

Ações e Perfil Intraempreendedor dos Gestores dos Cursos de Ciências Contábeis da Região Oeste do Paraná

Silvana Anita Walter

silvanaanita.walter@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR

Márcia Andréia Schneider

marcia_mcr@hotmail.com

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Daniela Torres da Rocha

daniela_torres_149@hotmail.com

Maria José Carvalho de Souza Domingues

mariajose.domingues@furb.br

Universidade Regional de Blumenau – FURB

Gérson Tontini

tontini@furb.br

Universidade Regional de Blumenau - FURB

RESUMO: Este artigo objetiva identificar e analisar as ações, o perfil e as características intraempreendedoras dos gestores de cursos de graduação em Ciências Contábeis do Oeste do Paraná. Utilizou-se como método a pesquisa descritiva do tipo *survey* e, para coleta de dados, um questionário, de Mastella (2005) e de Dornelas (2003), adaptado por Walter et al. (2007). Como principais resultados, constatou-se que os gestores são homens, tendo a maioria mais de 50 anos, titulação de especialista ou mestre e o principal vínculo com a instituição na qual atuam. Pouco tempo de dedicação à gestão, discrepâncias entre ações desejadas e efetivamente realizadas e demasiado enfoque interno de suas ações são aspectos a serem melhorados pelos gestores investigados. Como principais ações, observaram-se as focadas nos alunos, nos professores, em reuniões e em atividades de Planejamento Político-Pedagógico. Igualmente se identificou que todos os respondentes apresentam características intraempreendedoras.

1 INTRODUÇÃO

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

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

ambientais internas e externas, conforme Grillo (1996), Marra e Melo (2003), Meyer Jr. (2000), Silva (2006) e Silva e Moraes (2003).

As coordenações de cursos, que consistem em um colegiado com a responsabilidade sobre os assuntos diretamente relacionados ao ensino de graduação, surgiram como uma das inovações da Reforma Universitária de 1968, em substituição aos Conselhos Técnicos Administrativos e Congregações (SABADIA, 1998).

Buscando a adequação às imposições legislativas decorrentes da reforma universitária, as Instituições de Ensino Superior elegeram diferentes denominações, sendo a mais comum, a coordenação de curso.

Neste contexto, ao ponderar sobre o reflexo do perfil e das características intraempreendedoras dos gestores na qualidade dos cursos, considerou-se importante visualizar esse perfil e as ações empreendidas pelos gestores das IES localizadas no estado do Paraná, Brasil. Desta forma, este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em sete IES, sendo que uma dessas possui três campi e, portanto, três gestores, localizadas na região oeste do Paraná, com o objetivo de identificar o perfil dos gestores dos cursos de Ciências Contábeis dessas IES, o exercício da função gerencial e analisar as características intraempreendedoras desses gestores, com base em um instrumento de coleta de dados de Mastella (2005) e de Dornelas (2003), adaptado por Walter et al. (2007).

2 GESTORES DE CURSO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A atuação dos gestores do curso de Ciências Contábeis tem por base as atribuições formalmente definidas nos regimentos internos das Instituições de Ensino Superior. Desta forma, o exercício da função é norteado por uma ação articuladora entre o corpo docente, discentes em formação e egressos, visando assegurar o desenvolvimento de habilidades e competências previstas no Projeto Pedagógico do Curso, bem como o processo qualitativo da aprendizagem.

De acordo com Moraes (2002), três são os requisitos para exercer o cargo de gestor de curso nas IES brasileiras: ter titulação (mestre ou doutor) que atenda às exigências do Ministério da Educação e Cultura (MEC), ser contratado pelo regime mensalista de 40 horas, o que proporciona maior dedicação ao curso, e ministrar aulas no curso que coordena.

Grillo (1996), Marra e Melo (2003), Meyer Jr. (2000), Silva (2006) e Silva e Moraes (2003), citam que, na maioria dos casos estudados, não há adequação entre a formação técnica do professor e as práticas gerenciais. Justifica-se essa afirmação com o fato de que, na maioria dos casos, os gestores de curso adquirem habilidades gerenciais por meio de erros e acertos, ou seja, na prática.

O desempenho esperado do gestor, para Silva (2006), corresponde ao cumprimento das atribuições definidas pela instituição. Desta forma, na gestão interna, torna-se questão importante a maneira de atingir resultados e as competências gerenciais enquanto capacidade de mobilização, integração e aplicação dos recursos de sua competência.

Grunow, Sabadin, Fassina e Domingues (2005) definem como atribuição básica dos gestores do curso de Ciências Contábeis – que possuem a função de coordenar –, planejar, juntamente com os demais docentes, todas as atividades do curso que visam ao desenvolvimento das seguintes competências: (1) coordenar as atividades de ensino, pesquisa e extensão do curso e organizar o currículo pleno do mesmo, ouvindo o corpo docente; (2) aprovar, no âmbito de sua competência, planos e programas de ensino e alterações curriculares, e propor medidas para o aperfeiçoamento do ensino e condições para pesquisa e

extensão; (3) supervisionar a integralização curricular, orientar alunos e deliberar sobre recursos ou representações de alunos a respeito de matéria didática e trabalhos escolares; (4) verificar a execução do sistema de avaliação dos corpos discente e docente e dar parecer na indicação e dispensa do docente; (5) convocar e presidir as reuniões do corpo docente do curso e coordenar os trabalhos dos membros deste; (6) acompanhar a assiduidade dos docentes e fiscalizar a observância do regime escolar e do cumprimento dos planos de ensino e demais planos de trabalho; (7) avaliar o desempenho docente segundo propostas dos colegiados superiores; (8) estabelecer, observadas as normas baixadas pelas Instituições de Ensino Superior, estudos e adaptações curriculares, bem como deliberar sobre pedidos de transferências e equivalências; (9) apresentar propostas para aquisição de material bibliográfico e outros equipamentos necessários para o bom desempenho do ensino, pesquisa e extensão do curso; (10) deliberar sobre a organização e administração de laboratórios e outros materiais didáticos, quando esses constituírem parte integrante do ensino e da pesquisa; (11) apresentar aos órgãos superiores da instituição relatórios das atividades do curso; (12) zelar pela regularidade e qualidade do ensino disponibilizado pelo curso e avaliar periodicamente o andamento e os resultados dos projetos de pesquisa e dos planos de extensão sob sua responsabilidade; e (13) cumprir e fazer cumprir as disposições do regimento geral e as deliberações dos órgãos colegiados, como também exercer outras atribuições que, pela sua natureza, recaiam sobre sua competência ou que lhes sejam delegadas pelos demais órgãos.

Em síntese, cabe ao gestor do curso procurar exercer uma função de articulação entre corpos docente e discente na consecução do processo de ensino-aprendizagem. Assim, a ele compete viabilizar ações de interação entre aluno, conhecimento e professor, tendo como instrumental de apoio as reuniões que priorizam as discussões pedagógicas e as reflexões coletivas.

Por meio do comportamento empreendedor dos seus gestores, as organizações percebem uma revitalização de inovação, estratégias, criatividade e desenvolvimento administrativo (KURATKO et al., 1993).

Meyer Jr. (2000) aponta como características importantes do gestor: visão de futuro, domínio da tecnologia, visão estratégica, capacidade de decisão, prática de *empowerment*, gerenciamento de informações e o ato de empreender e participar. Neste contexto, percebe-se a importância das características pessoais no que se refere ao comportamento dos gestores.

3 INTRAEMPREENDEDORISMO

Boulton, Carland e Hoy (1984) relatam, em seus estudos, pesquisadores que apontam características comuns aos empreendedores, estando entre eles: Mill (1848); Weber (1917); Schumpeter (1934); Sutton (1954); Hartmann (1959); McClelland (1961); Davids (1963); Pickle (1964); Palmer (1971), Hornaday e Aboud (1971); Winter (1973); Borland (1974); Liles (1974); Gasse (1977); Timmons (1978); Sexton (1980); Welsh e White (1981); Dunkelberg e Cooper (1982).

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

Timmons, Smollen e Dingee (1977) salientam que o empreendedorismo é uma revolução silenciosa que será, para o século XXI, mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX. No Brasil, o movimento do empreendedorismo surgiu no início da década de 1980, nos cursos de administração de empresas. A primeira experiência foi a do professor Ronald Degen, em 1981, na Escola de Administração de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo. O professor Degen criou a disciplina de novos negócios, no curso de especialização em Administração. No entendimento de Degen (1989), o empreendedor é o responsável pela criação de novos produtos e mercados que apresentam vantagens, como maior eficiência e menor custo.

Com o enfoque diferenciado do termo empreendedorismo – relacionado à criação de novas empresas (empreendedor *start-up*) –, o intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo, foco deste estudo, relaciona-se, segundo Dornelas (2003), às ações empreendedoras desenvolvidas em uma organização já existente. Para Pinchot (1989) e Fillion (1999), o que diferencia o intraempreendedor do empreendedor é que o primeiro atua de forma empreendedora inserido em uma organização já existente.

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

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

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

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

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

auto-avaliação e da avaliação das IES, o perfil intraempreendedor e o de Mastella (2005), de diagnóstico de gestão.

4 MÉTODO DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo, utilizou-se como método a pesquisa de caráter descritivo, do tipo levantamento ou *survey* que, de acordo com Gil (1999), descreve uma situação real e específica, ou seja, um determinado entrevistado, em situação e local específicos. Neste caso, ainda segundo o mesmo autor, é possível analisar os dados por meio de comparações e testes estatísticos das diferenças encontradas entre os subgrupos, bem como podem ser realizadas análises estatísticas mais elaboradas.

A pesquisa descritiva, segundo Gil (1999), tem como objetivo principal descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis, sendo uma de suas características mais significativas a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Neste estudo, utilizaram-se, como instrumento de coleta de dados, dois questionários: o primeiro, baseado na pesquisa de Walter et al. (2007), foi respondido pelos gestores dos cursos de Ciências Contábeis das IES pesquisadas, e o segundo, modificado de Walter et al. (2007), foi respondido pelos superiores imediatos desses gestores (diretores gerais, diretores de centro, decanos, etc.).

O primeiro questionário para investigação do perfil dos gestores dividiu-se em três etapas distintas. Na primeira etapa, investigaram-se questões relativas ao perfil dos gestores, tendo como base o Diagnóstico de Gestão de Cursos de Administração de Mastella (2005). Na segunda etapa, pesquisaram-se as características intraempreendedoras dos gestores a partir da adaptação do questionário de Dornelas (2003), já aplicado e validado pela pesquisa de Walter et al. (2005a), que, por sua vez, investigou o perfil dos gestores de cursos de Administração de quinze IES que constituem o Sistema ACAFE (Associação Catarinense das Fundações Educacionais), localizado no Vale do Itajaí, em Santa Catarina. Também se pesquisaram, na terceira etapa do questionário, por meio de método qualitativo, as principais ações dos gestores. Segundo Oliveira (2001), a pesquisa qualitativa pode ser utilizada para estudos dirigidos à análise de atitudes, motivações, expectativas e valores.

O segundo questionário investigou as características intraempreendedoras dos gestores na opinião dos superiores imediatos desses gestores. Esse questionário foi modificado de Walter et al. (2007), que o adaptou de Dornelas (2003) para investigar as características intraempreendedoras dos gestores na opinião dos próprios gestores.

A população desta pesquisa constituiu-se dos gestores dos cursos de graduação em Ciências Contábeis da região Oeste do Paraná. Direcionou-se a pesquisa aos nove gestores responsáveis por onze cursos de Ciências Contábeis de seis IES, distribuídos em 11 *campi*. As IES pesquisadas foram: Centro de Ensino Superior de Foz do Iguaçu (CESUFOZ), Faculdade de Ciência e Tecnologia (FACITEC), Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), União Pan-Americana de Ensino (UNIPAN), Universidade Paranaense (UNIPAR) e União Educacional de Cascavel (UNIVEL). Os superiores dos gestores consistem em sete diretores de centro ou geral.

Anteriormente ao envio dos questionários, realizaram-se contatos telefônicos com os pesquisados. Após o primeiro contato com os gestores e seus superiores, enviaram-se, por e-mail, os questionários. No decorrer do período em que se realizou a coleta de dados, abril e maio de 2007, se estabeleceram novos contatos telefônicos com o intuito de elevar o índice de respostas e, conseqüentemente, a qualidade desta pesquisa. Obteve-se, ao final, um significativo retorno, totalizando 100% de questionários dos gestores de curso e 77,8% dos superiores.

Realizou-se a análise dos dados dos questionários respondidos pelos gestores dos cursos por meio de três métodos distintos, um para cada etapa do questionário. Na primeira etapa, para revelar o perfil atual desses gestores, realizaram-se análises das características dos mesmos, relacionadas à frequência de questões como: faixa etária, sexo, nomenclatura utilizada para o cargo de gestor de curso, titulação do gestor de curso, tempo de atuação como gestor e como docente, frequência com que executa determinadas ações integrantes dos colegiados de cursos, decisões tomadas pelos colegiados e tempo de existência dos cursos de Administração.

Na segunda etapa, que se refere ao teste do perfil intraempreendedor ou empreendedor corporativo, analisaram-se as características intraempreendedoras, segundo a auto-avaliação dos gestores de curso. Classificaram-se os gestores de acordo com a pontuação atingida no teste, em que os gestores que pontuarem entre 90 e 119 pontos são classificados, conforme Dornelas (2003), como detentores de algumas características intraempreendedoras e os que atingirem 120 pontos apresentam características comuns aos intraempreendedores. Essa segunda etapa caracterizou-se como uma auto-avaliação do gestor referente às características reunidas em cinco dimensões – a) comprometimento e determinação; b) ter obsessão pelas oportunidades; c) tolerância ao risco, ambigüidade e incertezas; d) criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação; e e) motivação e superação – divididas em três blocos distintos, distribuídos em colunas: o primeiro relaciona-se à importância que as IES atribuem a determinadas características dos gestores; o segundo, ao desempenho que sua instituição espera; e o terceiro, à auto-avaliação atual do desempenho do gestor.

Na terceira etapa, analisaram-se as ações desenvolvidas pelos gestores e consideradas, por eles, as mais relevantes. Essas ações foram categorizadas em 13 dimensões por meio de análise qualitativa e representadas, de acordo com a frequência, em um gráfico, comparado com o resultado da segunda etapa do questionário, isto é, com a auto-avaliação.

O questionário respondido pelos superiores dos gestores, que se refere à avaliação do perfil intraempreendedor dos gestores de curso, foi analisado da mesma forma que a segunda etapa do questionário de auto-avaliação dos gestores de curso.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se planilha eletrônica (Excell) e o programa estatístico *software* SPSS. Para analisar as duas amostras, aplicou-se o teste U de Mann-Whitney, considerado um dos mais poderosos testes não-paramétricos utilizado como alternativa ao teste t da estatística paramétrica (SIEGEL, 1975). Já para analisar a consistência interna dos resultados de cada dimensão, efetuou-se o cálculo do alfa de Cronbach.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

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

5.1 O PERFIL DO GESTOR DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Nesta seção, apresenta-se a descrição dos dados pessoais, das características e das atividades dos gestores.

A respeito da faixa etária dos gestores, 11,1% têm idade entre 21 e 30 anos; 11,1%, de 31 a 40 anos; 33,3%, de 41 a 50 anos; e 44,4%, de 51 a 60 anos. Em relação ao gênero, 100 % dos gestores são homens. Quanto à nomenclatura atribuída ao cargo dos gestores responsáveis pelos cursos, em 11,1% da IES, é de Chefe de Departamento; e 88,9%, de Coordenador de Curso. O Gráfico 1 apresenta a formação dos gestores dos cursos de Ciências Contábeis da região Oeste do Paraná.

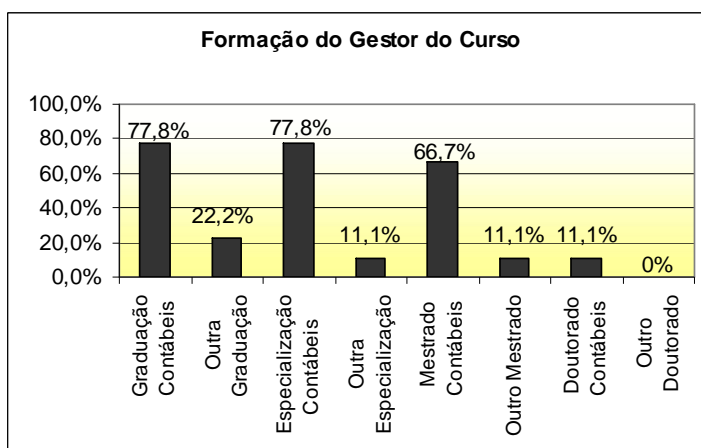


Gráfico 1 - Formação dos Gestores dos Cursos
Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados do Gráfico 1, a maioria dos gestores de cursos das IES pesquisadas possui formação na área de atuação, o que comprova o alinhamento com as diretrizes do MEC. Os dados mostram que 67% dos gestores têm o título de mestre em Ciências Contábeis. Contudo, apenas 11% dos gestores possuem doutorado.

O tempo de atuação dos gestores e de existência dos cursos são mostrados no Quadro 1.

a) Atuação anterior como gestor em outras IES		b) Atuação como gestor na IES atual		c) Carga horária semanal dedicada à gestão de curso	
Nenhum	55,6%	Menos de 1	33,3%	Até 10 horas	0%
1 ano	11,1%	1 ano	0%	Até 20 horas	66,7%
2 anos	11,1%	2 anos	22,2%	Até 30 horas	22,2%
3 anos	0%	3 anos	22,2%	Até 40 horas	11,1%
4 anos	0%	4 anos	11,1%	Acima de 40	0%
5 anos	11,1%	5 anos	0%	d) Tempo de existência dos cursos	
6 anos	0%	6 anos	0%		
7 anos	0%	7 anos	0%	Até 5 anos	22,2%
8 anos	0%	8 anos	0%	6 a 10 anos	22,2%
9 anos	0%	9 anos	0%	11 a 20 anos	11,1%
10 anos	0%	10 anos	0%	21 a 30 anos	22,2%
Acima de 10	11,1%	Acima de 10	11,1%	31 a 40 anos	22,2%
Sem Resposta	0%	Sem Resposta	0%	Acima de 40 anos	0%

Quadro 1 - Tempo de atuação dos gestores de curso e tempo de existência dos cursos
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a primeira questão do Quadro 1, 55,6% dos gestores iniciaram sua atuação na função de gestão na IES com a qual se encontram vinculados atualmente, ou seja, não possuem experiência anterior como gestores. O tempo de atuação dos gestores no cargo atual, conforme a questão 2 apresentada no Quadro 1, 88,8% dos gestores atuam há menos de 5 anos, o que contrasta com os 11,1% que atuam há mais de 10 anos.

Com relação à carga horária de dedicação à gestão do curso, o Quadro 1 mostra que 66,7% dos coordenadores têm dedicação de até 20 horas semanais. Conforme política do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), esse dado é preocupante e corrobora a pesquisa de Marra e Mello (2003); Kanan e Zanelli (2003) sobre a problemática da conciliação das atividades administrativas com as atividades docentes. O

pouco tempo de dedicação à coordenação do curso pode repercutir negativamente nos resultados das atividades de gestão, pois lecionar e gerir um curso de graduação acarreta uma sobrecarga de trabalho, podendo, conseqüentemente, dificultar o relacionamento com docentes, funcionários e superiores, além de prejudicar a saúde do ambiente de trabalho. Observa-se, ainda, que 44% desses cursos pesquisados existem há menos de dez anos e, 66%, há mais dez anos. No Quadro 2, pode-se observar a atuação dos gestores como docentes.

a) Tempo de atuação como docente na carreira		b) Tempo de atuação como docente na IES atual		c) Carga horária semanal dedicada à docência	
Menos de 1	0%	Menos de 1	11,1%	Até 10 horas	33,3%
1 ano	0%	1 ano	0%	Até 20 horas	44,4%
2 anos	0%	2 anos	0%	Até 30 horas	0%
3 anos	11,1%	3 anos	22,2%	Até 40 horas	11,1%
4 anos	11,1%	4 anos	0%	Acima de 40	0%
5 anos	0%	5 anos	0%	Dedicação exclusiva	11,1%
6 anos	11,1%	6 anos	11,1%	Nenhuma	0%
7 anos	0%	7 anos	0%	d) Atuação como docente em outra IES	
8 anos	0%	8 anos	0%		
9 anos	0%	9 anos	11,1%	Não	55,6%
10 anos	0%	10 anos	0%	Sim	33,3%
Acima de 10	66,7%	Acima de 10	44,4%	Sem Resposta	11,1%

Quadro 2 - Atuação do gestor como docente

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à primeira questão do Quadro 2, é possível constatar que 66,7% dos gestores possuem grande experiência enquanto docentes, visto que atuam há mais de dez anos. Na segunda questão, observa-se que, dos 66,7% dos gestores que atuam há mais de dez anos na carreira, 44,4% atuam esse período na IES à qual se encontram vinculados atualmente. A carga horária semanal dedicada à docência, para 77,7% dos pesquisados, é de, no máximo, vinte horas. Pode-se observar que 55,6% dos gestores atuam como professores somente na IES onde exercem cargo de gestão.

O Quadro 3 apresenta a freqüência das ações executadas pelos gestores.

Freqüência de ações executadas pelo gestor do curso de Ciências Contábeis	Nunca (%)	Raramente (%)	Eventualmente (%)	Freqüentemente (%)	Sempre (%)	Média Ponderada	Média	Classificação
AÇÕES VOLTADAS AO MERCADO								
Faz visitas às empresas para conhecer o perfil profissional desejado.	11,1%	11,1%	33,3%	44,4%	0%	2,11	2,37	7
Faz pesquisa de mercado a fim de responder de maneira adequada à demanda.	11,1%	22,2%	33,3%	11,1%	11,1%	1,67		
Faz sondagem do ambiente frente às IES concorrentes.	22,2%	22,2%	0%	33,3%	44,4%	3,00		
Faz palestras e <i>workshops</i> com empresários da região onde atua.	11,1%	22,2%	33,3%	11,1%	11,1%	1,67		
Acompanha a inserção de alunos no mercado de trabalho.	11,1%	0%	11,1%	33,3%	44,4%	3,00		
Representa externamente a instituição	11,1%	0%	11,1%	55,6%	22,2%	2,78		
PESQUISA E EXTENSÃO								
Promove atividades de extensão junto à comunidade.	0%	11,1%	11,1%	33,3%	44,4%	3,11	2,96	5

Envolve seus alunos em ações sociais junto à comunidade.	0%	11,1%	33,3%	44,4%	11,1%	2,55		
Estimula o desenvolvimento da pesquisa na IES.	0%	0%	22,2%	33,3%	44,4%	3,22		
AÇÕES FOCADAS NOS ALUNOS								
Atendimento aos alunos	0%	0%	0%	0%	100%	4,00	4,00	1
AÇÕES FOCADAS NOS PROFESSORES								
Atendimento a professores	0%	0%	0%	11,1%	89,9%	3,93	3,93	2
AÇÕES VOLTADAS ÀS ATIVIDADES DE PPP								
Planejamento estratégico do curso	0%	0%	0%	44,4%	55,6%	3,56	3,59	4
Elaboração do PPP da IES	0%	0%	22,2%	11,1%	66,7%	3,45		
Acompanhamento do PPP da IES	0%	0%	0%	22,2%	77,8%	3,78		
AÇÕES VOLTADAS À CAPACITAÇÃO DE DOCENTES								
Desenvolvimento de atividades didático-pedagógicas	0%	0%	0%	33,3%	66,7%	3,67	2,94	6
Promoção de treinamentos pedagógicos aos docentes do curso	0%	22,2%	33,3%	44,4%	0%	2,22		
REUNIÕES								
Participação em reuniões na Universidade	0%	0%	11,1%	11,1%	77,8%	3,67	3,67	3

Quadro 3 - Ações executadas pelos gestores dos cursos de Ciências Contábeis

Fonte: Dados da pesquisa.

As questões referentes a ações dos gestores, apresentadas no Quadro 3, foram submetidas ao cálculo da média ponderada e agrupadas em sete dimensões: ações voltadas ao mercado; pesquisa e extensão; aos alunos; aos professores; às atividades de Planejamento Político-Pedagógico; à capacitação de docentes; e a reuniões. Cada dimensão gerou uma média, e essas médias foram ordenadas. A maior frequência das ações dos gestores encontra-se ordenada da seguinte forma: ações focadas nos alunos, nos professores, em reuniões, em atividades de PPP, em capacitação docente, em pesquisa e extensão e no mercado.

No Gráfico 2, mostram-se as ações mais importantes dos gestores.

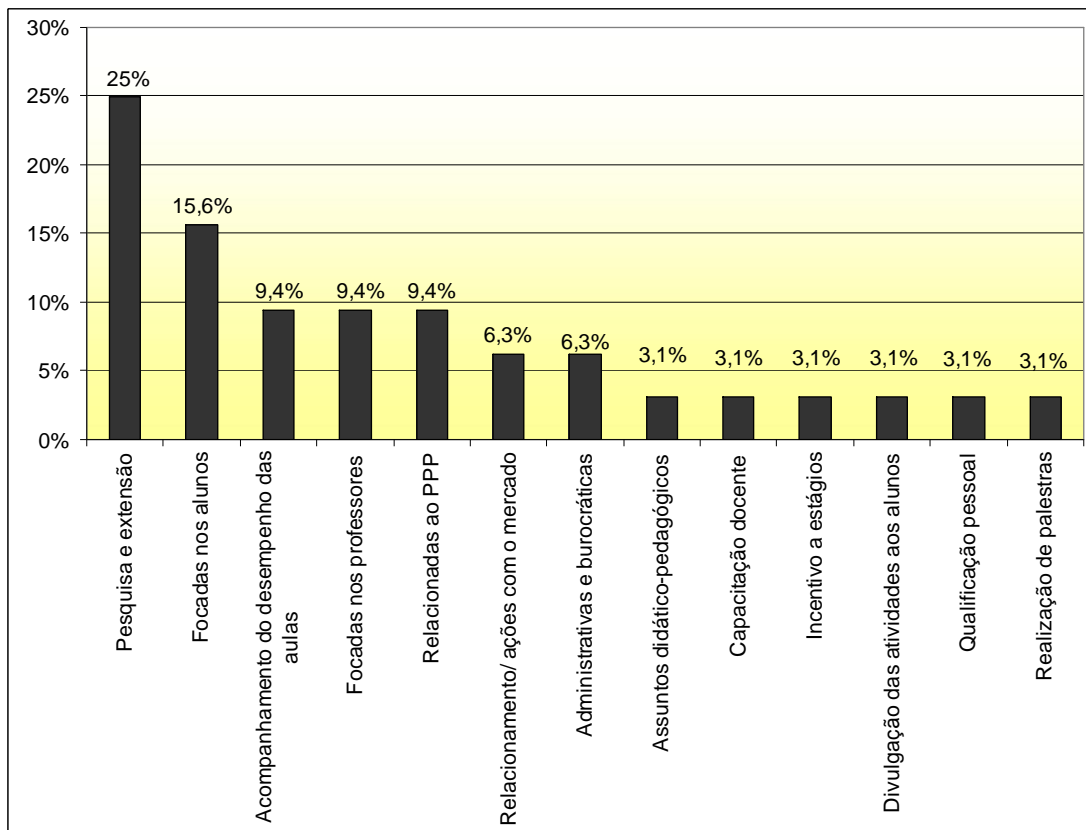


Gráfico 2 - Ações consideradas mais importantes pelos gestores
 Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 2, mostram-se as ações realizadas pelos gestores e consideradas as mais importantes, obtidas por meio de uma questão subjetiva descrita na terceira etapa do questionário e agrupadas em 13 dimensões. Os índices indicados no Gráfico 2 correspondem ao número de ações citadas em cada dimensão no que tange ao número total de ações citadas.

Contraopondo os dados do Gráfico 2 aos dados do Quadro 3, observa-se que coincidem os resultados das dimensões referentes às ações focadas nos alunos, mais citadas nas respostas objetivas (Quadro 3) e segunda colocada nas subjetivas (Gráfico 2); ações focadas nos professores, segunda colocada no Quadro 3 e quarta no Gráfico 2. A dimensão relacionadas às ações voltadas à pesquisa e extensão foi citada como a mais importante pelos gestores (Gráfico 2), porém aparece somente como quinta colocada entre as ações que os gestores mais realizam (Quadro 3).

Investigou-se, também, a participação dos agentes envolvidos no colegiado do curso. Como resultado, identificou-se alta participação de alunos e de professores (100%) e de coordenadores (78%) nos colegiados, como também uma relativa participação de diretores e de funcionários (11%). Isso demonstra que as instituições pesquisadas estão cumprindo a recomendação do MEC em relação à presença de um colegiado de curso que represente os vários atores do cenário institucional e que exerçam as funções administrativas de direção e coordenação.

O Quadro 4 mostra as decisões tomadas pelo colegiado de curso.

Decisões tomadas pelo colegiado de curso	
Decisões relativas a conteúdos programáticos	100%
Decisões relativas a tipos de avaliações pedagógicas	100%
Decisões relativas a atividades de extensão	89%
Decisões relativas à matriz curricular e análise curricular	78%

Decisões relativas à divulgação do curso no mercado	78%
Decisões relativas a parcerias com empresas da região	78%
Decisões relativas a atividades de pesquisa	67%
Outras decisões	56%
Decisões relativas à contratação de professores	44%
Decisões relativas à gestão financeira do curso	22%

Quadro 4 - Decisões tomadas pelo colegiado de curso

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto às decisões tomadas pelo colegiado de curso, verifica-se que as relativas a conteúdos programáticos e a tipos de avaliações pedagógicas possuem maior percentual de respostas, significando que o colegiado de curso tem maior poder de decisão sobre as questões pedagógicas em relação às questões administrativas.

Esta primeira etapa identificou o perfil dos gestores do Oeste do Paraná, em que se evidenciaram a grande experiência dos gestores como professores, o contraste entre os gestores que atuam no cargo há menos de 5 anos e os que atuam há mais de 10 anos e a reduzida carga horária de dedicação dos gestores no cargo. Na próxima seção, descrever-se-ão e analisar-se-ão os resultados do perfil intraempreendedor dos gestores pesquisados.

5.2 CARACTERÍSTICAS INTRAEMPREENDEADORAS DOS GESTORES

Nesta seção, apresenta-se a análise das características intraempreendedoras dos gestores. De acordo com os resultados do teste do perfil intraempreendedor ou do empreendedor corporativo de Dornelas (2003), a média geral atingida pelos gestores foi de 133,4 pontos, o que o autor classifica como características comuns a intraempreendedores, pois ultrapassa 120 pontos. De acordo com o teste de normalidade, os dados apresentaram distribuição não-normal. Aliando esse resultado ao pequeno tamanho da amostra, é indicado o uso de estatística não-paramétrica em detrimento da paramétrica. Optou-se pela utilização do teste U de Mann-Withney.

O Quadro 5 apresenta os resultados do teste U de Mann-Withney.

Variáveis	Soma dos postos (Gestores)	Soma dos postos (Superiores)	Discrepância	Significância (Bi-caudal)	Prioridade por significância da discrepância
Comprometimento e determinação					
Próatividade na tomada de decisão	79,5	40,5	39	0,032	5
Tenacidade/Obstinação	84,5	35,5	49	0,013	2
Disciplina e dedicação	74,0	46,0	28	0,206	Não-significante
Persistência na resolução de problemas	74,0	46,0	28	0,206	Não-significante
Disposição ao sacrifício para atingir metas	80,0	40,0	40	0,046	8
Imersão nas atividades que desenvolve	68,0	52,0	16	0,605	Não-significante

continua...

Obsessão pelas oportunidades					
Procurar ter conhecimento das necessidades dos alunos	79,0	41,0	38	0,054	Não-significante
Dirigir-se pelo mercado	65,0	55,0	10	0,901	Não-significante
Ter obsessão em criar valor e satisfazer os alunos	79,5	40,5	39	0,060	Não-significante
Tolerância ao risco, ambigüidade e incertezas					
Capacidade de assumir riscos calculados	83,0	37,0	46	0,013	2
Capacidade de minimizar os riscos	76,0	44,0	32	0,115	Não-significante
Tolerância a incertezas e à falta de estrutura	52,5	52,5	0	1,00	Não-significante
Tolerância ao estresse e conflitos	67,0	53,0	14	0,619	Não-significante
Habilidade em resolver problemas e integrar soluções	80,5	39,5	41	0,041	7
Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação					
Não ser convencional, ter mente aberta e ser pensador	80,5	39,5	41	0,037	6
Não se conformar com o <i>status quo</i>	84,0	36,0	48	0,015	3
Ter habilidade para se adaptar a novas situações	73,0	47,0	26	0,252	Não-significante
Não ter medo de falhar	76,0	44,0	32	0,134	Não-significante
Ter habilidade para definir conceitos e detalhar idéias	70,0	50,0	20	0,428	Não-significante
Motivação e superação					
Orientar-se por metas e resultados	67,5	37,5	30	0,032	5
Ser dirigido pela necessidade de crescimento pessoal e de atingir melhores resultados	64,0	41,0	23	0,113	Não-significante
Preocupar-se com <i>status</i> e poder	55,0	50,0	5	0,740	Não-significante
Ter autoconfiança	68,5	36,5	32	0,026	4
Ter conhecimento (percepção) de suas forças e fraquezas	60,0	45,0	15	0,293	Não-significante
Ter senso de humor	58,0	47,0	11	0,424	Não-significante
Ter iniciativa	71,5	33,5	38	0,009	1
Ter autocontrole	60,0	45,0	15	0,293	Não-significante
Transmitir integridade e confiabilidade	60,5	44,5	16	0,244	Não-significante
Ser paciente e saber ouvir	54,0	51,0	3	0,833	Não-significante
Ter capacidade construir times e trabalhar em equipe	66,0	39,0	27	0,061	Não-significante

Quadro 5 – Análise geral a partir do teste U de Mann-Whitney

De acordo com o teste U de Mann-Whitney, consideram-se significativas as discrepâncias que apresentaram probabilidades associadas à estatística U inferiores a 0,05; as demais (superiores a 0,05) são consideradas estatisticamente não-significantes.

Observa-se, no Quadro 5, que, com a aplicação do teste U de Mann-Whitney nas duas amostras independentes pesquisadas (gestores e superiores dos gestores), as variáveis que apresentaram discrepância significativa estatisticamente foram: próatividade na tomada de decisão; tenacidade/obstinação; disposição ao sacrifício para atingir metas; capacidade de assumir riscos calculados; habilidade em resolver problemas e integrar soluções; não ser convencional, ter mente aberta e ser pensador; não se conformar com o *status quo*; orientar-se por metas e resultados; ter autoconfiança; e ter iniciativa. Ressalta-se também que em todas as

variáveis citadas, o desempenho declarado pelo gestor foi mais elevado do que o constatado pelo seu superior.

As variáveis apontadas no parágrafo anterior foram priorizadas considerando o índice de significância das discrepâncias entre as duas amostras: quanto mais próximas a zero as probabilidades associadas à estatística U, maior a prioridade. Tal discrepância reflete um desalinhamento estratégico entre a visão dos gestores e de seus superiores em relação ao desempenho atual das variáveis pesquisadas. Dessa forma, quanto maior a prioridade destacada no Quadro 5, maior o desalinhamento entre essas visões. Assim, por ordem de prioridade, o desalinhamento estratégico é mais crítico nas variáveis: ter iniciativa; capacidade de assumir riscos calculados; não se conformar com o *status quo*; ter autoconfiança; orientar-se por metas e resultados; não ser convencional, ter mente aberta e ser pensador; habilidade em resolver problemas e integrar soluções; e disposição ao sacrifício para atingir metas.

Pretendendo analisar a consistência interna dos resultados de cada dimensão, efetuou-se o cálculo do alfa de Cronbach. Esse coeficiente, muito utilizado na área de Estudos Sociais (HAIR JR. et al., 2005; MALHOTRA, 2001; PASQUALI, 2002), estabelece uma medida de validade convergente do construto, sendo que, quanto mais próximo de 1,00, menor a expectativa de erro e, conseqüentemente, maior a confiabilidade do instrumento. Mostram-se os resultados do alfa de Cronbach no Quadro 6.

Dimensões	Alfa de Cronbach
Comprometimento e determinação	0,694
Ter obsessão pelas oportunidades	0,621
Tolerância ao risco, ambigüidade e incertezas	0,711
Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação	0,876
Motivação e superação	0,788

Quadro 6 – Alfa de Cronbach

Em relação ao Quadro 6, observa-se que os coeficientes maiores de 0,6 apresentam um grau de fidelidade aceitável, revelando a validade das variáveis em relação às suas dimensões (NUNNALLY, 1967). Observa-se, no Quadro 6, que todas as dimensões apresentaram um coeficiente maior a 0,6, com exceção da dimensão tolerância ao risco, ambigüidade e incertezas, que apresentou, inicialmente, um alfa de 0,528, tendo a variável capacidade de assumir riscos calculados excluída, fato que elevou o coeficiente para 0,711.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo, que teve por objetivo identificar e analisar o perfil e as características intraempreendedoras dos gestores de cursos de graduação em Ciências Contábeis do Oeste do Paraná, comprovou a aplicabilidade dos instrumentos de pesquisa e o método utilizado ao atingir seus objetivos.

Em relação ao perfil, 88,9% dos gestores dos cursos são coordenadores, 44,4% estão na faixa etária entre 51 a 60 anos; são todos homens; 77,8% possuem titulação de especialistas em Ciências Contábeis e 66,7%, de mestres em Ciências Contábeis, tendo seu principal vínculo empregatício com a instituição na qual atuam. O tempo de dedicação à gestão de 66,7% dos gestores é de até 20 horas semanais e de atuação na docência, para 44,4% desses gestores, é de até 20 horas semanais, fato que, para Marra e Mello (2003); Kanan e Zanelli (2003), desperta preocupação quanto à conciliação das atividades devido ao tempo restrito de dedicação à coordenação do curso.

As ações realizadas pelos gestores, ordenadas por frequência, são focadas nos alunos, professores, em reuniões, nas atividades de PPP, em pesquisa e extensão, em capacitação docente e no mercado. Contudo, as ações consideradas mais importantes pelos gestores são relacionadas à pesquisa e extensão; focadas nos alunos; acompanhamento do desempenho das aulas; focadas nos professores; relacionadas ao PPP; relacionamento/ações com o mercado; e atividades administrativas e burocráticas. Percebe-se que as ações mais desenvolvidas pelos gestores apresentam-se, em sua maioria, voltadas às ações internas, essencialmente ao atendimento de alunos e professores, fato que deveria ser objeto de reflexão nas IES, uma vez que pesquisa e extensão, apontado como o mais importante, por exemplo, poderia ser priorizado. Supõe-se, portanto, que a baixa carga horária de dedicação à coordenação do curso esteja impossibilitando ações mais próativas e relevantes do ponto de vista pedagógico. No entanto, contrapondo este dado à baixa carga horária de dedicação à coordenação, supõe-se que esse possa ser um fator capaz de prejudicar a realização dessas atividades.

Em relação às características intraempreendedoras apontadas por Dornelas (2003), ficou evidenciado o potencial dos gestores, dado que, na auto-avaliação, 100% dos respondentes obtiveram pontuação entre 120 e 150 pontos, o que indica características comuns aos intraempreendedores ou empreendedores corporativos. Entretanto, existe um potencial a ser explorado, tendo em vista que a média dos gestores ficou em 133,4 pontos abaixo da pontuação máxima, que é de 150 pontos.

Em relação à discrepância entre a auto-avaliação dos gestores e a avaliação dos superiores quanto às variáveis propostas no teste de perfil intraempreendedor de Dornelas (2003), as variáveis ter iniciativa; capacidade de assumir riscos calculados; não se conformar com o *status quo*; ter autoconfiança; orientar-se por metas e resultados; não ser convencional, ter mente aberta e ser pensador; habilidade em resolver problemas e integrar soluções; e disposição ao sacrifício para atingir metas apresentaram os maiores desalinhamentos estratégicos.

Observou-se uma tendência dos gestores em atribuir valores maiores às variáveis em sua auto-avaliação, o que acarretou uma elevação dos postos médios indicados pelos gestores que, no geral, se apresentaram mais elevados do que os indicados pelos superiores. Apenas a variável tolerância a incertezas e à falta de estrutura apresentou o mesmo posto nas duas avaliações, e nenhum posto indicado pelos superiores se apresentou acima do dos gestores. Esse resultado pode demonstrar uma tendência à superavaliação dos gestores em relação ao seu próprio desempenho atual.

Como conclusão, percebe-se a necessidade de maior clareza no diálogo entre os superiores e os gestores para um maior alinhamento em relação ao desempenho atual dos gestores. Percebe-se, igualmente, que questões como a conciliação entre a carga horária ensino/gestão ainda precisa ser aperfeiçoada para que possam ser atingidos melhores níveis de profissionalização na gestão universitária.

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

No tocante à importância desta pesquisa, avaliar o perfil intraempreendedor dos gestores dos cursos de Ciências Contábeis, por meio dos estudos de Dornelas (2003), Mastella (2005), Walter et al. (2005a) e Walter et al. (2007), apresenta-se como possibilidade de os gestores realizarem uma auto-avaliação e reflexão no que se refere às suas ações de gestão e à perspectiva da IES quanto ao seu perfil e ações. Os resultados desta pesquisa possibilitam, também, que as IES reavaliem seus processos de modo a aperfeiçoarem suas ações gerenciais a fim de se tornarem mais eficazes, acarretando possíveis melhorias para a qualidade do ensino. Estes argumentos são reforçados por Peleias (2006, p. 219) que diz: “a gestão eficaz

do currículo do curso superior em Ciências Contábeis permitirá que as instituições formem cidadãos profissionais aptos a enfrentarem uma realidade dinâmica e desafiadora”.

Conclui-se que, por meio da adaptação, por Walter et al. (2005a) e Walter et al. (2007), de dois questionários – o de Dornelas (2003), um dos poucos instrumentos que medem o perfil intraempreendedor, e o de Mastella (2005), de diagnóstico de gestão –, bem como da modificação do questionário de Walter et al. (2007) – baseado em Dornelas (2003), para possibilitar a verificação da opinião dos superiores dos gestores – é possível avaliar de forma inovadora o perfil intraempreendedor e as ações de gestores de cursos de Ciências Contábeis, sob a ótica da auto-avaliação e da avaliação das IES.

REFERÊNCIAS

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

BOULTON, W. R.; CARLAND, J.; HOY, F. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy Management Reviews**, v. 9, n. 2, p. 356-359, 1984.

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

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

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

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

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

GRUNOW, Aloísio; SABADIN, Anderson L.; FASSINA, Paulo Henrique; DOMINGUES, Maria José C. de S. Análise do perfil dos gestores do curso de Ciências Contábeis das IES - Instituições de Ensino Superior do estado de Santa Catarina. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5, 2005, São Paulo. **Anais...**, 2005. 1 CD-ROM.

HORNSBY, J. S; NAFFZIGER, D. W; KURATKO, D. F; MONTAGNO, R.V. An interactive model of the corporate entrepreneurship process. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Malden, v. 17, n. 2, 1993. Disponível em: <<http://www.allbusiness.com/periodicals/article/382098-1.html>> Acesso em: 01 jun. 2006.

KANAN, L. A; ZANELLI, J. C. O processo de vinculação de coordenadores de curso com seu trabalho e com a universidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 2003, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

- KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V.; HORNSBY, J. S. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. **Strategic Management Journal**. Chichester, v. 11; n. 5, p. 49-58, 1990.
- KURATKO, Donald F.; HORNSBY, Jeffrey S; NAFFZIGER, Douglas. W; MONTAGNO, Ray V. Implement entrepreneurial thinking in established organizations. **SAM Advanced Management Journal**, Texas, v. 58, n. 1, p. 28-39, 1993.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARRA, A. V; MELO, M. C. O. L. Docente-gerente: o cotidiano de chefes de departamento e coordenadores em uma Universidade Federal. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 2003, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- MASTELLA, A. S. **Diagnóstico da gestão de cursos de administração em instituições de ensino superior privadas**. Disponível em: <<http://www.angrad.org.br>>. Acesso em: 10 maio 2005.
- MCCLLELAND, David. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MEYER JR, Victor. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR, Victor; MURPHY, Patrick (org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA**. Florianópolis: Insular, 2000.
- MORAES, Wagner Bitencourt de. Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de curso de graduação da PUC Minas: contribuições para a gestão de Instituições de Ensino Superior. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28, 2004. **Anais...** Campinas, 2002.
- NUNNALLY, J.C. **Psychometric theory**. New York (NY): McGraw-Hill; 1970.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Brasília: UnB, 2002.
- PELEIAS, Ivam Ricardo (org.). **Didática do ensino da contabilidade: aplicável a outros cursos superiores**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- PINCHOT, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.
- SABADIA, José Antonio Beltrão. O papel da coordenação de curso – a experiência no ensino de graduação em geologia na universidade federal do ceará. **Revista de geologia**. v. 11, 23-29, 1998.

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

SILVA, Oscar Lopes da. O desempenho do coordenador de curso na sua linha de trabalho para atender a Resolução CNE nº 10/2004. In: ENCONTRO NACIONAL DE COORDENADORES DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 1, 2006. **Anais...** Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/uparq/oscar.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2007.

SILVA, Maria Aparecida; MORAES, Liege Viviane dos. Como os professores aprendem a dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.

THOMPSON, J. L. The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. **Management decision**, Bradford, v. 42, n. 2, p. 243-258, fev. 2004. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=865481>> Acesso em: 10 maio 2005.

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

WALTER, S. A; WITTE, A; DOMINGUES, M. J. C. S; TONTINI, G. De Professor a Gestor: Uma Análise do Perfil dos Gestores dos Cursos de Administração das IES do Sistema Acafe. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 2005, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANGRAD, 2005a. 1 CD-ROM.

WALTER, S. A; ROCHA, D. da T; DOMINGUES, M. J. C. de S; TONTINI, G. De professor a gestor: uma análise dos cursos de administração das instituições de ensino superior da região Oeste do Paraná. **Revista ANGRAD**, Rio de Janeiro: ANGRAD, v. 8, n. 1, p. 53-72, jan./fev.mar. 2007.

WALTER, Silvana Anita ; SCHMIDT, C. M. ; WITTE, A. ; TONTINI, Gérson ; DORNELAS, J. C. A. . **Empreendedor Start-up x Empreendedor Corporativo**: um enfoque na literatura sobre suas diferenças e semelhanças. In: HOELTGEBAUM, Mariane; MACHADO, Denise Del Pra. Caderno de estudos em administração: Gestão em Empreendedorismo. Blumenau: Nova Letra, 2006, p. 143-168.