-as assim em ações concretas.

O coordenador empreendedor não deixa seus parceiros desatendidos. Ele investe seu tempo mantendo-os informados, escuta suas dúvidas e sugestões, incita-os a que participem das decisões e passem a confiar no negócio. O coordenador empreendedor não se contenta em simplesmente ficar observando o jogo da arquibancada; ele quer participar do jogo. O mundo de um empreendedor é infinito, como ilimitadas são as possibilidades de transformar as oportunidades em lucros.

Como todos os bons estrategistas, os coordenadores empreendedores devem saber conquistar aliados. O coordenador empreendedor deve ter em mente que as grandes vitórias não são conquistadas isoladamente. Investidores, fornecedores, clientes, sócios e colaboradores são parceiros fundamentais na realização de seus projetos. O coordenador empreendedor tem consciência de que começar um novo projeto é um salto e que a rede de segurança é formada por seus parceiros (ABMES, 1999) .

Por isso, um grande coordenador empreendedor convence seus parceiros de sua capacidade para obter resultados. Um grande negócio é movido pela confiança que as pessoas depositam no projeto. Quando um banco perde a credibilidade, ele está quebrado. Não é o fato de estar com problemas financeiros que o destrói, mas a imagem que as pessoas fazem da organização. A dúvida dos parceiros mata sua empresa. Em qualquer estratégia de um grande negócio, é fundamental conquistar a confiança das pessoas.

4.3 Proposta de ações

Conta-se como pré-requisito para assumir a condição de coordenador de curso, que esse deve cumprir com uma formação priorizada e possuir título de mestre ou doutor.

Além disso, o coordenador deve ter vínculo com a sala de aula, como professor titular de uma determinada disciplina, ligada ao seu curso, oportunizando o convívio com os alunos, o que facilitará detectar e resolver as aflições de seus alunos.

Desta forma, propõe-se que seja de responsabilidade do coordenador, como gestor empreendedor, desenvolver as seguintes ações:

- Divulgar e vender o produto, que é o seu curso;
- Apresentar o diferencial do conteúdo programático de seu curso;
- Garantir a excelência dos serviços prestados aos seus alunos;
- Explorar de forma positiva a excelência de seu curso, para garantir a imagem do mesmo, vinculado à faculdade;
- Acompanhar e controlar a inadimplência dos alunos de seu curso, a fim de evitar prejuízos para a sua faculdade;
- Promover parcerias com grandes empresas, que receberão o “aluno excelência”;

Neste contexto, o objetivo dessa ação, não é apenas cumprir com o intercâmbio universidade/empresa, mas sim acompanhar a evolução profissional desse “aluno excelência”.

Através dessa parceria, o coordenador encaminhará o aluno para o mercado de trabalho e a outra parte (empresa), após o período de desenvolvimento das atividades afins, avaliará o desempenho do recém-formado. Alcançados os objetivos do trabalho desenvolvido na empresa, a mesma se compromete a divulgar a imagem da Universidade, cumprindo com o compromisso já estabelecido entre as partes dessa parceria.

Esse procedimento tem o propósito de formar um ciclo entre as empresas, a comunidade e a Universidade, trazendo bons resultados na procura dos cursos de especialização, bem como para a organização do concurso vestibular.

Desta forma, o coordenador vê-se trabalhando a favor do marketing do seu curso e da sua faculdade.

O coordenador empreendedor deve ser arrojado, propor ações às hierarquias, que motivam evitar a inadimplência. A coordenação deve realizar um trabalho de equipe, pensar igual e cumprir metas e objetivos comuns a todos os envolvidos.

Para cada negociação realizada com sucesso, o coordenador, ou o docente responsável, deverá ser indicado por essa coordenação para ser contemplado com créditos para participar de cursos oferecidos pela extensão da Universidade, ou ainda participar de congressos, seminários entre outros eventos, como forma de investimento na formação desse profissional.

Propõe-se que a coordenação, a faculdade e a Universidade se tornem uma macro esfera, quando interagem com o mundo e com a modernidade da tecnologia.

Essas ações contribuem para o aperfeiçoamento das capacidades empreendedoras dos coordenadores de curso, bem como para o departamento das coordenações de curso de graduação. Assim, o coordenador empreendedor alcança seu resultado: o sucesso.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

5.1 Conclusões

Após o estudo e análise dos resultados encontrados nesta pesquisa, conclui-se que a partir da verificação do processo de gestão desenvolvida em uma instituição de ensino superior, a Universidade Tuiuti do Paraná – UTP, foi apresentado o perfil do coordenador de curso de graduação e foram propostas ações para o aperfeiçoamento de capacidades empreendedora dos coordenadores de cursos.

Neste contexto, foi alcançado o objetivo geral deste estudo, que era o de analisar o processo de gestão escolar quanto à capacitação empreendedora dos coordenadores de curso em Instituição de Ensino Superior – IES.

Os Coordenadores atuais terão que dispor de capacidade de adaptação rápida, e de promover mudanças, em contraste com a administração tradicional, terão que destruir as barreiras erguidas pelas lideranças passadas e construir pontes, implantando um novo estilo de gestão, voltado para contribuir com os colaboradores a realizarem o que são capazes de fazer, criando um ambiente propício à discussão, assegurando a liberação da capacidade criativa, formulando uma visão para o futuro, encorajando, emocionando, contextualizando, treinando, ensinando, facilitando, cultuando o desprendimento e a diversidade, admirando e respeitando as diferenças e aproveitando as peculiaridades para obter as melhores ações, intenções e soluções.

A globalização de mercado (Mercado Comum Europeu, Nafta, Mercosul) está mudando as trajetória das carreiras profissionais, níveis salariais, estrutura e funcionamento dos negócios e a própria natureza do trabalho e suas relações, provocando a quebra de paradigma que afirma que as melhores oportunidades de sucesso profissional centra-se apenas nas grandes corporações.

O ato de pensar e de refletir antes que os fatos aconteçam deve ser incorporado às atitudes do Coordenador contemporâneo. Se houver uma arte ou

ciência de ser dirigente, o provável caminho para ela passa por esse aprendizado. A complexidade da função requer extremo preparo para enfrentar riscos e desafios, ora minimizando efeitos desastrosos, ora maximizando resultados, produto das mais variadas demandas que cercam esse administrador/gestor de forma empreendedora.

A gama de alternativas, para vencer tais obstáculos, exige criatividade na tomada de decisões e no cuidado em evitar o pensamento excessivamente técnico, cartesiano, de origem nos tempos em que pensar era confortavelmente possível. A resposta do homem requer, portanto, uma nova postura.

A forma de Coordenação ocidental tem como base as práticas gerenciais americanas, cujo povo luta avidamente pela busca do melhor caminho, um particular Kaizen (método), para com isso chegar a uma fórmula universal para obtenção de resultados, embora pela trajetória empírica. A técnica consiste na propagação do sucesso como recompensa pela incessante luta para atingir, o que possibilita o crescente surgimento de "teorias", como se resultados alcançados nessas espécies de peijas automaticamente dessem embasamento às novas ciências.

Preocupações com aspectos de infra-estrutura só merecem prioridade quando os componentes humanos, equipes e alunos estiverem preparados para desfrutar plenamente as instalações e os equipamentos em favor da realização de suas funções. A prioridade é integrar os diversos setores da escola, administrativos e pedagógicos, porque qualidade não é alcançável setorial ou individualmente. Não se trata de integração formal, mas de cooperação informal, cotidiana e concreta. A qualidade se alcança nas menores coisas, mas ela transcende o esforço individual, pois depende da apropriação coletiva dos ganhos trazidos pelos erros e acertos.

O sucesso de todo cidadão acontece quando da formação de sua personalidade de caráter como também, da sua formação acadêmica e do modo a relacionar-se com o mundo. Esse conjunto de valores é que, fortalece imensuravelmente sua trajetória de vida, caracterizando-o e garantindo a revelação da pessoa do líder assim se constroem um líder.

5.2 Recomendações para futuros trabalhos

Como recomendação para futuros trabalhos, fica registrada a importância de uma pesquisa sobre a inclusão da disciplina de empreendedorismo em todos os cursos universitários, pois o médico é um empreendedor, bem como o advogado, o professor, o contador, enfim, todos os profissionais; tal inclusão tornaria os cursos mais adequados aos novos formatos das relações de trabalho decorrentes da reestruturação da economia mundial neste início de século. O ensino de empreendedorismo significa uma quebra de paradigmas na nossa tradição didática, uma vez que aborda o saber como consequência dos atributos do ser.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSHEN, M. **A Administração de Idéias**. São Paulo : Nova Cultural, (Coleção Harvard de Administração, v. 25), 1987.

ALIGHIERO, Manacorda Mário. **História da Educação**. São Paulo: Cortez, 1989.

ARANHA, Maria Lúcia. **História da Educação**. São Paulo: Moderna, 1996.

BORDIGNON, Genuíno. **Democratização e Descentralização da Educação: Políticas e Práticas**. In: RBAE, v.9, n.1, jan./jun., Brasília, 1993.

CALDEIRA H.R. **Gestão Escolar em Tempo de Mudança**. et al CORREIA, JOSÉ M AS ESTRUTURAS DAS ORGANIZAÇÕES. LISBOA: UNIVERSIDADE CATÓLICA, 1997.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1994.

CASTILHO, C.; SILVEIRA, M. R. Jovens fenômenos. **Revista Empreendedor**. Ano 4, n. 42, abril, 1998.

CHIAVENATO, A . **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982

COSTA, Tânia M. Z. de A. **Gestão do conhecimento**, disponível em: http://www.pauloangeli.com.br/artigos3_42.html. Acesso em 04/01/2002.

COUTINHO, L., FERRAZ, J. C., **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**, 3ª ed., São Paulo: Papirus

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DIAS, Marco Antonio. **Justiça e Liberdade** Entrevista publicada na Revista Ensino Superior da Semesp. Fevereiro. Ano 3, n 29. São Paulo. 2001.

DRUCKER, P. F. **A eficiência empresarial**. (Coleção Harvard de Administração, v. 6) São Paulo : Nova Cultural, 1993.

DRUCKER, P. F., P. F. **Uma Era de descontinuidade**: orientação para uma sociedade em mudança. São Paulo : Círculo do Livro, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Produtividade - A chave do futuro**. Diálogo nº 4, vol 26, 1997.

DRUCKER, Peter. **Gestão do conhecimento**, Coleção Harvard Business Review, Editora Campus. 2000

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 9. Ed. São Paulo : Atlas, 1981.

FINGER, A. P. et al. **Liderança e Administração na Universidade**. Seminário Latino – Americano de Liderança e Administração na Universidade Federal de Santa Catarina: 09-11, dez 1996.

FINGER, Almeri Paulo. **Gestão de Universidades: novas abordagens**, Curitiba, Champagnat, 1997.

GHIRALDELLI Paulo Jr. **História da Educação**. São Paulo: Cortez, 1990.

HALL, Richard H. **Organizaciones: Estructura y Proceso**, Madrid, Editorial Prentice/Hall Internacional, 1983.

HARDY, Cynthia. **Gestão de Estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**, Ed. Universidade/UFRGS, Porto Alegre, 1996.

HENRI Marrou, Irénée. **A História da Educação na Antiguidade**. São Paulo: E.P.U, 1975

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1998.

INSTITUTO DE INOVAÇÃO EDUCACIONAL. Ministério da Educação. Biblioteca Digital. Site: <<http://www.iie-min-edu.pt/iie/biblioteca.htm>>. Acessado no período de setembro a novembro de 2001.

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. Ed. São Paulo : Atlas, 1998.

LEWIN, Kurt. Teoria do campo em ciência social. São Paulo: Pioneira. 1965.

LEZANA, Álvaro Rojas. O Empreendedor. Módulo 1 Universidade Federal de Santa Catarina: 1998.

LOBO, L. Trabalho apresentado ao Projeto Columbus, CRE _ União Européia, México, 1995.

MARCH, James G. e SIMON, Herbert A. Teoria das Organizações, Rio, Fundação Getúlio Vargas, 1986.

MASETTO, M. T. Reconceptualizando o processo ensino-aprendizagem no ensino superior e suas conseqüências para o ambiente de aula. In: ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICA DE ENSINO, 9., 1998. **Anais...Águas de Lindóia :** [] 1998.

MATOS, F.G. Empresa que Pensa: Educação Empresarial _ Renovação Contínua a Distância. S.P.: Makron Books, 1996.

MEDEIROS, V. H. S. Questões críticas para incorporação da propaganda em jogos de empresa. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

MELLO, Guiomar Namo de. Autonomia da Escola: Possibilidades, Limites e Condições in: Estado e Educação. (Coletânea CBE). Campinas: Papyrus / CEDES: São Paulo, ANDE/AMPED, 1992.

MEYER JR, Victor e MURPHY, Patrick. Dinossauros, Gazelas e Tigres: Novas Abordagens da Administração Universitária. Florianópolis: Insular, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre : Bookman, 2000.

- MIZUKAVI, Maria da Graça. **Ensino: as abordagens do processo**. São Paulo: EPU – 1986.
- MONTEIRO, Carlos A. (Org) **Universidade Empreendedora: Construindo a instituição de ensino superior do 3º milênio**. CM Consultoria de Administração. Marília: 1998.
- MORAES, Maria Cândida. **O Paradigma educacional emergente**. Campinas: Papirus, 1997.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Administração e Participação: Reflexões para a Educação** in: FISCHMANN, R. et al. *Escola Brasileira - Temas e Estudos*. São Paulo: Atlas, 1987.
- NEGROPONTE, Nicholas. **A vida digital**. São Paulo, Companhia das Letras, 1995.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVO Silvio e Álvaro Mello. **O perfil de um empreendedor** Associação Brasileira para Desenvolvimento do Empreendedorismo (Abrem) disponível em <<http://www.inf.ufsm.br/~cacau/elc202/cam.ht>>. acessado no período de 09.11.2001 a 18.02.2002.
- PARO, Vítor Henrique. **Situação e Perspectivas da Administração da Educação Brasileira: Uma Contribuição** in: RBAE, v.9, n.1, jan./jun., Brasília, 1995.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- POZZEBON, M.; FREITAS, H. Construindo um EIS (Enterprise Information System) da (e para a) empresa. **Revista de Administração**, São Paulo, Vol.31, No.4, pág. 19-30, out./dez de 1996.
- RIBEIRO, Camila. **Muito Além do Campus**. Artigo publicado na Revista Ensino Superior – Semesp. Ano 3 no. 29. Fevereiro. São Paulo. 2001.
- RIBEIRO, Nelson Figueiredo. **Administração acadêmica universitária: a teoria, o método de Clóvis C. da Gama Malcher**, Livros Técnicos e Científicos, Rio de Janeiro, 1977.

RODRIGUES Francisco Flávio de A. **Administração Estratégica para a Qualidade em Serviços.** Boletim Técnico do Senac, <<http://www.senac.br/boletim>>. Acessado no período de setembro a novembro de 2001.

RODRIGUES, Leonel Cezar. **A Universidade empreendedora: Geração e transferência de tecnologia como fator agregador.** Revista de Negócios, vol 2, n.4, 1997.

SHINYASHIKI R. **Soluções em tempos de crise.** Publicação do Jornal o Diário do Nordeste apoiada pelo Banco do Nordeste disponibilizado na leitura recomendada em: 12/nov/99.

SILVA, Márcia Terra da. **A empresa moderna.** São Paulo: Blücher e Vanzolini, 2000.

SILVEIRA JUNIOR, A. , VIVACQUA, G. A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional.** Brasília: Editora UnB, 1996.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** Rio de Janeiro: FGV, 1979.

STEFANO, S. R. **Cognição: uma reflexão crítica sobre a evolução de diversos estilos cognitivos.** Site: Discentes do Mestrado de Administração PPA UEL/UEM (Paraná). Londrina, 2001. Disponível: <http://www.localcyber.com/administração>. Acesso em: 10 jul 2001.

STEWART Thomas A. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem : fundamentos da nova empresa.** São Paulo : Pioneira, 1991.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

XAVIER, Antônio Carlos da R. **Reflexões Sobre a Qualidade da Educação e a Gestão da Qualidade Total nas Escolas** in: Estado e Educação. (Coletânea CBE). Campinas: Papirus / CEDES: São Paulo, ANDE/AMPED, 1992.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **O capital intelectual**. São Paulo: STS, 1998.

APÊNDICE

Questionário

Parte I

- 1 – Qual a importância de um coordenador com visão empreendedora atuando no curso?
- 2 – Existe espaço para um coordenador empreendedor atuar dentro do atual sistema? Quais as contribuições que esta coordenação traria para o curso?
- 3 – Como é a comunicação entre corpo docente/discente e a área técnico/administrativa?
- 4 – Existe preocupação da coordenação com o desenvolvimento da tecnologia da informação voltada para para a educação e mercado de trabalho?
- 5 – Como você avalia a sua liderança na coordenação do curso?
- 6 – Qual é a política utilizada para promover a capacitação do docente? Essa política vai ao encontro das necessidades apresentadas para uma nova visão empreendedora da função?
- 7 – Os planos de qualificação estão equalizados para melhoria constante do conceito do curso?
- 8 – A coordenação promove treinamento integrado entre o pessoal técnico-administrativo, docente e a coordenação?
- 9 – Qual o perfil empreendedor ideal do coordenador do curso de maneira que ele seja um gestor gerador de oportunidades?
- 10 – Como você, na sua função de coordenador, pode valorizar a capacitação oferecida pela instituição, como importante fator de desenvolvimento profissional e pessoal?
- 11 – Como o coordenador / gestor pode abandonar o tradicionalismo e tornar-se um empreendedor eficaz de suas tarefas?

Parte II

1 – Como se pode avaliar esta coordenação quanto ao atendimento.

- | a) Pedagógico? | b) Acadêmico | c) Administrativo |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Excelente |
| <input type="checkbox"/> Bom | <input type="checkbox"/> Bom | <input type="checkbox"/> Bom |
| <input type="checkbox"/> Ruim | <input type="checkbox"/> Ruim | <input type="checkbox"/> Ruim |

2 – Quanto a disponibilidade da coordenação para o atendimento ao aluno.

- Sempre disponível
- Às vezes disponível
- Nunca disponível

3 – Existe objetivos comuns entre a Coordenação a Administração e o Financeiro?

- Sempre
- Às vezes
- Nunca

4 – Há comprometimento do coordenador quando há solicitações administrativo/financeiro/operacional?

- Sempre comprometido
- Pouco comprometido
- Nada comprometido

4 – O coordenador empreendedor acompanha a inadimplência dos alunos do seu curso?

- Sempre
- Às vezes
- Nunca

6 – O Coordenador promove a integração entre funcionários técnico-administrativos?

- Sempre
- Às vezes
- Nunca

7 – O coordenador estimula a participação dos professores, funcionários e alunos em atividades complementares como palestras, seminários, grupos de estudo, iniciação a pesquisas, cursos de extensão?

- Sempre
- Às vezes
- Nunca

8 – O coordenador promove reuniões administrativas?

- Sempre
- Às vezes
- Nunca

9 – O coordenador promove reuniões pedagógico/acadêmicas?

- Sempre
- Às vezes
- Nunca