

---

**COORDENADOR GESTOR, COORDENADOR PEDAGÓGICO OU  
COORDENADOR EMPREENDEDOR: ANÁLISE DO PERFIL DE  
COORDENADORES DE CURSO EM IES PRIVADA**

**Mariana Augusta de Araújo Silva**

Especialista em Marketing e Mestre em Engenharia da Produção pela  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Brasil  
marianaaugusta@live.com

**RESUMO**

A dinâmica da educação superior sofre interferências políticas, econômicas e financeiras. Em paralelo, há forte avaliação do MEC sobre as necessidades de valorização e promoção da educação superior brasileira. Neste artigo, objetiva-se identificar o perfil dos coordenadores de curso bem como fatores que podem melhorar a relação desse profissional, dentro das IES pesquisadas, com seus alunos, docentes e diretores. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com a finalidade de coletar assuntos relacionados à temática. A abordagem da pesquisa é quantitativa. Quanto aos objetivos, é exploratório-descritiva, por proporcionar maior compreensão do fenômeno investigado, com levantamento de dados por meio de entrevista pessoal. O objeto de investigação compreende todos os coordenadores de curso das quatro unidades do Grupo Estácio/Natal. O instrumento da pesquisa é composto de 13 questões fechadas para identificação do perfil do coordenador; 17 questões com escala de Likert de 5 pontos para identificação do perfil empreendedor; 42 questões com escala de Likert de 5 pontos, que mediram as dimensões da atividade do coordenador; quatro questões abertas e opcionais, que mediram as dificuldades e as possibilidades que impactam o desenvolvimento do empreendedorismo na gestão dos cursos. Foi utilizado o método estatístico (análise de dados) e a estatística descritiva. Concluiu-se que as informações e os conhecimentos coletados contribuem para que as IES pesquisadas superem desafios como promover uma gestão estratégica e de inovação dos cursos com

foco na implantação de uma nova visão do coordenador de curso, como profissional que saiba equilibrar as habilidades de gestão e pedagógicas, além de inovar com competências empreendedoras.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação Superior. Coordenador de Curso. Empreendedor.

**ENGINEER MANAGER, ENGINEER OR EDUCATIONAL  
COORDINATOR ENTREPRENEUR: PROFILE ANALYSIS COURSE  
COORDINATORS IN PRIVATE HEIS**

**ABSTRACT**

Dynamics of higher education suffers political, economic and financial interference. In parallel, there is a strong review of the MEC in the need for an appreciation and promotion of Brazilian higher education. This article aims to identify the profile of the course coordinators as well as factors that can improve the relationship of this person within the HEIs surveyed, with students, teachers, directors. A literature search, aiming to collect related issues theme was performed. The research approach is quantitative. As for goals is descriptive exploratory, by providing greater understanding of the phenomenon investigated. With survey data through personal interviews. The object of investigation includes all course coordinators of the four units of Estacio/Natal Group. The research instrument consists of 13 closed questions to identify the profile of the engineer; 17 questions with Likert scale of 5 points for identifying the entrepreneurial profile; 42 questions with Likert scale of 5 points which measured the dimensions of the activity coordinator; four open and optional questions that measured the difficulties and opportunities that impact the development of entrepreneurship in the management of

courses. Was used as a statistical method (data analysis) and descriptive statistics. We conclude that the information collected and knowledge contribute to HEIs surveyed overcome challenges to promote a strategic and innovation management courses focusing on the implementation of a new vision of the course coordinator as a professional who balances management skills, pedagogical and innovate with entrepreneurial skills.

**KEY-WORDS:** Higher Education. Course Coordinator. Entrepreneur.

## **1 INTRODUÇÃO**

As tendências mundiais – atualmente representadas pela tecnologia da informação, globalização, conhecimento, serviços, qualidade, produtividade e competitividade – afetam o modo pelo qual as organizações se comportam diante do mercado. Esses aspectos são essenciais para uma organização destacar-se frente a seus concorrentes na oferta de produto e/ou serviço.

O avanço educacional e o novo cenário marcado pela inserção de abertura do capital têm aduzido as instituições de ensino, em especial, de ensino superior privado, à preocupação com a melhoria da qualidade e a construção de valor da educação na era do conhecimento.

O serviço de educação importa uma identidade representada pela marca de uma instituição de ensino superior (IES). O marketing de serviço aplicado às IES surge como ferramenta estratégica capaz de destringir todas as características que compõem a formação dessa modalidade de serviço.

A busca da excelência na educação, por meio de uma gestão profissionalizada, eleva a posição estratégica que o coordenador de curso possui. A “unidade de negócio” – o curso, sob a gestão do coordenador – exige um perfil muito completo desse profissional. O ser humano, aliado aos processos bem estruturados e à interação com modelos de tecnologias inovadoras, passou a ser destaque e por vezes, nas empresas inovadoras e bem-sucedidas, é considerado como vantagem competitiva sustentável.

Nesse sentido, a importância que o coordenador apresenta, como profissional da educação, desafiado a atuar no ambiente de transformação das formas de ensino e aprendizagem, torna-se mais patente na busca de competências e habilidades necessárias à gestão criativa e inovadora dos cursos superiores e suas respectivas IES.

Para Colombo e Cardim (2010), com a obrigatoriedade de atender a modelos impostos pelo Ministério da Educação (MEC), a maioria das IES privadas acomodou-se a estruturas simplificadas sendo o coordenador de curso a figura central, responsável e ao mesmo tempo cobrado pelo sucesso do curso, e por consequência, da instituição. Assim, surge a problemática da pesquisa: qual o

perfil dos coordenadores de curso bem como fatores que podem melhorar a relação desse profissional, dentro das IES pesquisadas, com seus alunos, docentes e diretores?

Neste estudo, foca-se o ambiente das IES, e, em especial, visa-se estimular o desenvolvimento do coordenador de curso que se configura como primordial no processo de ensino-aprendizagem e na gestão e inovação dos cursos superiores. Na análise, reúnem-se elementos da atividade, bem como conferem-se índices de características empreendedoras no perfil dos coordenadores.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com a finalidade de coletar assuntos relacionados à temática, com foco nos conceitos e panoramas pelos quais se apresentam a educação superior, o coordenador de curso e o perfil empreendedor. A abordagem da pesquisa é quantitativa e, quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratório-descritiva, por proporcionar maior compreensão do fenômeno investigado e por possibilitar compreender as relações entre os conceitos envolvidos na questão estudada. O levantamento de dados por meio de entrevista pessoal configura um método que permite o estudo de quesitos baseados nos campos organizacional e gerencial.

Além desta introdução, segue-se no artigo a fundamentação teórica, em que se apresenta um breve panorama da educação superior. Posteriormente, é analisado o coordenador de curso, em sua extensão, como objeto principal deste estudo, finalizando-se com a abordagem do empreendedorismo. Na seção 3, apresenta-se a metodologia da pesquisa e descreve-se o procedimento metodológico do planejamento, englobando a execução, a coleta e a análise dos dados e das informações para embasamento das conclusões e recomendações. Na seção 4, aborda-se a análise dos dados e na 5, a conclusão e a recomendação. Por fim, apresentam-se todas as referências bibliográficas que contribuíram para o embasamento teórico desta pesquisa.

Espera-se que este trabalho venha ajudar a mobilizar estudiosos e gestores educacionais na construção da reforma no ensino superior sob o prisma da qualidade, para que as necessidades sociais e culturais da população sejam atendidas diante da oferta de educação qualitativa, que agregue cultura, ciência e arte aos planejamentos institucionais aliados à capacidade de sustentabilidade das IES.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 ENSINO SUPERIOR

A educação superior contemporânea está inserida num contexto de reestruturação econômica e de forte tendência de internacionalização do capital. A expansão da rede de ensino massificou-se de forma a não mais ser a responsável pela formação superior dos alunos, e, sim, espaço de mudança para a formação continuada.

Para Libâneo, Oliveira e Toshi (2012), as reformas na educação mundial expressam essa tendência e identificam as instituições como espaços de mudança. Por meio da qual, a qualidade está diretamente relacionada ao atendimento das necessidades sociais e culturais da população, devendo a proposta pedagógica socializar a cultura, a ciência e a arte como direitos universais.

O ensino superior enfrenta desafios de ordem social e econômica, a considerar como premissas desse cenário, a crescente elevação da escolaridade das pessoas, a busca pela empregabilidade e a competitividade surgidas a partir do modelo capitalista. Emerge, assim, a necessidade de formação permanente e continuada, visto que a era da tecnologia e da informação torna o conhecimento obsoleto em curto espaço de tempo. Educar, nesse modelo, eleva o *status* social que a formação profissional e intelectual desempenha na vida acadêmica do estudante, enfatizando a relação direta entre educação, ascensão social e redução da pobreza.

O relatório da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco, 2009), realizado na Conferência Mundial sobre Ensino Superior, torna público que a responsabilidade social da educação superior, diante da complexidade dos desafios mundiais atuais e futuros, é de avançar o conhecimento multifacetado sobre várias questões, que envolvem dimensões culturais, científicas, econômicas e sociais, bem como desenvolver habilidades para responder a tais questões.

Conforme Porto e Régnier (2003), estudos e pesquisas têm indicado, em termos mundiais, um amplo conjunto de tendências e forças de transformação

em andamento, com destaque para mudança nas características do setor de educação superior, na estrutura do setor de educação superior, nas relações da universidade com a sociedade, na natureza da prestação dos serviços acadêmicos e no modo de execução das atividades acadêmicas.

A política pública brasileira para o ensino superior se faz presente na universalização do acesso à educação. A Lei de Diretrizes e Bases – LDB (Lei n. 9.394, 1996), aprovada após a Reforma de 1968, representou um marco no processo de reformulação no sistema de educação superior brasileiro.

Para o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), os principais resultados desse processo traduzem-se no crescimento do sistema e das instituições privadas e na estagnação do crescimento das universidades. Se considerados a evolução em número de faculdades e centros universitários, o crescimento do número de instituições e cursos nas regiões Norte e Nordeste, a diversificação dos tipos e modalidades dos cursos, a diferença na relação entre quantidade de vagas oferecidas e candidatos inscritos, as políticas de inclusão visando ao aumento da taxa de escolarização e a qualificação docente, houve crescimento do setor.

Porém, o cenário atual da educação superior no Brasil traz para as IES desafios que abrangem uma visão maior do que a evolução da melhoria interna institucional. Conforme Colombo e Cardim (2010), o efeito do baixo desempenho do conjunto da educação nos níveis anteriores à universidade gera, conseqüentemente, índice menor de concluintes do ensino médio, pouca disputa de vagas, além de despreparo para um curso superior por parte dos alunos aprovados no vestibular. Apreender a visão macro é condição imprescindível para um planejamento interno adequado a fim de atingir essa demanda.

Conforme Plano Nacional de Educação – PNE (2011-2020), entre as metas e estratégias para expansão do ensino superior estão atuar com garantia de padrão de qualidade em todas as instituições de ensino, por meio do domínio de saberes, habilidades e atitudes necessários ao desenvolvimento do cidadão, bem ofertar os insumos próprios a cada nível, etapa e modalidade do ensino.

Tachizawa e Andrade (1999) enfatizam que a “configuração organizacional é uma peça fundamental para a obtenção de um melhor desempenho no processo de gestão de uma instituição de ensino”.

Em estudo de Porto e Régnier (2003), resumido no Quadro 1, apresentaram-se os cenários para a educação superior nos próximos 20 anos.

TENDENCIA	CARACTERÍSTICA
1. Mudança nas características do ensino superior, por meio da introdução de novos elementos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Quebra do monopólio geográfico</li><li>- Mudança do modelo organizacional: o sistema federado de faculdades e universidades dá lugar a uma indústria do conhecimento, operando em mercado global e não regulamentado</li><li>- universidades amplas, fortes e verticalmente integradas</li><li>- dão lugar a instituições mais especializadas, centradas no aluno, e não no professor</li></ul>
2. Mudança na estrutura do setor de educação superior	<ul style="list-style-type: none"><li>- Universidades corporativas</li><li>- Empresas instrucionais que prestam serviços às universidades</li><li>- Entidades de intermediação que fazem a ligação dos provedores com o aluno, para financiamento, certificação do conhecimento adquirido, busca de emprego, etc.</li><li>- Organizações não tradicionais ingressando no mercado de educação superior: empresas de telecomunicações, informação, entretenimento, ONGs e terceiro setor</li></ul>
3. Mudança nas relações da universidade com a sociedade	<ul style="list-style-type: none"><li>- A universidade desempenha novos papéis na sociedade: saúde, assistência social, desenvolvimento econômico, entretenimento, etc.</li><li>- A universidade ficará mais visível, vulnerável e sujeita a controles externos</li></ul>
4. Mudança na natureza da prestação de serviços acadêmicos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Educação continuada</li><li>- Aprendizagem assíncrona</li><li>- Diversificação dos serviços em função da diferenciação dos públicos, necessidades e objetivos (customização)</li></ul>
5. Mudança no modo de execução das atividades acadêmicas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Modelo de produção com características da indústria de entretenimento: menos artesanal, mais massiva</li><li>- Novas tecnologias retiram o professor da sala de aula para assumir funções de gerador e gestor de novos experimentos de aprendizagem, como consultor e orientador do aluno</li><li>- Convergência digital cria uma "biblioteca": muda a preservação, a divulgação e a acessibilidade do conhecimento</li><li>- Novos modelos de extensão universitária exigirão aplicação mais imediata de um alto volume de conhecimento</li></ul>

**Quadro 1: Cenários para a educação superior – 2003/2025**

Fonte: Adaptado de Porto e Régnier (2003)

No mercado de crescente evolução, profissionalizar a gestão educacional passa a ser essencial, pois, com a diversificação na oferta do ensino, atuar com uma gestão baseada nos modelos antigos, além de tornar-se insuficiente para atender às novas exigências da legislação, não traz vantagem competitiva às IES, que não permanecerão vivas no mercado globalizado.

## 2.2 O EMPREENDEDOR E O COORDENADOR DE CURSO

No mundo dos negócios, onde os cenários mudam rapidamente, o perfil empreendedor ganha destaque por desenvolver, dentre habilidades essenciais às organizações inovadoras, a capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças por meio de atitudes proativas que dão sustentabilidade de previsão de cenários futuros.

Filion (1991) acrescenta a criatividade, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, que mantém um alto nível de consciência do ambiente e é usada para detectar oportunidades de negócios.

As habilidades do empreendedor, conforme Dornelas (2012), compreendem três aspectos: o das técnicas, o das habilidades pessoais e o das habilidades gerenciais. Na área das técnicas, identificam-se quesitos como saber escrever, saber ouvir, captar informações, ser organizado, trabalhar em equipe, liderar, ter *know-how* técnico em sua área e ser bom orador. As habilidades pessoais compreendem a capacidade de assumir riscos, de ser disciplinado, de inovar, de ser líder visionário, persistente e ser orientado a mudanças. Por fim, habilidades gerenciais incluem as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa, como marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, que exigem visão sistêmica e capacidade de negociar (Tabela 1).

**Tabela 1: Características dos empreendedores de sucesso**

São visionários	Têm visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: têm habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Sabem tomar decisões corretas, na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade.
Fazem a diferença	Transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (Kao, 1989; Kets de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Exploram ao máximo as oportunidades	Para os empreendedores, as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver e transformar em oportunidade, por meio de dados e informação. Sabem que as chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações em total comprometimento, com uma vontade ímpar de "fazer acontecer".
São dedicados	São incansáveis e loucos pelo trabalho.
São otimistas e apaixonados	Amam o trabalho. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem criar algo novo e determinar os próprios passos.
Ficam ricos	Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos

	negócios.
São líderes e formadores de equipes	Têm senso de liderança incomum. São respeitados e adorados por seus funcionários.
Possuem <i>network</i>	Sabem construir uma rede de contatos que os auxilia no ambiente externo da empresa.
São organizados	Sabem obter e alocar, de forma racional, os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros.
Planejam	Planejam cada passo de seu negócio
Conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio do negócio, maior será o êxito.
	<b>Continua Continuação</b>
Assumem riscos	Sabe assumir riscos calculados e sabem gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso.
Criam valor para a sociedade	Utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando a criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

FONTE: Adaptado de Dornelas (2012, p. 24)

Dornelas (2012) considera que o momento atual nada mais é do que a representação da era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. Para Penã (2012), a inovação é uma força que vem do empreendedorismo e de sua aplicação.

A Lei de Diretrizes e Bases (Lei n. 9.394, 1996), aprovada após a Reforma de 1968, atribuiu à coordenação de cursos a responsabilidade pela direção e pela qualidade dos cursos superiores.

A coordenadoria de curso passou a ser, assim, uma exigência do MEC na estrutura organizacional de todos os tipos de IES. Ao coordenador de curso cabe gerenciar essa unidade em todos os aspectos acadêmicos e administrativos, cabendo-lhe principalmente, segundo exigências do MEC, a direção de dois órgãos colegiados, também obrigatórios em cada curso: o colegiado do curso e o núcleo docente estruturante (NDE). (Colombo, 2010, p. 29)

Para o MEC, as funções dos coordenadores devem incluir: o compromisso com a gestão acadêmica por meio das práticas pedagógicas, do Projeto Pedagógico de Curso (PPC), da melhoria contínua do curso; a formação e a experiência para desenvolver competências na gestão acadêmica, com titulação coerente com a atuação; a formação acadêmica e profissional, com competência

acadêmica e pedagógica, bem como a experiência fora da academia; a dedicação à administração acadêmica que atenda à quantidade de alunos, professores e compromissos institucionais; a articulação e a implantação das políticas de gestão institucional, por meio dos objetivos e metas do PPC, do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Projeto Pedagógico Institucional (PPI); e a participação dos órgãos do Núcleo Docente Estruturante (NDE) e do colegiado.

Tão essencial quanto adotar políticas de gestão administrativa, o modelo de ensino requer uma visão gerencial, pedagógica e empreendedora, como forma de promoção dos projetos pedagógicos dos cursos, com consequente melhoria qualitativa dos cursos; autonomia na função; eficácia na tomada de decisão; visão holística, gestão do conhecimento; e postura empreendedora na promoção do desenvolvimento sustentável da IES.

É necessário que o coordenador entenda as reais necessidades de seus alunos e seja articulador no provimento de mudanças, posto que a globalização e a concorrência acirrada demandam que as instituições sejam agentes provedores de sustentabilidade, de forma que haja alinhamento entre o ensino e os interesses profissionais mais prementes dos alunos. Nesse novo cenário, reorganizar a plataforma de ensino torna-se um desafio para a educação do futuro.

Os desafios que crianças e jovens enfrentarão não têm precedentes, seja na área de energia, seja nas questões culturais, seja nos alimentos. Há, portanto, uma gigantesca e difícil agenda para a humanidade enfrentar no futuro próximo.

É necessário que o coordenador entenda as diretrizes inerentes à gestão do curso por meio de uma visão sistêmica, elencando e harmonizando os componentes provedores dos melhores resultados.

Ao complementar o comportamento empreendedor, Ronit (2012) cita como importante a liderança transformacional, enfatizando que as capacidades emocionais têm implicações sobre sua capacidade de gerir as próprias emoções e a de seus seguidores. O autor sugere que, quando são capazes de compartilhar emoções com seus seguidores, os empreendedores transferem a eles seus afetos e paixão. Tal transferência contribui para o apego emocional de seus seguidores

de uma forma que aumenta sua propriedade psicológica, identificação e compromisso, tanto no nível individual como no empresarial.

O Coordenador deve ser um líder reconhecido na área de conhecimento do Curso. É certo que essa liderança a que se faz alusão resultará do conceito atribuído pelos pares do Coordenador, internos e/ou externos. O grau de reconhecimento poderá ser local, regional, nacional ou até mesmo internacional. Ele será reconhecido como líder na sua área de conhecimento à medida que se transforme em referência na área profissional do Curso que dirige. Claro que deve ser reconhecido pelos artigos que haja publicado, pelas conferências para as quais seja convidado a proferir, pela sua ação junto ao conselho profissional de sua categoria, enfim, pela ação política interna e externa, se o enfoque for a área central de conhecimento do Curso. Um Coordenador de Curso, quando sistematicamente homenageado pelos concluintes do curso, com certeza terá respondido positivamente à sua função e se esse reconhecimento ultrapassar os limites da IES, melhor ainda. (Abmes, 2011, p. 19)

Demonstrar aos professores que o sucesso do ensino é de responsabilidade de todos e torná-lo tangível faz parte da transformação do serviço em qualidade percebida pelo cliente, o aluno. Eles devem representar diante dos alunos as estratégias competitivas da IES, promovendo a disseminação da cultura organizacional planejada para atender ao elevado nível de concorrência global.

O desafio na gestão dos cursos superiores requer habilidades inovadoras e empreendedoras dos coordenadores para atender à demanda social e do mercado de trabalho. Os coordenadores devem atuar como educadores e facilitadores no processo de desenvolvimento da comunidade na qual a IES está inserida, promovendo eventos que contribuam com o aperfeiçoamento profissional daquela comunidade.

Para Bessant e Tidd (2009), a inovação e o empreendedorismo caminham juntos e sua prática bem-sucedida exige três diferentes perspectivas: pessoal, social e contextual:

Atributos pessoais ou individuais incluem estilo criativo e habilidade de identificar, avaliar e desenvolver novas ideias e conceitos. Fatores sociais ou coletivos envolvem a contribuição de equipes, grupos e processos necessários à transformação de ideias e conceitos em novos produtos, serviços ou negócios. Fatores contextuais consistem em ambiente e recursos necessários para viabilizar a criação e o crescimento da inovação e do empreendedorismo. (Bessant & Tidd, 2009, p. 93)

Os coordenadores têm como desafio voltar suas pesquisas para necessidades práticas e locais, unindo as duas esferas em prol do desenvolvimento dos alunos como cidadãos. O objetivo do estudo do empreendedorismo justifica-se pela necessidade em despertar nos coordenadores a visão global de gestão e inovação do negócio e a autonomia individual. Acrescenta-se ainda a necessidade de implantação rotineira da influência empreendedora dentro das organizações, conforme Oliveira (2010, p. 115):

Isto requer dos profissionais, em todas as instituições, que façam da inovação e do empreendedorismo uma atividade normal que funcione como parte integrante do seu dia a dia, sendo uma prática em seu próprio trabalho e no de suas empresas.

Em outras palavras, os coordenadores devem sair da postura de gestores de curso e adotar comportamentos empreendedores a fim de maximizar as formas de trabalho e alcance de resultados no que se refere à gestão do curso e à formação de egressos habilitados ao mercado de trabalho. A isso, Ruiz-Arroyo et al. (2012) acrescentam que a aprendizagem e a aquisição do conhecimento, intimamente relacionados com a inovação, mostram-se muito importantes no processo empreendedor.

Nesse sentido, o coordenador de curso deve ser entendido como empreendedor quando eleva seu curso diante das complexidades do mercado. Para o futuro complexo que está por vir, não mais a habilidade de gestão garantirá o sucesso nas instituições e, sim, habilidades como as já citadas.

### **3 METODOLOGIA**

Freitas & Moscarola (2002 p. 78) entendem pesquisa como “um recurso de grande poder para coletar, analisar e extrair informações valiosas de dados tanto externos, como internos”. Para alcançar os objetivos propostos, nesta pesquisa analisa-se o perfil de coordenadores de curso de quatro IES privadas da cidade de Natal, no estado do Rio Grande do Norte, todas pertencentes ao Grupo Estácio de Ensino Privado: Estácio Ponta Negra, Estácio Romualdo, Estácio Alexandrino e Estácio Zona norte.

A pesquisa caracteriza-se como aplicada por tratar-se de uma análise do perfil do coordenador. Ela segue os critérios do estudo exploratório-descritivo de natureza quantitativa, por ser constituída de perguntas fechadas e por induzir o entrevistado a responder livremente sobre o assunto. É exploratória por proporcionar maior compreensão do fenômeno investigado, e, no que tange ao estudo descritivo, segundo Acevo e Nohara (2004), propõe-se a descrever o fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como a compreender as relações entre os conceitos envolvidos na questão estudada.

O método escolhido para levantamento dos dados foi a entrevista pessoal com questionário estruturado, que, segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), configura um método que permite o estudo de quesitos baseados nos campos organizacional e gerencial.

O instrumento da pesquisa foi composto de 13 questões fechadas para identificação do perfil do coordenador, 17 questões com escala de Likert de 5 pontos para identificação do perfil empreendedor, 42 questões com escala de Likert de 5 pontos que mediu as dimensões da atividade do coordenador, quatro questões abertas e opcionais, que mediram as dificuldades e as possibilidades que impactam o desenvolvimento do empreendedorismo na gestão dos cursos. Foi desenvolvida uma coleta direta de dados primários, ou seja, dados obtidos diretamente da fonte, por meio de entrevista com questionário estruturado, não disfarçado com perguntas fechadas, dicotômicas e encadeadas com uma linguagem adequada ao público pesquisado.

O período de realização desta pesquisa, ou seja, a coleta em campo dos dados foi de 28 a 31 de outubro de 2013.

Os dados coletados foram tratados sob a forma quantitativa, tendo havido apresentação das opiniões e das informações por meio de recursos e técnicas estatísticas e percentuais.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

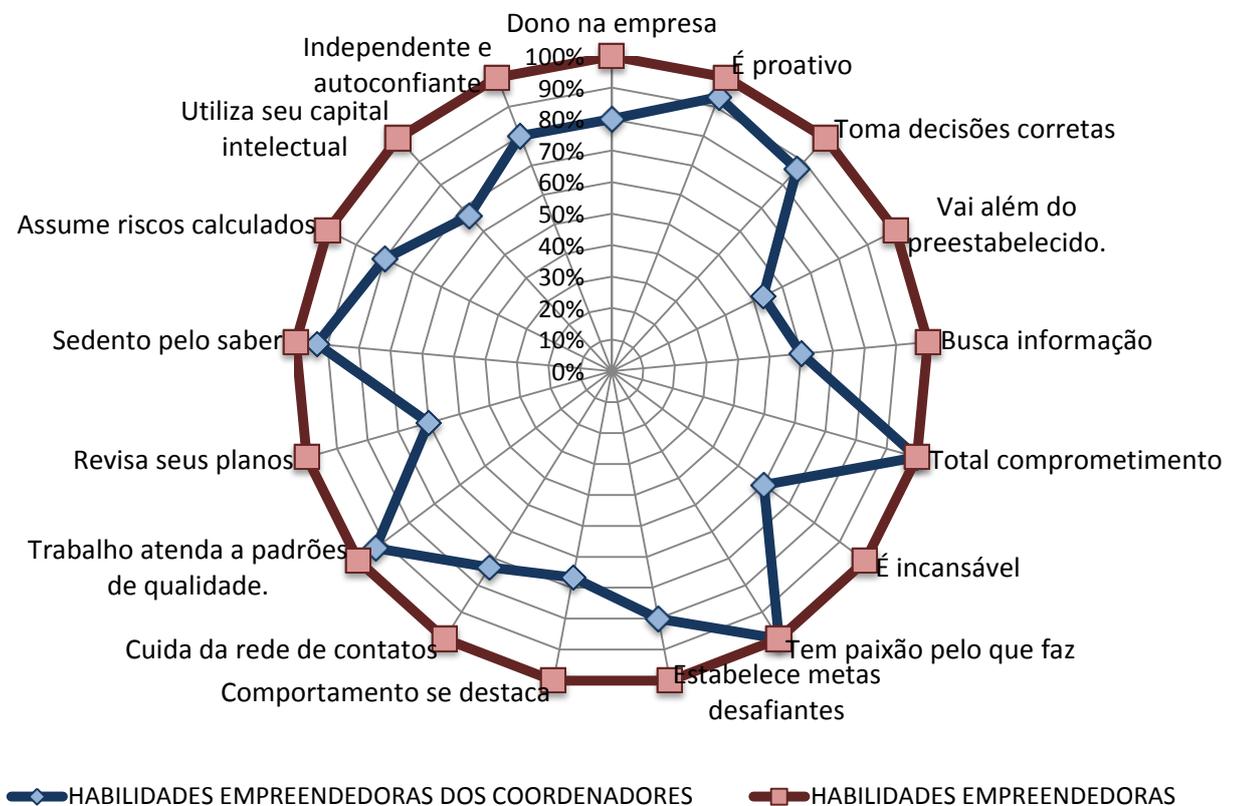
Com o objetivo de conhecer o perfil dos entrevistados, foram elaboradas na pesquisa 13 questões, conforme Tabela 2, que retratam dados dos coordenadores das IES pesquisadas.

**Tabela 2: Perfil dos coordenadores**

<b>PERFIL DO COORDENADOR</b>		
<b>DADOS SOCIOECONÔMICOS</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>%</b>
Faixa etária	36-45 anos	47%
Estado civil	Casado	73%
Sexo	Feminino	53%
Nível de escolaridade	Mestre	53%
Instituição em que concluiu a última formação	UFRN	33%
Renda familiar	R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00	53%
Meio que mais utiliza para manter-se atualizado acerca dos acontecimentos do mundo contemporâneo	Internet	39%
Carga horária semanal dedicada à gestão do curso.	20h/a	33%
Carga horária semanal dedicada à docência	6h/a a 10h/a	20%
<b>Continua</b>		
<b>Continuação</b>		
<b>PERFIL DO COORDENADOR</b>		
<b>DADOS SOCIOECONÔMICOS</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>%</b>
Trabalha em outra empresa	Sim	53%
Teve experiência como coordenador de curso em outras IES	Não	67%
Tempo está na função de coordenador de curso	3 a 4 anos	13%
Tempo que está na função de docência no ensino superior	6 anos	21%

Fonte: Dados Primários, 2013

O Gráfico 1 foi elaborado com o objetivo de fazer um comparativo entre os índices das características empreendedoras e as características empreendedoras dos coordenadores de curso. Para obtenção dos valores descritos no gráfico, foi considerado o somatório dos quesitos “sempre” e “quase sempre”.



**Gráfico 1: Comparativo entre os índices das características empreendedoras x características empreendedoras dos coordenadores de curso**

Fonte: Dados primários

Verifica-se que, para índices acima de 70%, e os resultados são representados pelas seguintes características:

- É proativo e antecipa-se ao futuro – 93%;
- Desenvolve ou utiliza procedimentos e recursos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade – 93%;
- É sedento pelo saber e aprende continuamente, pois sabe que quanto maior o domínio do negócio, maior será o êxito – 93%, índice muito positivo, principalmente pela necessidade de atualização constante dentro da sala de aula e na elaboração de conteúdos e eventos acadêmicos que acompanhem as tendências de cada época);

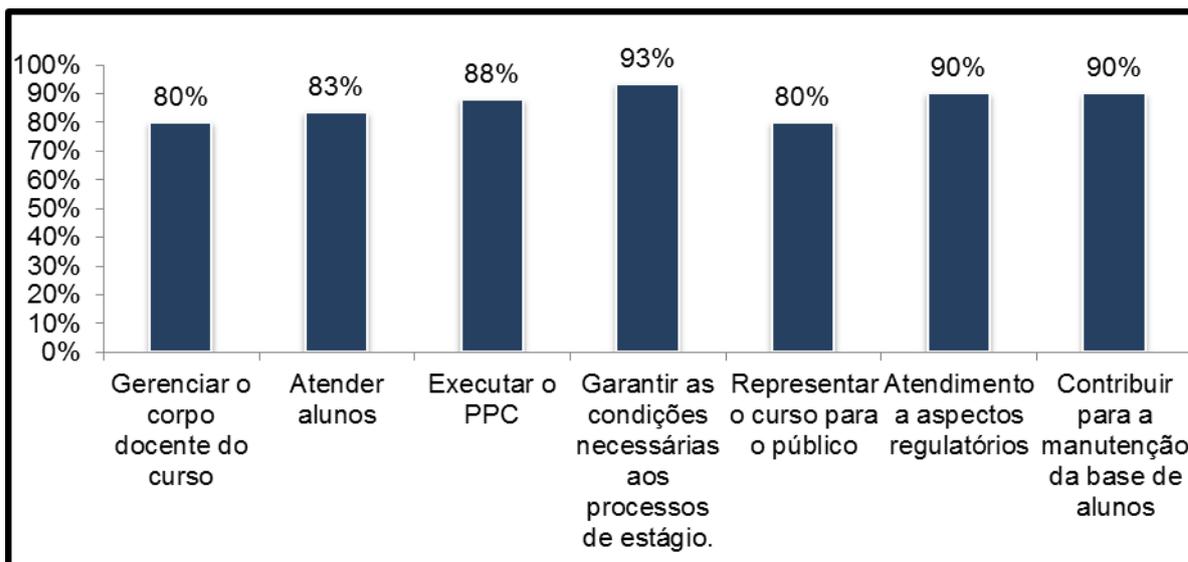
- Tem atitude de dono na empresa – 80% (resultado coerente com um dos valores da Estácio, que tem como cultura desenvolver o pensamento do colaborador atuando como dono da instituição).
- Toma decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade – 87%, para melhoria do processo, deve-se levar em consideração que a decisão é bastante representativa no desempenho da atividade tendo em vista que uma decisão acertada eleva a qualidade; uma decisão equivocada, porém, pode provocar um inconveniente na gestão dos cursos;
- Estabelece metas e objetivos desafiantes e que têm significado pessoal – 80%;
- Assume riscos calculados e gerencia o risco, avaliando as reais chances de sucesso – 80%, número considerável para a questão, tendo em vista que é uma das habilidades mais características quando se fala do empreendedorismo. Para Dornelas (2012, p. 24), “assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora”;
- É independente e autoconfiante mesmo diante de resultados desanimadores – 80%;
- Cuida bem da rede de contatos – 73%, considerando-se que o *network* é essencial para o contato com a comunidade externa, é necessário desenvolver essa habilidade para ampliar os contatos com empresas, alunos, fornecedores e comunidade.
- Implementa suas ações com total comprometimento, com vontade de “fazer acontecer” – 100%, destaca-se este como o quesito mais bem avaliado se comparado às demais questões. Ponto muito positivo, pois mostra o compromisso dos coordenadores com as atividades propostas pela instituição;
- Tem paixão pelo que faz, pelo seu trabalho – 100%, número importante, pois mostra que o exercício da função é, de fato, a escolha certa pelo profissional. Para Dornelas (2012, p. 24), “esse é o principal combustível que mantém os empreendedores cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços”.

Entretanto, para os índices abaixo de 70%, verificam-se os seguintes resultados:

- Seu comportamento destaca-se como uma referência para a equipe – 67%;
- Utiliza seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, sempre usando a criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas – 67%;
- Constantemente revisa seus planos tendo em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais – 60%, é necessário revisão nesta metodologia, pois interfere no caminho que deve ser percorrido para construção de planos que atendam a cada realidade exposta pelo mercado e pelas necessidades de formação dos alunos;
- É incansável e louco pelo trabalho – 60%;
- Busca informação para transformá-la em oportunidade de novos negócios – 60%, afirmativa que merece destaque na gestão da inovação dos cursos, já que a informação é essencial para a tomada de decisão e a gestão da inovação. Como cita Hashimoto (2013, p. 103), “com o atual nível de competitividade, não basta mais às empresas poupar, cortar e apertar o cinto. Para crescer e se manter, as empresas precisam aumentar, combinar, multiplicar e gerar inovação a partir da identificação de oportunidades”;
- Excede os limites e vai além do preestabelecido – 53%, pode-se identificar que houve uma divisão no percentual positivo representado por 53% e negativo com 46%.

No que tange às funções dos coordenadores de curso, a metodologia de coleta de dados foi subdividida em atribuições. A seguir, os Gráficos 2 e 3 compreendem as análises das funções e as dimensões das atividades dos coordenadores.

No Gráfico 2, representam-se os índices com, no mínimo, 80%, de favorabilidade.



**Gráfico 2: Funções dos coordenadores**

Fonte: Dados primários

Na função de gerenciar o corpo docente do curso obteve-se índice de 80%, resultado importante, pois verifica-se que há acompanhamento do corpo docente e análise de desempenho em sala de aula.

No que tange ao atendimento aos alunos – com 83%, as coordenações orientam não só no sentido da inclusão de disciplinas e possíveis alterações nos valores da mensalidade tendo em vista mudanças no sistema de inclusão e exclusão de disciplinas com *status* “cursando”, mas também em relação a questões voltadas exclusivamente à vida acadêmica do aluno.

Ao ser analisada a “execução do Projeto Pedagógico do Curso”, verifica-se que a soma dos índices “sempre” e “quase sempre”, em todos os quesitos, supera 80%.

Quanto ao acompanhamento dos processos de estágio, verificam-se índices positivos tanto em relação ao monitoramento da pontualidade quanto ao lançamento de notas e frequências pelos professores. No primeiro item, 93% é a soma entre os quesitos “sempre” e “quase sempre”; no segundo, há 93% para “sempre”.

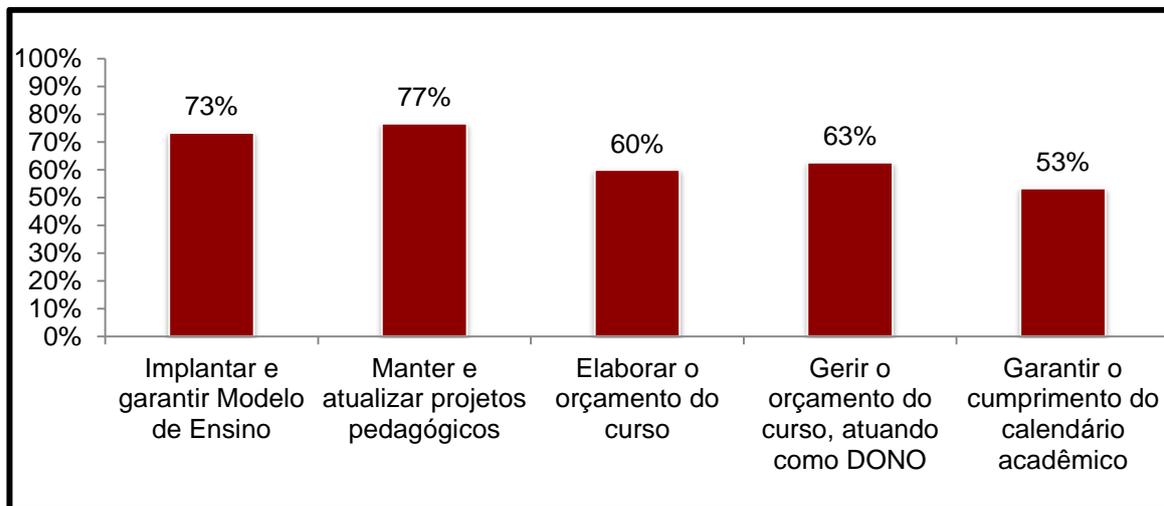
Na avaliação referente a “representação do curso para o público externo/interno”, obteve-se 80%, sendo bastante positivo no que tange à

habilidade de articulação com os públicos externos. Importante para a aproximação com a comunidade na qual as IES estão inseridas.

No quesito, assegurar o atendimento a aspectos regulatórios do curso – obteve-se os seguintes resultados, quando somadas as respostas sempre e quase sempre: 80% afirmaram que recebem comissões de avaliação do MEC, estruturam e mantem o NDE do curso, coletam informações para produção de documentos e montagem do projeto pedagógico (evidências) e divulgam, prepararam e conscientizam alunos e professores sobre o Enade.

Observa-se que, a “contribuição para a manutenção da base de alunos”, é acompanhada fortemente tendo em vista o índice de 90% de favorabilidade. O que representa uma preocupação dos Coordenadores quanto o controle da evasão e entrada de novos alunos.

No Gráfico 3, representam-se os índices com percentuais abaixo de 78% de favorabilidade. Sendo eles o de maior preocupação em termos de implantação de ações corretivas para a eficácia na gestão dos cursos.



**Gráfico 3: Funções dos coordenadores**

Fonte: Dados primários

Em se tratando da implantação e da execução do Modelo de Ensino Estácio, percebe-se que é necessário apuração mais detalhada dos fatores que interferem nessa atividade, tendo em vista sua relevância no desenvolvimento das ações de ensino postas pela instituição.

Observa-se que, quanto à representação da função “manter e atualizar projetos pedagógicos”, o índice aumenta pouco em relação ao anterior, porém é de atentar-se para a melhoria nesse quesito em virtude de estar diretamente ligado ao desenvolvimento acadêmico e à necessidade de estar em constante construção e atualização do Projeto Pedagógico do curso como fonte de planejamento e melhoria na oferta dos cursos.

Nas funções “elaborar o orçamento do curso” e “gerir o orçamento do curso”, os índices caíram em relação aos anteriores, representando respectivamente, 60% e 63%. A atividade caracteriza-se mais por questões administrativas de gestão dos cursos do que por habilidades acadêmicas, porém é essencial para contribuir na sustentabilidade financeira dos cursos.

Por fim, com o índice mais baixo, a função “garantir o cumprimento do calendário acadêmico”, teve representação de 53%. Dessa forma, é necessário um olhar mais aprofundado, que necessita de uma forte análise, atividade essencial na gestão dos cursos.

Para finalizar o entendimento sobre as questões da pesquisa, seguem resultados coletados por meio das questões abertas. O objetivo é entender, por meio das respostas dos coordenadores de curso, os fatores que impactam e as condições que contribuem para as possibilidades de empreender na gestão dos cursos (Tabelas 3 e 4).

**Tabela 3: Dificuldade(s) que impactam as possibilidades de empreender na gestão dos cursos no que tange às funções**

	RESPOSTAS POSSÍVEIS	QTDE.	%	TOTAL
Políticas	Limitação às políticas da Estácio no Rio. Sem considerar particularidades locais.	7	15%	19%
	Falta de políticas de elaboração de cursos essenciais à comunidade	1	2%	
	Garantir assiduidade docente	1	2%	
Gerenciais	Falta de conhecimento e treinamento em certos processos com urgência de entrega	9	19%	27%
	Gerenciamento de pessoal	1	2%	
	Muitas ações corporativas	1	2%	
	Marcar reunião de NDE e colegiado	1	2%	
	Muitas atribuições	1	2%	
Acadêmicas	Contratação de professores	4	8%	27%
	Excesso de rotina e reuniões	2	4%	

	Adaptação do coordenador acadêmico com os coordenadores de curso	2	4%	
	Falta de acompanhamento didático-pedagógico	2	4%	
	Falta de laboratórios	1	2%	
	implantação do plano de aula pelos professores	1	2%	
	Instrumentos de avaliação	1	2%	
Institucionais	Excesso de foco nos processos e prazos muito fechados	4	8%	27%
	Limitação de recursos financeiros	3	6%	
	Valor da carga horária abaixo do mercado	3	6%	
	Dificuldades na comunicação	1	2%	
	Estrutura das salas de aulas (som, quadro, multimídia...)	1	2%	
	Lançamento de notas, frequências e conteúdos por parte dos docentes	1	2%	
<b>TOTAL</b>		<b>48</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários

Observa-se que houve 48 citações aleatórias, apresentadas na Tabela 3, de pontos que impactam as possibilidades de empreender na gestão dos cursos apresentados nas respostas dos coordenadores. Nesse caso, verifica-se que as habilidades com mais citações (27%) foram as gerenciais, as acadêmicas e as institucionais.

No que se refere aos itens citados em cada função, obtiveram-se as seguintes respostas: com 19%, o fator que mais impacta é a "falta de conhecimento e treinamento em certos processos com urgência de entrega"; seguido, com 15%, pelas "limitações às políticas da Estácio no Rio. Sem considerar particularidades locais"; com 8%, "contratação de professores"; com 8%, "excesso de foco nos processos e prazos muito fechados"; com 6%, "limitação de recursos financeiros"; e com 6%, "valor da carga horária abaixo do mercado". Os demais quesitos obtiveram índices abaixo de 5%.

**Tabela 4: Benefício(s) e/ou condições que contribuem com as possibilidades de empreender na gestão dos cursos no que tange às funções**

	<b>RESPOSTAS POSSÍVEIS</b>	<b>QTDE.</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
Políticas	Políticas de incentivo ao estudante	1	3%	16%
	Fórum SGC permite discussão de políticas nacionais.	1	3%	
	Coordenação Acadêmica e Coordenação Nacional	1	3%	
	Nova gestão do núcleo	1	3%	
	Trabalho em equipe	1	3%	

Gerenciais	Domínio do negócio e acesso a informação, como relatórios...	3	10%	23%
	Gerenciamento de setores essenciais	1	3%	
	Contribuição da Coordenação Acadêmica na resolução de problemas e planejamento do curso	1	3%	
	Visão ampla	1	3%	
	Flexibilidade nas reuniões e eventos do curso	1	3%	
Acadêmicas	Formação continuada ofertada aos docentes e coordenadores	3	10%	35%
	Abertura para o gerenciamento de atividades acadêmicas	2	6%	
	Docentes com qualificação excelente	1	3%	
	Contribuição dos Docentes na formação do curso	1	3%	
	Acesso a Secretaria	1	3%	
	Captação constante e sistemática de acompanhamento	1	3%	
	Modelo de Ensino Estácio	1	3%	
Institucionais	Presença de pedagogos, além de coordenadores disponíveis para pensar nas questões de ensino-aprendizagem.	1	3%	26%
	Políticas de incentivo à meritocracia	2	6%	
	Ferramentas Institucionais (relatórios)	2	6%	
	Estrutura física da IES	1	3%	
	Interesse e disponibilidade em entender as demandas do curso	1	3%	
	Flexibilidade no horário	1	3%	
<b>TOTAL</b>		<b>31</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários

Em referência ao(s) benefício(s) e/ou condições que contribuem para a possibilidade de empreender na gestão dos cursos, as habilidades com maior margem de citações foram: as acadêmicas com 35%; as institucionais com 26%; e as gerenciais com 23%. Quanto aos subitens de cada função, foram citados: com 10%, "domínio do negócio e acesso a informação, como relatórios..."; com 10%, "formação continuada ofertada aos docentes e coordenadores"; com 6%, "abertura para o gerenciamento de atividades acadêmicas"; e com 6%, "políticas de incentivo à meritocracia". Nos demais itens, em sua maioria de citações com 3%, houve apresentação bastante diversidade de conteúdo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados, ficou mais fácil o entendimento dos objetivos propostos, a começar pelo conhecimento do perfil dos coordenadores de curso, foco deste estudo. A partir dessa compreensão, observa-se que as ações a serem propostas no tópico a seguir ganham mais sustentabilidade tendo em vista que informações sobre perfil e comportamento foram elencadas para esse fim.

Para complementação da temática pesquisada, os resultados permitiram compreender, por meio da visão dos coordenadores, as dimensões da atividade, as dificuldades e as condições que impactam as possibilidades de empreender na gestão dos cursos. Ainda, como fechamento, propiciaram uma avaliação da relação entre o perfil dos coordenadores e o dos empreendedores.

Em qualquer estratégia empresarial, não basta ter informações sobre o mercado ou os concorrentes, é preciso antes conhecer a própria organização, seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças e os gestores que estão na linha estratégica de ações voltadas à inovação.

Essas informações, dotadas de um significado relacionado ao contexto descrito em todo o referencial teórico, constituíram-se por meio dos dados processados de forma a terem significado e possuírem valor real em face das decisões atuais ou futuras.

Davidow e Malone (1992) afirmam que os avanços no processamento da informação serão o dínamo da corporação; além disso, nos próximos anos, as diferenças incrementais na capacidade das empresas para adquirir, distribuir, armazenar, analisar e invocar ações baseadas nas informações irão determinar quem vence e quem perde a batalha pelos clientes. A capacidade de uma empresa para operar e criar produtos e serviços irá depender de sua capacidade de coletar, processar, integrar e dominar essas informações.

A informação tem origem nos dados processados, assim, entende-se informação como a análise de dados determinados para um fim específico. Neste caso, representada pela preocupação com a competitividade e a gestão da inovação nos cursos superiores das IES pesquisadas e necessária para apoiar as decisões e exercerem influência sobre o comportamento dos coordenadores de curso.

O empreendedorismo ganha força na economia de muitos países. Dessa forma, é imprescindível o entendimento do perfil do profissional empreendedor – hoje chamado de “intraempreendedor” ou “empreendedor corporativo” – que, por suas habilidades, ganha destaque e chama atenção para a importância no quadro funcional das organizações.

Para Peiris (2012), o empreendedor é parte integrante do processo de oportunidade de desenvolvimento, que, se explorado com seus conhecimentos,

capacidades e aprendizagens, cria valor para o cliente, como resultado da natureza evolutiva da empresa. A partir de uma perspectiva empreendedora, adaptar, construir e integrar o conhecimento reconfigura uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Nesse contexto, as IES pesquisadas devem adotar práticas de disseminação da cultura empreendedora no entorno das atividades desenvolvidas pelos coordenadores de curso. Estimulando discussões sobre a temática para os níveis estratégicos e visando à complementação das ações de gestão desenvolvidas na política institucional, ganha-se com qualidade, inovação e competitividade.

## **5.1 RECOMENDAÇÕES**

Diversos desafios permeiam o ambiente das IES, a destacar, nesta pesquisa, a importância de uma gestão dos cursos com foco na inovação e na competitividade.

Verificou-se, com base nas considerações finais e nas discussões das questões presentes no estudo, que se pode chegar às seguintes observações, quanto aos quesitos a serem considerados de maior atenção:

- é importante entender o perfil dos coordenadores, para assim, serem propostas novas formas de gestão adequadas ao comportamento individual e coletivo, para implantar ações empreendedoras;
- 67% dos coordenadores não tiveram experiências na coordenação em outras IES. O tempo de coordenação no atual curso, foi representado por 62% que exercem a atividade com experiência de quatro meses a dois anos e meio. Complementa-se com o resultado das questões abertas, em que se perguntou quais dificuldades impactam as possibilidades de empreender, foi citada com maior índice (19%) a falta de conhecimento e treinamento em certos processos institucionais. Verifica-se que é necessário atenção quanto à absorção completa das dimensões da atividade pelo profissional, tendo em vista a relação direta entre informação e diferencial competitivo e inovação;

- o projeto pedagógico é a essência do curso. Conforme o Gráfico 3, ele apresenta índice desfavorável, quando se trata de atualização. Dessa forma, necessária se faz uma ação de planejamento mais consistente para que o PPC seja um instrumento de inovação das ações do curso;
- visando a ações para avanço do comportamento empreendedor, pode-se atentar para a melhoria dos seguintes índices: "Seu comportamento destaca-se como uma referência para a equipe" – 67%; "Utiliza seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, sempre usando a criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas" – 67%; "Constantemente revisa seus planos tendo em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais" – 60%; "É incansável e louco pelo trabalho" – 60%; "Busca informação para transformá-las em oportunidades de novos negócios" – 60%; e "Excede os limites e vai além do preestabelecido" – 53%;
- no que tange às funções dos coordenadores, chama atenção para as seguintes macrofunções, que obtiveram índices superiores a 20%, quando somados os quesitos "às vezes", "quase nunca" e "nunca": "Implantar e garantir o Modelo de Ensino" – 20%; "Manter e atualizar projetos pedagógicos" – 23,5%; "Elaborar o orçamento do curso" – 40%; "Gerir o orçamento do curso atuando como dono" – 36,4%; e "Garantir cumprimento do calendário acadêmico" – 40,5%.

Pelos resultados da presente pesquisa, crê-se que os objetivos almejados foram alcançados a princípio, porém pretende-se ainda que haja continuidade de ações, por meio de novos trabalhos que estimulem mais discussões sobre a cultura empreendedora dentro das IES. Certamente o tema não deve ser negligenciado, tendo em vista a sustentabilidade do negócio por meio da inovação e do desenvolvimento de práticas empreendedoras.

## REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior - Abmes (2011).

Acevo & Nohara

Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo* (E. R. Becker, G. Perizzolo & P. L. F. da Cunha Trad.). Porto Alegre: Bookman.

Brasil. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep. (2006). *Educação Superior Brasileira: 1991-2004* (vol. 28). Brasília: Inep.

Brasil. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (ano????). Pesquisa Nacional - Situação educacional. Recuperado em 11 de fevereiro, 2013, de <http://www.ibge.gov.br/mtexto/pnadcoment2.htm>

Brasil. Ministério da Educação (2012). *Censo da educação superior 2011-2012*. Inep. II Encontro Nacional do Censo da Educação Superior. Recuperado em 7 de maio, 2013, de <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>

Colombo, S. S., Cardim, P. A. G. & Colaboradores. (2010). *Nos bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro*. Porto Alegre: Artmed.

Colombo, S. S. (Org.). (2004). *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Bookman.

Davidow, H. W., & Malone, M. (1992). *The virtual corporation: structuring and revitalizing the corporation for 21st century*. New York: Harper Collins.

Dolabela, F. C. C. (1999). *O segredo de Luísa. Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa* (11a ed.). São Paulo: Cultura Editores Associados.

Dornelas, J. (2012). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios* (4a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo - Rausp*, 34(2), 5-28.

Freitas, & Moscarola (2002).

Hashimoto, M. (2013). *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.

Kao (1989).

Kets, & Vries. (1997).

Lei n. 9.394, de 20 de dezembro 1996. (1996, 23 de dezembro). Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da União*, seção 1.

Libâneo, Olivera, & Toshi, 2012

Ruiz-Arroyo, M. et al. (2012, December). Innovativeness and performance in women-owned small firms: the role of knowledge acquisition. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(3), 307-326. Recuperado em 5 de maio, 2013, de

[http://bi.galegroup.com/essentials/article/GALE|A308883757/30c65e5f41a64cd398d000f5162e76b2?u=mtlib\\_1\\_1092](http://bi.galegroup.com/essentials/article/GALE|A308883757/30c65e5f41a64cd398d000f5162e76b2?u=mtlib_1_1092)

Oliveira, D. de P. R. (2010). *Gestão para resultados: atuação, conhecimentos, habilidades*. São Paulo: Atlas.

Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - Unesco. (2009, julho). *Conferência Mundial sobre Ensino Superior 2009: As Novas Dinâmicas do Ensino Superior e Pesquisas para a Mudança e o Desenvolvimento Social*. Paris: Unesco.

Peiris, I. K., Akoorie, M. M., & Sinha, P. (2012). International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(4), 279-324. Recuperado em 5 de maio, 20013, de <http://link.springer.com/article/10.1007/s10843-012-0096-3>

Peña, V. (2012, April). Investigating the increasing role of public social networks within the innovation process of large, multi-national corporations. *Proceedings of The Annual General Business Conference*, 4, 2012, Huntsville, AL, USA.

Pinsonneault, A., & Kraemer, K. L. (1993). Survey research in management information systems: An assesement. *Journal of MIS*, 10(2), 75-105.

Porto, C., Régnier, K. (2003). *O ensino superior no mundo e no Brasil – condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003-2025. Uma abordagem exploratória*. Recuperado em 25 de julho, 2012, de <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendenciascenarios2003-2025.pdf>

Robinson, K. (2012, September). Destruímos talentos. *HSM Management*, ed. 94, 22-26.

Ronit, Y. (2012). How do entrepreneurs emotional intelligence and transformational leadership orientation impact new ventures' growth? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(3), 357-374. Recuperado em 5 de maio, 2013, de [http://bi.galegroup.com/essentials/article/GALE|A308883760/aa37db4b33e13747809a39ee9666ea8d?u=mtlib\\_1\\_1092](http://bi.galegroup.com/essentials/article/GALE|A308883760/aa37db4b33e13747809a39ee9666ea8d?u=mtlib_1_1092)

Tachizawa, T., & Andrade, R. O. B. (1999). *Gestão de instituições de ensino*. Rio de Janeiro: FGV.