

**CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES, EMPREENDEDORISMO E
INTERNACIONALIZAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**INTRA-EMPREENDEDORISMO: O DISCURSO OFICIAL E AS PRÁTICAS
ACADÊMICAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

AUTOR: UILSON LEANDRO GARCIA

**CURITIBA
2006**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UILSON LEANDRO GARCIA

**INTRA-EMPREENDEDORISMO: O DISCURSO OFICIAL E AS PRÁTICAS
ACADÊMICAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Mestre. Curso de
Mestrado em Administração do Centro
Universitário Positivo – UNICENP.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Yára Lúcia M. Bulgacov

**CURITIBA
2006**

Título: INTRA-EMPREENDEDORISMO: O DISCURSO OFICIAL E AS PRÁTICAS ACADÊMICAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (área de concentração: organizações, empreendedorismo e internacionalização) PELO PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO – UNICENP. A DISSERTAÇÃO FOI APROVADA EM SUA FORMA FINAL EM SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA, NO DIA 8 DE DEZEMBRO DE 2006, PELA BANCA EXAMINADORA COMPOSTA PELOS SEGUINTE PROFESSORES:

- 1) Profa. Dra. Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov - UnicenP (Presidente);*
- 2) Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez - Unicenp (Examinador);*
- 3) Profa. Dra. Mirian Palmeira – UFPR (Examinadora);*
- 4) Profa. Dra. Sieglinde Kindl da Cunha – UnicenP (Examinadora).*

CURITIBA – PR, BRASIL

*PROF. Dr. CLÓVIS LUIZ MACHADO-DA-SILVA
COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por todos os milagres que a cada dia faz em minha vida.

Agradeço à minha orientadora e amiga, Professora Dr.^a Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov, pela orientação deste trabalho e pelo apoio fundamental nos momentos mais importantes e decisivos para a conclusão desta dissertação.

Agradeço igualmente à minha amada esposa, Elizandra, companheira de todas as horas. Te amo.

Aos meus pais queridos, Pedro e Ilone, que mesmo nos momentos mais difíceis, nunca deixaram de investir na educação dos seus filhos.

À minha amada irmã Sandra, por seu carinho e constante apoio aos meus projetos. Você é especial.

A todos os professores com quem cursei disciplinas no mestrado, Fernando Gimenez, Marie Anne Macadar, Paulo Grave, Yára Bulgacov, Sieglinde Cunha, Bruno Fernandes e Clóvis Machado, por contribuírem com o meu projeto por meio de seus conhecimentos, conselhos, companheirismo e respeito.

A todos os colegas da primeira turma de mestrado do UnicenP. Nós estamos fazendo história, principalmente aos meus amigos companheiros de pesquisa e constante motivadores nos momentos mais difíceis, Adriano Toledo, Edmar Gualberto e Paulo Teixeira.

Agradeço à Instituição Adventista, por tornar grande parte dessa caminhada possível, principalmente pelo apoio financeiro destinado a esse projeto.

Finalmente, quero agradecer ao Professor Dr. Luiz Hamilton Berton, pois quando algumas portas se fecharam, com competência e atenção, possibilitou a continuidade desse projeto.

Não to mandei eu? Sê forte e corajoso; não temas,
nem te espantes, porque o SENHOR, teu Deus,
é contigo por onde quer que andares.

(Josué 1:9)

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iii
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE ABREVIATURAS	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA	1
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	3
1.3. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	3
1.3.1. Objetivo Geral	3
1.3.2. Objetivos Específicos	4
1.4. JUSTIFICATIVAS: TEÓRICA E PRÁTICA	4
1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	7
2.1. EMPREENDEDORISMO	7
2.1.1. Campo da Economia	8
2.1.2. Campo Comportamental	11
2.1.3. Campo de Estudos dos Traços de Personalidade	13
2.1.4. Desenvolvimento do Campo do Empreendedorismo	15
2.2. INTRA-EMPREENDEDORISMO	22
2.3. EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO NA UNIVERSIDADE	30
2.4. PRÁTICAS ACADÊMICAS	31
2.4.1. Práticas Acadêmicas de Manutenção	32
2.4.2. Práticas Acadêmicas de Inovação	32
2.5. FORMAS ORGANIZACIONAIS	36
2.5.1. Organização Burocrática	37
2.5.2. Organização Empreendedorística	37
2.6. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS UNIVERSIDADES	40
2.7. REFERENCIAL ANALÍTICO/TEÓRICO ADOTADO	44
2.8. RELAÇÃO ENTRE INTRA-EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	46
3. METODOLOGIA	47
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	47
3.1.1 Perguntas de Pesquisa	47
3.1.2 Categorias Analíticas do Estudo	48
3.2 DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA	53
3.2.1. Elementos Pesquisados	53
3.2.2. Delineamento da Pesquisa	54
3.2.3. Dados: Fonte, Coleta e Tratamento	57
3.2.4. Dados Primários	58
3.2.5. Sujeitos da Pesquisa	59
3.2.6. Dados Secundários	60
3.2.7. Limitações do Estudo	60
4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	62
4.1. DISCURSO OFICIAL SOBRE A INSTITUIÇÃO DE ENSINO PESQUISADA – UNICENP	62

4.2. O DISCURSO ORGANIZACIONAL DOS OCUPANTES DOS CARGOS ADMINISTRATIVOS.....	65
4.2.1. Discurso Organizacional dos Pró-Reitores (PR).....	66
4.2.1.1 Discurso dos Pró-Reitores (PR).....	66
4.2.2. Discurso Organizacional dos Diretores de Área (DA).....	71
4.2.2.1. Discurso dos Diretores de Área (DA).....	72
4.2.3. Discurso Organizacional dos Coordenadores de Curso (CC).....	78
4.2.3.1. Discurso dos Coordenadores de Curso (CC).....	78
4.2.4. Discurso Organizacional do Reitor.....	85
4.3. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS DISCURSOS.....	86
4.4. PRÁTICAS ACADÊMICAS.....	88
4.5. GRAU DE INOVAÇÃO PERCEBIDO POR OUTRAS INSTITUIÇÕES DAS PRÁTICAS ACADÊMICAS INOVADORAS DO UNICENP.....	90
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	92
5.1. QUESTÕES TEÓRICAS LIGADAS À CONCEPÇÃO DE INTRA-EMPREENDEDORISMO.....	92
5.2. QUESTÕES TEÓRICAS LIGADAS À CONCEPÇÃO DE ORGANIZAÇÃO “EMPREENDEDORÍSTICA” OU BUROCRACIA PROFISSIONAL & ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA.....	94
5.3. QUESTÕES TEÓRICAS LIGADAS À ESPECIFICIDADE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO.....	95
5.4. QUESTÕES TEÓRICAS LIGADAS AO CONCEITO DE INOVAÇÃO.....	96
5.5. QUESTÕES EMERGENTES NÃO APONTADAS NA LITERATURA PESQUISADA.....	97
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
REFERÊNCIAS.....	102
ANEXOS.....	107

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – RELAÇÃO ENTRE AS VISÕES NA ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA.....	28
FIGURA 2 – RELAÇÃO ENTRE CONCEPÇÕES, AÇÕES E PRÁTICAS ACADÊMICAS.....	56
FIGURA 3 – ESTRUTURA HIERÁRQUICA/ORGANOGRAMA DO UNICENP....	64

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS FREQUENTEMENTE ATRIBUÍDAS PELOS COMPORTAMENTALISTAS AOS EMPREENDEDORES.....	14
QUADRO 2 – PRINCIPAIS BLOCOS DE PESQUISA NA ÁREA DO EMPREENDEDORISMO.....	16
QUADRO 3 – AS ESCOLAS DE PENSAMENTO SOBRE O EMPREENDEDORISMO.....	17
QUADRO 4 – SÍNTESE DA DEFINIÇÃO DO INTRA-EMPREENDEDOR, SEGUNDO PINCHOT.....	25
QUADRO 5 – CONCEITUAÇÃO DAS DIVERSAS FORMAS DE APRESENTAÇÃO DA INOVAÇÃO.....	34
QUADRO 6 – CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS EMPREENDEDORAS FLEXÍVEIS.....	39
QUADRO 7 – CONFIGURAÇÕES UNIVERSITÁRIAS.....	41
QUADRO 8 – CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO.....	48
QUADRO 9 – METODOLOGIA DA PESQUISA.....	56
QUADRO 10 – AVALIAÇÃO EXTERNA DOS PROJETOS – UNICENP.....	91

LISTA DE ABREVIATURAS

Sigla	Inglês	Português
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>	Monitoramento Global do Empreendedorismo
UNICENP		Centro Universitário Positivo
PR		Pró-Reitores
DA		Diretores de Área
CC		Coordenadores de Curso
IES		Instituições de Ensino Superior

RESUMO

A busca constante por projetos inovadores é um caminho difícil a ser percorrido pelas instituições. A figura do empreendedor interno, já reconhecida pelos teóricos clássicos do campo do empreendedorismo, atualmente denominado de intra-empendedor ou empreendedor corporativo, tem sido reconhecida como um dos fatores facilitadores para o desenvolvimento da cultura inovadora em organizações “empreendedorísticas”. Considerando o interesse, a experiência profissional do autor, bem como a pouca atenção que a literatura tem dado ao estudo de projetos acadêmicos inovadores, este trabalho desenvolve um olhar para a questão do gerenciamento da inovação pelo intra-empendedor em uma instituição de ensino, socialmente reconhecida como empreendedora. Foca, por meio de um estudo de caso, o discurso oficial sobre a inovação e práticas acadêmicas desenvolvidas. Teve como objetivo então caracterizar a relação entre o discurso oficial sobre o papel da inovação no desenvolvimento da instituição e as práticas acadêmicas do UnicenP no período de 2004 a 2006. Com base na revisão dos principais autores que discutem o empreendedorismo, intra-empendedorismo, inovação e instituições de ensino, este trabalho buscou contribuir para o desenvolvimento dos estudos nessas áreas e, em especial, para instituições de ensino. Com base em uma metodologia qualitativa, a coleta de dados primários realizou-se mediante entrevistas semi-estruturadas; complementadas com dados secundários provenientes de relatórios, publicações e *sites*, bem como observação indireta, garantindo a triangulação dos dados. Para a análise dos dados, utilizou a técnica da Análise de Conteúdo, o que propiciou a elaboração de categorias analíticas tanto prévias com base em conceitos decorrentes da literatura, como em categorias emergentes que surgiram da abordagem empírica. Verificou-se primeiramente um forte e coeso discurso sobre inovação e uma ação intra-empendedora orientada para o que denominaram de processo de produção da inovação. Segundo, notou-se que há na instituição um conjunto de ações que conduzem à certa flexibilização da estrutura burocrática, produzindo certa agilidade administrativa e proporcionando assim um ágil processo decisório. Conclui-se finalmente que os resultados práticos inovadores alcançados pela instituição – aspectos esses coerentes com o que a literatura aponta em relação ao conceito de organização “empreendedorística” – são avaliados pela instituição como fator de melhoria constante da qualidade e com aproveitamento das oportunidades de mercado. Duas limitações devem ser consideradas nesse estudo. A primeira é a utilização de uma literatura sobre o intra-empendedorismo quase que essencialmente empresarial, e a passagem desses princípios para o setor educacional, a segunda está no foco da origem da ação empreendedora, em se apurar como e por quem as práticas inovadoras passam a existir na instituição.

Palavras-chave: Intra-empendedorismo, Inovação, Instituição de Ensino.

ABSTRACT

The constant search for innovative projects is a difficult way the being running through by the institutions. Entrepreneur's internal, already recognized illustration by enterprising field classical theoreticians, nowadays denominated of intrapreneur or corporative entrepreneur, it has been being recognized like one of the facilitative factors for the innovative culture development in "entrepreneurial" organizations. Considering the interest, author's professional experience, as well as to little attention that the literature has been giving to the academic projects innovators study, this work develops one look at the innovation management matter by the intrapreneur in a teaching institution, socially recognized like entrepreneurial. Seal, by means of a study of case, the official speech about the innovation and developed academic practices. It had as objective then characterize the relation between official speech about the innovation paper in the institution development and UnicenP's academic practices in the period of 2004 to 2006. With base in the main authors revision that argue entrepreneurship, intrapreneurship, teaching innovation and institutions, this work sought to contribute for the studies in the development areas and, especially, for teaching institutions. With base in a qualitative methodology, the primary data collection it accomplished by means of interviews structure; complementary with secondary data originating of reports, publications and *sites*, as well as indirect observation, guaranteing the information triangulation. For the information's analysis, it used the Content Analysis technique, what it propitiated the analytic categories elaboration so much previous with base in literature current concepts, like in emerging categories that arose of the empiric boarding. It verified firstly a strong and joined speech about innovation and an action intrapreneurship guided for that denominated of innovation production process. According to, it noticed that there is in the institution a actions set that drive to the right make flexible of the bureaucratic structure, producing right administrative agility and providing thus an agile decisive process. It concludes finally that the practical results innovators reached by the institution – aspects these coherent with that the literature points regarding the organization "entrepreneurial" – are evaluated by the institution like quality constant improvement factor and with market opportunities utilization. Two limitations must be considered in this study. The first is the utilization of a literature about the intrapreneurship almost that essentially managerial, and the passage of these principles for the educational sector, the second is in the origin entrepreneurship action focus, in if it perfects like and who the innovative practices for proceed there being in the institution.

Keywords: Intrapreneurship, Innovation, Education organizations.

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

A questão do papel da educação como agente fundamental de desenvolvimento da sociedade e crescimento sustentável da nação brasileira tem, atualmente, contribuído para um intenso debate dos contornos e investimentos, tanto na educação pública, como na educação privada. Do ponto de vista das instituições de ensino privado, observa-se uma tendência à modernização e à competitividade, apresentando cada vez mais diferenciais em estrutura, serviços e preços ofertados.

Com isso, há uma crescente necessidade de avaliação dos conceitos de administração, inovação, liderança e produção de novas idéias e projetos, que sejam impulsionadores de cultura e qualidade no ensino. Trabalhar com administração educacional superior cada vez se torna mais desafiante diante das profundas modificações comportamentais e de mercado que o mundo vem sofrendo. As novas legislações, a transformação dos modelos pedagógicos, as dificuldades financeiras da sociedade, o modelo de constituição familiar deteriorado, e outros tantos exemplos, tornam a tarefa do administrador escolar mais desafiadora dentro do papel a eles confiado, qual seja, de inovar e empreender em suas unidades escolares.

Executivos, em suas diversas empresas, buscam formas de aumentar e renovar o desenvolvimento de suas companhias. Esse processo que envolve a identificação de oportunidades e a agregação de valor caracteriza-se como o processo empreendedor (BIRLEY; MUZYKA, 1997). Propensão à inovação pode ser considerada uma condição inerente ao empreendedorismo (SCHUMPETER, 1988; DRUCKER, 1987). Alguns autores consideram que os indivíduos podem ser inspirados e motivados a criar novos valores, porque são empreendedores por natureza (DRUCKER, 1987; GIMENEZ, INÁCIO Jr. e SUNSIN, 2000).

Mintzberg et al. (2000), ao descrevem as diversas correntes do pensamento estratégico, tratam da Escola Empreendedora, ou seja, a organização escolar vista como o terreno no qual o líder realiza suas manobras para obter resultados. As principais características dessa abordagem são a busca ativa de oportunidades, a centralização do poder, a realização de ações ousadas, isto é, a busca por

condições de incerteza, nas quais a organização pode obter consideráveis ganhos, e crescimento, caracterizado pela necessidade de realização, como meta dominante. A inovação quase nunca ocorre em uma corporação sem que haja um indivíduo ou um pequeno grupo dedicado a fazê-la acontecer.

Ampliando o contexto de empreendedor, desde os antigos teóricos, como Schumpeter (1988), já são observados os empreendedores internos, posteriormente denominados intra-empreendedores ou empreendedores corporativos, atores essenciais para o processo fundamental do desenvolvimento econômico.

Segundo Pinchot (1989),

O espírito intra-empendedor aborda a necessidade das grandes empresas em atuar com a agilidade de uma pequena empresa, mas com a força de uma grande, sendo para isso necessário o poder inovador e a iniciativa do intra-empendedor.

Os intra-empendedoros, assim como os empreendedores, não são necessariamente inventores de novos produtos ou serviços. Sua contribuição está em tomar novas idéias, ou mesmo protótipos, e transformá-los em realidades lucrativas.

Conhecendo o papel da universidade como catalisadora na formação do empreendedorismo, ganha maior relevância o estudo do comportamento empreendedor dos indivíduos que nessa instituição exercem funções administrativas, seu relacionamento com a produção de inovações e sua participação no crescimento das instituições de ensino.

Essa busca constante dentro das instituições de ensino privado nos remete a estudar os principais agentes de produção e implementação de novas idéias e projetos dentro da universidade, os ocupantes de funções administrativas – denominados coordenadores de curso, e que nessa pesquisa são conceituados como intra-empendedoros.

A partir disso, foi necessário eleger uma instituição reconhecida socialmente como sendo empreendedora e inovadora, e assumi-la como objeto do estudo. Salienta-se que em um estudo de caso, deve-se escolher como objeto de estudo um caso que possa, de forma definitiva, iluminar o fenômeno que se quer compreender. Por isso, a organização escolhida, que é pressupostamente reconhecida como empreendedora, é o Centro Universitário Positivo – UnicenP – uma instituição de Ensino Superior que teve sua origem nas Faculdades Positivo, em 1988.

Assim, efetuamos o estudo de caso na instituição acima classificada, iniciando com a análise do empreendedor como um campo de estudos e suas variações através do tempo, até os dias atuais, focalizando o processo intra-empendedor nas organizações. Esse sujeito é constantemente confrontado com o discurso oficial da instituição no processo de formação e desenvolvimento das práticas acadêmicas. A partir dos dados já coletados, a instituição a que se dedica este estudo de caso pode ser considerada como tendo um foco empreendedorístico. Tais práticas acadêmicas podem ser classificadas a partir do planejamento, da busca de oportunidades, da produção, dos recursos humanos, financeiros, científicos, humanísticos, estruturalistas, comportamentais, ou qualquer outra que se referencie à prática acadêmica inovadora. Tais práticas estão ligadas a dois focos de ação dentro da instituição: a primeira se refere às práticas acadêmicas de manutenção e, a segunda, às práticas acadêmicas de inovação, conceitos a serem explorados nos tópicos seguintes.

A partir desta apresentação, enunciam-se o problema, os objetivos, as questões orientadoras e as justificativas da pesquisa.

1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A partir das considerações acima, o problema de pesquisa proposto é:

Qual a relação entre o discurso oficial sobre o papel da inovação no desenvolvimento da instituição e as práticas acadêmicas na instituição de ensino superior – UNICENP?

1.3. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

Caracterizar a relação entre o discurso oficial sobre o papel da inovação no desenvolvimento da instituição e as práticas acadêmicas do UnicenP no período de 2004 a 2006.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar, com os dirigentes institucionais, o discurso oficial sobre o papel da inovação no desenvolvimento da instituição em relação às práticas acadêmicas no período de 2004 a 2006.
- Verificar, com os coordenadores de curso, as práticas acadêmicas desenvolvidas no período de 2004 a 2006.
- Analisar as “coerências” e “incoerências” entre o discurso oficial e as práticas acadêmicas desenvolvidas no período de 2004 a 2006.
- Verificar o grau de inovação percebido por outras IES das práticas acadêmicas consideradas inovadoras no UnicenP no período de 2004 a 2006.
- Identificar a existência de concepções e ações intra-empendedoras desenvolvidas pelos coordenadores de curso no período de 2004 a 2006.

1.4. JUSTIFICATIVAS: TEÓRICA E PRÁTICA

As áreas do empreendedorismo e do intra-empendedorismo têm recebido a atenção de muitos autores, desde autores clássicos, como Schumpeter (1988), Ross & Darab (1986), Roy (1987), Pinchot (1989) e Stevenson & Jarillo (1990), até os mais recentes, como McDaniel (2000), Fillion (2004), Toftoy & Chatterjee (2004), Pinchot & Pellman (2004) e Souza (2005), fundamentais para que se possam discutir as práticas empreendedoras e intra-empendedoras das organizações.

Há trabalhos realizados, como os de Pinchot (1989), sobre os intra-empendedores, nos quais ele aborda a necessidade das grandes empresas em atuar com a agilidade de uma pequena, mas com a força de uma grande, sendo para isso necessário o poder inovador e a iniciativa do intra-empendedor, e os de Dornelas (2003), que propõe os passos da implementação do empreendedorismo corporativo na organização.

Assim, a justificativa teórica desta pesquisa fundamenta-se em sua contribuição para o desenvolvimento dos estudos na área intra-empresarial das organizações, uma vez que muitos autores pesquisam o campo desde os mais clássicos até os mais contemporâneos.

As mudanças da sociedade e dos mercados, cada vez mais abertos e globalizados, têm afetado as instituições de ensino superior e as pessoas nelas inseridas. Surgem desafios, cada vez mais inesperados, cujas soluções alteram a dinâmica das organizações que, para sobreviverem, necessitam tornar-se empreendedoras, competitivas em custos, qualidade, velocidade e inovação. Nesse horizonte, as instituições que inovam, praticando uma gestão educacional empresarial, tendem a crescer, no sentido de conviver com a complexidade da sociedade atual. A propensão à inovação pode ser considerada uma condição inerente ao empreendedorismo (SCHUMPETER, 1988; DRUCKER, 1987).

A justificativa prática forma-se a partir da expansão dessas organizações intra-empresariais para instituições de ensino e dos poucos estudos científicos realizados até o momento para apurar questões relacionadas ao processo de produção e implementação de práticas inovadoras, práticas essas lideradas pelos intra-empresariais. Outra questão relevante é a inexistência de uma abordagem empírica do intra-empresarialismo no UnicenP, uma instituição de ensino pretensamente empresarial, fazendo uma profunda análise e discussão do ambiente corporativo, liberdade e incentivos, coerências e incoerências, como fatores preponderantes da produção de projetos inovadores.

1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em seis partes. Na primeira, como já visto, há uma breve exposição do tema pesquisado, seguida pela apresentação do problema da pesquisa, objetivos e justificativas.

A segunda parte compõe a fundamentação teórica relacionada ao tema da pesquisa e organizada com base nos principais aspectos do processo empresarial e intra-empresarial relacionados ao tema. Também são analisadas as práticas e as formas organizacionais.

A terceira parte desta dissertação apresenta os procedimentos metodológicos orientadores da investigação empírica desenvolvida e são explicitadas as perguntas da pesquisa, as categorias de análise, a delimitação e o *design* da pesquisa.

A quarta parte apresenta a análise dos resultados e é seguida pela quinta parte, na qual são discutidos os resultados à luz do referencial teórico adotado.

Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Na parte anterior foram apresentados o problema, os objetivos e a justificativa do projeto de pesquisa. Procurando entender e analisar a relação existente entre o discurso organizacional e a produção da inovação acadêmica, pretende-se, nesta parte, desenvolver um referencial teórico-empírico capaz de sustentar a pesquisa proposta.

Dessa forma, a contextualização do presente trabalho se dá com base na discussão de pontos fundamentais para a compreensão do esquema conceitual que sustenta a investigação atual e dá suporte às conclusões que poderão surgir. A elaboração da base teórica que fundamenta este estudo é dividida em sete seções: (1) na primeira seção, é apresentado o conceito de empreendedorismo e seu desenvolvimento como campo de estudos através dos tempos; (2) na segunda seção, apresenta-se a discussão do conceito de intra-empreendedorismo e seus significados; (3) na terceira seção, são apresentados os conceitos das práticas organizacionais, sua importância e aplicação nas organizações; (4) na quarta seção, é discutido o conceito de empreendedorismo na universidade; (5) na quinta seção, discutem-se as formas educacionais administrativas; (6) na sexta seção, a estrutura organizacional das universidades é discutida; (7) a última seção apresenta o referencial analítico/teórico adotado na pesquisa.

2.1. EMPREENDEDORISMO

A palavra empreender é derivada do latim “*imprehendere*” e foi incorporada à língua portuguesa no século XV. A expressão “empreendedor”, segundo o Dicionário Etimológico Nova Fronteira, de 1986, teria surgido na língua portuguesa no século seguinte. Todavia, a expressão empreendedorismo parece ter sido originada da tradução da expressão em língua inglesa “*entrepreneurship*” que, por sua vez, é composta da palavra francesa “*entrepreneur*” e do sufixo inglês “*ship*”, que indica posição, grau, relação, estado, qualidade, perícia ou habilidade.

Ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, características de personalidade e comportamento que nem sempre são fáceis de encontrar. O empreendedor, por

definição, tem que assumir riscos e seu sucesso está em sua capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso aprender a administrá-los. Ser empreendedor não é só ganhar muito dinheiro, ser independente ou realizar algo.

A riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Por esse motivo, acredita-se que o melhor recurso de que se dispõe para solucionar os graves problemas socioeconômicos pelos quais as nações passam é a liberação da criatividade dos empreendedores, por intermédio da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços.

Os enfoques de maior destaque no estudo sobre empreendedorismo, por estarem sendo utilizados com maior intensidade no campo científico, são: o econômico, no qual o empreendedorismo é visto como fator importante na geração de riqueza das nações, promovendo o crescimento e desenvolvimento, enfoque esse representado por pensadores como Schumpeter (1988), e o comportamental, no qual o foco é a dimensão de comportamento e atitudes dos indivíduos que se engajam em atividades empreendedoras, representado por pensadores como McClelland (1971). De uma maneira geral, os economistas tendem a alinhar empreendedores com inovação, enquanto os comportamentais concentram-se nas características criativas e intuitivas dos empreendedores.

2.1.1. Campo da Economia

O campo econômico do empreendedorismo tem sua origem teórica com o comerciante e banqueiro Richard Cantillon (1680-1734), que em busca de oportunidades de negócios, perseguindo um gerenciamento inteligente e a otimização de rendimentos sobre o capital investido, escreve uma obra sobre a *Natureza do Comércio em Geral*, em que já estabelece uma diferenciação de classes entre os agentes econômicos que são os latifundiários, os funcionários e os empreendedores. O inglês Adam Smith (1723-1790), contemporâneo de Cantillon, atribui ao empreendedor o papel de criador de riquezas. O crescimento do empreendedor como agente econômico através dos tempos conta com a

participação efetiva de teóricos como François Quesnay, Petty, Jean-Baptiste, Say e Baudeau.

No início do século XX, Schumpeter (1988) refere-se à essência do empreendedorismo como sendo a percepção e a exploração de novas oportunidades no âmbito dos negócios, utilizando os recursos disponíveis de maneira inovadora. Para esse autor, empreendedorismo e inovação interagem totalmente. Baseados nessa concepção, os economistas passaram a ver os empreendedores como detectores de oportunidades de negócios, criadores de empresas e indivíduos com propensão a correr riscos.

A contribuição dos empreendedores para o desenvolvimento da economia capitalista, segundo a teoria de Schumpeter (1988), envolve a capacidade de promover a “destruição criativa”, ou seja, o processo capaz de introduzir o novo e gerar riquezas para um país, impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, criando novos produtos, novos modos de produção, novos mercados. Ele entende desenvolvimento como sendo “mudanças da vida econômica que não lhe foram impostas de fora, mas que surgiram de dentro, por sua própria iniciativa”, sendo que o responsável por essas mudanças espontâneas e descontínuas é o empreendedor – uma figura dissociada do capitalista ou do mero gestor de negócios.

Para Schumpeter (1988), o empreendedor tem a missão de criar novos fluxos de produção, desenvolver vínculos e transações, tendo como resultado a constituição de um novo empreendimento. O empreendedor, na forma descrita por Schumpeter (1988), que tem um sonho como o de fundar um império pessoal, é uma pessoa de vontade forte, que deseja conquistar espaços e domínios. Em suma, ser bem-sucedido. O empreendedor é um lutador, que tem a alegria de criar e realizar coisas, de empregar a própria energia em novos empreendimentos. Ele enfrenta dificuldades, procura mudar, tornar possível a transformação e busca o sucesso. Ao combinar recursos em uma maneira original, serve para promover o desenvolvimento e crescimento econômico, ou como diz Schumpeter (1988), “a realização de combinações novas”.

Jean-Batiste Say foi o primeiro a associar a atividade empreendedora à gestão e a fazer a distinção entre empreendedores e capitalistas, associando os primeiros à inovação e à mudança (SOUZA NETO, 2002; GUIMARÃES, 2002). O economista Frank Knigth (1885-1972) outorga ao empreendedor a propensão ao

risco e incerteza, e adotou o ponto de vista de que a habilidade do empreendedor está na capacidade de lidar com a incerteza que há na sociedade (SWEDBERG, 2000).

Continuando com a perspectiva econômica, são atribuídos a Penrose, na década de 50, alguns estudos sobre serviços empreendedores e oportunidades produtivas nas organizações (SWEDEBERG, 2000). Segundo Inácio Júnior (2002), Israel Kirzner recentemente teorizou que a economia era desbalanceada e que o empreendedor é o indivíduo capaz de identificar esse desequilíbrio e explorá-lo, tendendo a trazer todo o processo ao equilíbrio. Kirzner também destacou que o empreendedor estimula a demanda de mercado por meio da publicidade. Baumol (1993) propõe duas categorias de empreendedores: os organizadores de negócios, incluídos no tipo descrito por Say, e os inovadores, que se enquadram mais no tipo descrito por Schumpeter.

Drucker (1987) afirma que a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Por esse motivo, acredita-se que o melhor recurso de que se dispõe para solucionar os graves problemas socioeconômicos pelos quais as nações passam, é a liberação da criatividade dos empreendedores, por intermédio da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços. Ser empreendedor não é a mesma coisa que ser empresário. Empresário é aquele que chegou, por uma razão qualquer, à posição de dono da empresa e, desta, tira seus lucros. Apenas uma parcela dos empresários é constituída por legítimos empreendedores, aqueles que realmente disputam e sabem vencer o jogo. A inovação, diz esse autor, é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para negócios ou serviços diferentes, podendo ser aprendida e praticada.

As mais duras críticas dirigidas aos pesquisadores denominados “economistas” dizem respeito à incapacidade de criar uma ciência do comportamento dos empreendedores. Os estudos do empreendedorismo, sob a ótica econômica, parecem não explicar a motivação das pessoas para a ação empreendedora. Esses se recusavam a aceitar modelos não-quantificáveis. Dessa forma, pode-se afirmar que neste momento predominavam os paradigmas do racionalismo cartesiano e do funcionalismo, com limites claramente observados. Assim, surgiu a necessidade de verificar quais os motivos, atitudes e

comportamentos que poderiam fornecer subsídios para a compreensão do processo de empreender.

2.1.2. Campo Comportamental

Os estudos focados na área econômica começaram a ser contestados por profissionais e pesquisadores da área comportamental, que procuram destacar a dimensão individual do comportamento, como evidência clara da influência das relações entre motivação e realização e o desenvolvimento econômico das nações.

Por volta de 1930, Weber (2004) escreve sobre o comportamento empreendedor e procura identificar o sistema de valores dos empreendedores como elemento fundamental para a explicação dos seus comportamentos e ações. Apesar de preceder os comportamentalistas, Weber (2004) contribuiu para o campo ao tentar desvendar as causas do comportamento empreendedor. Sua principal alegação é de que a crença religiosa e os ideais éticos fizeram-se presentes e interferiram nas ações empreendedoras e na aceitação do lucro. Para ele, certas idéias ligadas à religiosidade e aos ideais éticos podem ter tido uma influência determinante no desenvolvimento do espírito econômico, ou sobre o *ethos* do sistema econômico da sociedade norte-americana.

A obra aborda o surgimento do protestantismo como um questionamento aos valores e práticas da época. Algumas, de natureza radical, como aquelas associadas ao determinismo do Calvinismo ou do Pietismo, acima de tudo, movimentos de contestação dos valores e práticas da sociedade. Como resultado deste questionamento e dos desdobramentos das práticas religiosas, partiu-se então da avaliação religiosa do trabalho sistemático, incansável e contínuo na vocação como o mais elevado meio de ascetismo, e evidente prova de genuína fé, para um novo conceito, em que não mais se deveria lutar contra a aquisição racional, mas sim contra o uso irracional da riqueza.

O modo de vida aceitável para Deus não estava na superação da moralidade pelo modo monástico, mas, sim, no cumprimento das obrigações impostas aos indivíduos pela sua posição no mundo secular. Esses povos evitavam a ostentação, gastos desnecessários, regozijo consciente do próprio poder e ficavam embaraçados

com manifestações externas de reconhecimento social que recebiam, constituindo, assim, um modo de vida distinto. O lucro era defendido como algo inevitável e, portanto, eticamente aceitável. Só uma vida constantemente guiada pela reflexão poderia conseguir sobrepujar o estado da natureza. Ela surgia da maneira de administrar, na qual as sobras (lucros) não eram aproveitadas para o consumo excessivo ou ostentação. A satisfação primordial era ter feito um bom trabalho. O resultado era maior produtividade, diminuição de despesas e aumento da economia. Todos esses fatores seriam vitais para o crescimento econômico das nações (WEBER, 2004). Quando a limitação do consumo é combinada com a liberação das atividades de busca de riqueza, o resultado é o acúmulo de riqueza, o que o autor denomina de “espírito do capitalismo”.

Os trabalhos de Weber (2004) são reconhecidamente muito importantes, mas são os de McClelland (1971) que focalizam mais fortemente suas pesquisas para o estudo do comportamento no ramo do empreendedorismo.

McClelland (1971) investiga a motivação da realização como sendo, pelo menos em parte, responsável pelo crescimento econômico e relacionando o empreendedor à necessidade de sucesso, reconhecimento, poder e controle. As pesquisas realizadas por esse autor apresentaram a necessidade de realização do indivíduo como a principal força motivadora do comportamento empreendedor. Essa força significa a vontade humana de superar-se e de distinguir-se, englobando um conjunto de características psicológicas e comportamentais que compreendem, entre outras, gosto pelo risco moderado, além de iniciativa e desejo de reconhecimento.

Os trabalhos de McClelland (1971) foram incentivados pela busca de explicações para a existência de grandes civilizações. Para ele, os trabalhos anteriores somente haviam indicado, por meio da lógica e de argumentação razoável, evidências de relação entre motivação de realização e crescimento econômico. Seriam necessárias “provas”. Nesse sentido, ele considera que o seu trabalho pode ampliar esse entendimento. Para McClelland (1971), o povo desenvolvia grande necessidade de realização, necessidade essa que o autor associava aos empreendedores. Concentrava-se em grandes gerentes, de grandes organizações. Sua definição de empreendedor era a seguinte: “alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal (...) um

executivo em uma unidade produtora de aço na União Soviética é um empreendedor” (McCLELLAND, 1971).

Há algumas críticas feitas às pesquisas de McClelland (1971), inicialmente com a observação de que em seus estudos não foram identificadas as estruturas sociais que determinam as escolhas de cada indivíduo. Isso torna muito difícil explicar a opção de criar um negócio ou de ser bem-sucedido como empreendedor, baseando-se apenas na necessidade de realização. McClelland (1971) restringiu sua pesquisa em certos setores de atividade econômica. Outra crítica à sua teoria diz respeito à sua simplicidade ao usar somente dois fatores principais – a necessidade de realização e a necessidade de poder – para tentar explicar o desenvolvimento social e a prosperidade. Por fim, ele não definia o empreendedor da mesma forma como este era definido na literatura sobre o assunto (FILION, 1999).

Filion (1990) mostra que, em muitos casos, a existência de um modelo tem papel crucial na decisão de criar um negócio. O autor chega a afirmar que tanto maior será o número de jovens que imitarão os modelos empresariais quanto maiores forem os empreendedores e o valor dado a eles.

2.1.3. Campo de estudos dos traços de personalidade

Assim, os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo até o início dos anos 1980. Eles procuraram definir o que eram os empreendedores e quais as suas características. Nesse período, diversas pesquisas foram focalizadas nas características individuais e nos traços de personalidade dos empreendedores. Apesar de todas essas pesquisas, os resultados mostraram-se bastante contraditórios, mesmo quando adotadas metodologias adequadas e, às vezes, similares.

Como consequência, não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor em potencial, por várias razões criticadas por pesquisadores do assunto, como Filion (1999) e Fayolle (2000). Embora nenhum perfil científico tenha sido traçado, algumas pesquisas têm sido fontes de várias linhas, ajudando futuros empreendedores a se situarem melhor. Do ponto de vista do comportamento empreendedor, o empreendedorismo parece ser um fenômeno

regional, determinado por culturas, necessidades e hábitos de cada região, influenciando o empreendedor a interagir e assimilar tais comportamentos na formação de seus empreendimentos (FILION, 1999).

As pesquisas com escopo comportamentalista focalizaram outras áreas. Buscou-se, assim, conhecer aspectos como as habilidades requeridas e até mesmo o método de aprendizado pessoal e organizacional necessários para ajustar um comportamento. Essas pesquisas parecem mostrar forte influência das correntes empírico-analíticas. Seus critérios de cientificidade positivista buscavam sistematizar variáveis e estabelecer graus de significância entre as variáveis, as quais eram preferencialmente quantitativas, procurando a demonstração exata dos resultados. A explicação científica era relacional-causal, numa relação de “causa e efeito”, com base nos pressupostos de que o conhecimento estava no objeto pesquisado. Apresentavam propostas técnicas e procuravam criar princípios, leis, normas, regras e conceitos, num nível teórico clássico-positivista.

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS FREQUENTEMENTE ATRIBUÍDAS PELOS COMPORTAMENTALISTAS AOS EMPREENDEDORES

Características dos Empreendedores		
1. Inovação	9. Otimismo	17. Tolerância à ambigüidade e à incerteza
2. Liderança	10. Orientação para resultados	18. Iniciativa
3. Riscos moderados	11. Flexibilidade	19. Capacidade de aprendizagem
4. Independência	12. Habilidade para conduzir situações	20. Habilidade para utilizar recursos
5. Criatividade	13. Necessidade de realização	21. Sensibilidade aos outros
6. Energia	14. Autoconsciência	22. Agressividade
7. Tenacidade	15. Autoconfiança	23. Tendência a confiar nas pessoas
8. Originalidade	16. Envolvimento a longo prazo	24. Dinheiro como medida de desempenho

FONTE: (HORNADAY, 1982; MEREDITH, NELSON & NECK, 1982; TIMMONS, 1978; FILION, 1999.)

Todos esses pontos partem do pressuposto de que não é possível avaliar uma pessoa e afirmar com certeza se ela vai ser bem-sucedida como empreendedora, mas pode-se dizer por meio dessas pesquisas se ela possui as

características e aptidões que são encontradas costumeiramente em empreendedores que alcançam o sucesso. Têm como objetivo mostrar caminhos aos empreendedores, para que eles possam identificar e aperfeiçoar certas características na busca da realização de seus projetos.

A partir desses caminhos, os fenômenos estudados passavam a ser analisados isoladamente. Logo, na maioria das vezes, as análises produziam variáveis independentes e quantificáveis, utilizando métodos indutivos, e partiam de um conjunto de casos particulares para concluir com um caso geral, ou seja, em suas pesquisas, buscavam a generalização.

2.1.4. Desenvolvimento do Campo do Empreendedorismo

No início dos anos 1980, há um grande crescimento do campo do empreendedorismo e a sua expansão por quase todas as ciências gerenciais e humanas. A partir das primeiras grandes conferências sobre a área do empreendedorismo, como a Conferência Anual de Babson e o *International Council for Small Business*, surgem as grandes publicações e enciclopédias contendo informações e pesquisas sobre os temas mais discutidos no campo do empreendedorismo.

Gartner (1990), ao conduzir sua pesquisa com 36 acadêmicos e 8 líderes empresariais, identificou oito significados para explicitar a natureza do empreendedorismo. A conclusão do seu trabalho é caracterizada pelos seguintes temas:

- ✚ **O empreendedor** – parte da idéia de que o empreendedorismo envolve os indivíduos com características de personalidade e habilidades sem igual.
- ✚ **Inovação** – é a criação de algo novo, como uma idéia, produto, serviço, mercado ou tecnologia, em uma organização nova ou estabelecida.
- ✚ **Criação da organização** – o tema descreve os comportamentos envolvidos na criação das organizações.
- ✚ **Criação de valor** – este fator articula a idéia de que o empreendedorismo cria valor.

- ✚ **Com lucro ou sem lucro** – o tópico lucro, ou não-lucro, questiona se o empreendedorismo envolve somente organizações de lucro-produção.
- ✚ **Crescimento** – o debate neste tema é a importância do crescimento como uma característica do empreendedorismo.
- ✚ **Singularidade** – o empreendedorismo envolve singularidade.
- ✚ **O dono-gerente** – o empreendedorismo envolve indivíduos que são os donos e gerentes dos seus próprios negócios.

Filion (1999) lembra que grande número de pesquisadores, “usando cultura, lógica e metodologias estabelecidas em graus variados em seu próprio campo de estudo”, passou a se interessar e pesquisar o campo. Os primeiros cursos de doutorado no assunto surgiram em 1980. O interesse cresceu, em grande parte, devido ao crescente número de pequenos negócios no mundo todo.

Como consequência dessa expansão do campo, Filion (1999) relaciona no quadro 2 os principais blocos de pesquisa na área:

QUADRO 2 – PRINCIPAIS BLOCOS DE PESQUISA NA ÁREA DO EMPREENDEDORISMO

Clientes	Assuntos	Especialistas	Metodologia
Sistema político	Políticas governamentais Desenvolvimento regional	Economistas Sociólogos	Quantitativa
Empreendedores Empreendedores em potencial Educadores	Características dos empreendedores Ambiente empreendedorístico	Ciências comportamentalistas Sociólogos Antropólogos	Quantitativa e qualitativa
Empreendedores Empreendedores em potencial Educadores Consultores	Práticas de negócio Atividades de gerenciamento Financiamento Liderança Raciocínio estratégico	Ciências gerenciais	Quantitativa e qualitativa

FONTE: (FILION, 1999, p.12.)

Tem-se, dessa forma, no campo do empreendedorismo, o grupo dos praticantes representado pelos intelectuais-patrões, um segundo grupo está associado às tarefas de ações administrativas e de produção do conhecimento administrativo. Observa-se também um terceiro grupo, híbrido dos dois primeiros,

chamado grupo dos consultores. Esses pretendem produzir conhecimentos do tipo daqueles dos não-praticantes, os quais, além disso, são praticantes de ações administrativas (FILION, 1999).

Cunningham & Lischeron (1991) sugeriram que o campo do empreendedorismo está sendo estruturado em torno de seis pontos: a escola do “grande homem”, a escola de características psicológicas, a escola clássica (da inovação), a escola do gerenciamento, a escola da liderança e a escola do intra-empreendedorismo. O quadro 3 traz as definições e principais abordagens dessas escolas.

QUADRO 3 – AS ESCOLAS DE PENSAMENTO SOBRE O EMPREENDEDORISMO

Grupo	Escola	Definição	Foco Central	Principais Questões
Qualidades pessoais	<i>Grande Homem</i>	"Vencedores Extraordinários"	Princípios pessoais Histórias pessoais Experiências	Quais princípios guiam o empreendedor? Quais são suas realizações?
	<i>Características Psicológicas</i>	Fundador Controla os meios de produção.	Local de controle Tolerância da ambiguidade Necessidade de realização	Quais valores guiam o empreendedor?
Reconhecendo as oportunidades	<i>Clássica</i>	Pessoas que fazem inovações enfrentando riscos e incertezas. "Destruição criativa"	Tomando decisões Habilidade para ver oportunidades Criatividade	Como as oportunidades são aproveitadas? Qual foi a sua visão? Como respondeu à oportunidade e à visão?
Ação e Gerenciamento	<i>Gerenciamento</i>	Criando valor pelo reconhecimento de oportunidade. Do gerenciamento e da aceitação do risco. Habilidade de comunicação e gerenciamento para mobilizar os demais.	Perícia Conhecimento técnico Planos técnicos	Quais são seus planos para o negócio? Quais são suas capacidades? Quais são suas credenciais?
	<i>Liderança</i>	"Arquiteto social" Promoção e proteção de valores.	Atitudes, estilo Administração de pessoas	Como administra as pessoas?
Adaptação e Consideração	<i>Intra-empreendedorismo</i>	Aqueles que reúnem recursos para promover a inovação	Tomando decisões	Como o empreendedor muda e se adapta?

FONTE: (CUNNINGHAM, B.; LISCHERON, J. Defining Entrepreneurship, **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, p. 45-61, 1991 – Adaptado.)

Bygrave (1993) foi o primeiro doutor em empreendedorismo a mostrar que o campo deveria distanciar-se do paradigma da física e das abordagens quantitativas para encontrar sua própria lógica. Sugeriu, dessa forma, a pesquisa qualitativa. Em Bygrave (1993), o autor mostra que as ciências sociais e os modelos matemáticos nada mais são do que “uma fantasia de Laplace”. Entretanto, modelos matemáticos estão sendo cada vez mais usados por cientistas sociais.

Para Bygrave (1993), o processo empreendedorístico é descontínuo e dinâmico. Esse processo envolve numerosas variáveis para construir um algoritmo e

é extremamente sensível às condições iniciais. O modelo matemático para construir um algoritmo descritivo do processo empreendedorístico, segundo uma única pessoa, pode ser impossível, pois há o que ele chama de aspecto essencial não-algorítmico na consciência da ação humana. Segundo o autor, alguns cientistas acreditam que a resposta para a teoria do empreendedorismo pode ser encontrada na teoria do caos. Dessa forma, o autor explora a zona caótica de alguns algoritmos que fornecem representações simples e fascinantes do processo empreendedorístico. Um desses algoritmos apresentados pelo autor é uma equação fundamental da teoria da Ecologia Populacional, o que mostra que, sob algumas condições, essa equação mostra alguma impetuosidade, um comportamento caótico no campo do empreendedorismo. Por outro lado, Bygrave (1993) alerta para o fato de que isso não passa de uma metáfora matemática, porque a precisão das medidas que são necessárias para observar um verdadeiro caos científico do processo empreendedorístico é inalcançável na prática.

Os trabalhos de Bygrave sobre a teoria do caos mostram sua influência por meio do paradigma da complexidade. A partir do estudo das perturbações dos empreendedores, o autor mostra a desordem traduzida na vida dos homens, com efeitos importantes sobre toda a sociedade. Outro ponto importante mostrado por Bygrave (1993) é que a sociedade estritamente determinista, uma que seria apenas ordem, constituiria um universo sem desvios, sem inovação, sem criação. Mas um universo que fosse apenas desordem não conseguiria constituir organização e, portanto, de conservar a novidade. Por conseguinte, também seria incapaz de evoluir e desenvolver-se.

Para Bouchikhi (1993), a personalidade do empreendedor e as características estruturais do ambiente não podem, sozinhas, determinar o resultado do processo empreendedor. Então, por conta dos limitados sucessos e das dificuldades metodológicas inerentes ao tratamento isolado das abordagens anteriores, um olhar multidimensional do fenômeno empreendedor começa a receber maior atenção (PAIVA JUNIOR, 2004). Por conta disso, uma nova abordagem tem surgido a partir do entendimento de que o empreendedorismo deveria ser visto de uma forma mais integrada. Ela se fundamenta em um paradigma construtivista que pressupõe o uso de um número maior de variáveis que são articuladas de modo mais complexo do que a simples relação causa-efeito que é característica dos estudos positivistas. Essa perspectiva tenta entender o fenômeno por meio das relações do indivíduo

com a criação de novos valores, interagindo com o ambiente em um processo ao longo do tempo. De certa forma, ela se assemelha à “Escola das Configurações” identificada por Mitzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) no campo da formação de estratégias, ou seja, para ser melhor compreendido, o processo de empreender deve ser visto como uma configuração complexa de dimensões individuais, organizacionais e ambientais.

Os autores que atuam sob esta perspectiva, como Carland, Carland e Hoy (1992); Gimenez e Inácio Júnior (2002), procuram uma abordagem holística e levam em consideração os traços individuais, as características do futuro empreendimento e os fatores ambientais, sem desprezar a importância do empreendedorismo na cena econômica.

Gartner (1988) defende que as pesquisas baseadas em traços de personalidade demonstram inconsistência ao assumirem um conjunto típico de características humanas. Ele ressalta: a) falta convergência na definição do objeto das pesquisas – *o empreendedor*; b) poucos estudos partem de uma definição comum; c) a amostra não é homogênea; d) o perfil idealizado acaba sendo sobre-humano.

Segundo Gartner (1988), as pesquisas que tentam entender o que o empreendedor é deveriam ser substituídas por aquelas que buscassem conhecer o que ele *faz*. Ele cita, como exemplo, as pesquisas sobre liderança que buscavam traços comuns dos líderes e que agora se voltam para a análise da situação e das condições ambientais que melhoram o desempenho do líder. Não se pode separar o empreendedor do seu empreendimento, assim como não se pode separar o bailarino da sua dança (GARTNER, 1988). O empreendedorismo é, então, um processo complexo que envolve diversidade e incerteza, mas que pressupõe a existência de um papel a ser desempenhado e que pode, portanto, ser aprendido. A conclusão mais evidente é o reconhecimento do valor do comportamento e do processo empreendedor, em detrimento dos aspectos relacionados aos traços de personalidade.

Comportamentos, por definição, são abertos, demonstráveis e manipuláveis por meio de estratégias adequadas. Processos podem ser desenhados, treinados e internalizados.

De fato, a literatura sugere que não é possível estabelecer uma ligação de causalidade entre um ou outro traço de personalidade, sendo os mais frequentes os

de Low e Macmillan (1988), Fillion (1997), entre outros. Ou entre a personalidade e o desempenho empreendedor, Steverson e Jarillo (1990), Shaver (1995). A literatura sugere, também, a existência de uma multiplicidade de combinações de traços de personalidade que transforma em ilusória toda tentativa que visa traçar o perfil de uma personalidade empreendedora (LOW e MACMILAN, 1988).

Tais estudos adotam uma perspectiva na qual toda interpretação dos fatos históricos, sociais, políticos e econômicos possa ocorrer de uma forma mais complexa e dialógica. Negando a partir daí a existência de uma única verdade, afirmada como dogma, como doutrina, mas sim abrangendo as múltiplas possibilidades, a partir das várias perspectivas adotadas.

Rosa & Bawes (1990) mostram que o campo do empreendedorismo é dominado por positivistas-funcionalistas e que há necessidade urgente de novas perspectivas para compreender o que os empreendedores são e o que eles fazem. Dentre essas novas perspectivas citadas pelos autores, observa-se o empreendedorismo feminino, pois em poucos anos as mulheres, donas de negócios próprios, bem como as mulheres autônomas, passaram a constituir uma parte crescente na população econômica de muitos países, tanto de países desenvolvidos quanto de países em desenvolvimento. Cada vez mais os governos passam a ver as mulheres empreendedoras como uma importante fonte de negócios, bem como geradoras de empregos.

Fagenson (1993) afirma que muitos autores sugeriram que o tipo de indivíduo que se torna um empreendedor seja psicologicamente distinguível do tipo de indivíduo que se torna um gerente. A autora observou que as ocupações dos homens e das mulheres são fundamentalmente diferentes e, dessa forma, procurou avaliar a precisão dessas caracterizações comparando os sistemas de valores pessoais de homens e de mulheres empreendedores com os sistemas de valores pessoais de homens e de mulheres gerentes.

Fagenson (1993) pesquisou 255 homens e mulheres, empreendedores e gerentes, ordenando-os em quinze valores terminais e cinco instrumentais. Os resultados do estudo revelaram que o gênero dos indivíduos teve uma pequena influência nos sistemas de valores. As mulheres avaliaram o valor terminal de igualdade mais que os homens, e os homens avaliaram segurança familiar mais do que as mulheres. Em contraste, os gerentes e empreendedores tiveram sistemas de valores imensamente diferentes. Empreendedores deram significativamente maior

peso que os gerentes para os seguintes valores terminais: ego-respeito, liberdade, senso de realização e uma vida excitante, e os seguintes valores instrumentais: honestidade, ambição, capacidade de independência, coragem, imaginação e capacidade lógica. Em contraste, os gerentes deram maior peso aos valores terminais: amizades verdadeiras e prazer, e aos seguintes valores instrumentais: estar amando, ser compassivo, perdoar, ser útil e ter ego-controlado.

Rickards e Moger (2000) fizeram um estudo comparativo para avaliar o aumento do desempenho criativo de equipes como consequência das intervenções dos seus líderes. O que foi proposto é que as barreiras podem ser quebradas por intervenções de liderança do tipo criativo. Embora haja contingências externas, as equipes podem aumentar seu desempenho por meio da liderança criativa. Treinamento comprovadamente melhora o desempenho e o rendimento das equipes.

Bruyat e Julien (2000), buscando a definição do campo de pesquisa do empreendedorismo, concluem que o campo deve ter uma abordagem processual, não voltada para a pessoa do empreendedor. Abandonam o paradigma positivista e adotam uma posição construtivista apontada ao entendimento, não com uma visão para fazer previsões, mas para prover ferramentas que permitam aos atores agir de modo mais inteligente. A definição do empreendedor como um indivíduo com certas características específicas pareceria só ser possível se todos os empreendedores tivessem essas características na realidade e se essas características fossem exclusivas dos empreendedores. Para entender o processo do empreendedorismo, é necessário entender o indivíduo e o projeto, as ligações entre eles ao longo do processo de desenvolvimento e, finalmente, a influência do ambiente, e conseqüentemente, de outros empreendedores e os vários recursos providos pelo ambiente.

Esses resultados sugerem que homens e mulheres que se tornam empreendedores, ou que desenvolvem profissões administrativas, são mais semelhantes ao sexo oposto dentro da profissão do que em uma profissão complementar. Isso sugere que se deve categorizar cuidadosamente a atividade empreendedora com relação aos estereótipos de sexo e papel desempenhado tradicionais, pois, como observado no trabalho de Fagenson (1993), esses estereótipos não são aplicáveis ao lado oposto.

A partir do que foi discutido, o campo do empreendedorismo poderia ser definido como aquele que examina as atividades, características, efeitos sociais, econômicos, comportamentais e métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora.

2.2. INTRA-EMPREENDEDORISMO

Ampliando o contexto empreendedor, desde os antigos teóricos já são observados os empreendedores internos, denominados posteriormente como intra-empreendedores ou empreendedores corporativos, atores essenciais para o processo fundamental do desenvolvimento econômico, como descrevia Schumpeter, já em 1934:

Mais amplos, porque em primeiro lugar chamamos “empresários” não apenas aos homens de negócio “independentes” em uma economia de trocas, que de modo geral são assim designados, mas todos que de fato preenchem de fato a função pela qual definimos o conceito, mesmo que sejam, como está se tornando regra, empregados “dependentes” de uma companhia, como gerentes, membros da diretoria, etc. (SCHUMPETER, 1988, p. 54).

Os primeiros estudos na área do empreendedorismo corporativo orientaram suas pesquisas para a observação de quem é o intra-empreendedor. Ross e Darab (1986) relacionam os intra-empreendedores como as pessoas que tentam trazer para a corporação a cultura do espírito de inovação. Em seus estudos, eles incluem um teste para determinar o potencial de desempenho intra-empreendedor de um indivíduo. Segundo esses autores, companhias administradas por intra-empreendedores devem praticar três princípios básicos: primeiro, aprender e usar os fundamentos da administração profissional; segundo, adotar um estilo de comportamento que transcenda a burocracia e encoraje inovação; e, terceiro, encorajar os intra-empreendedores. É sabido que um intra-empreendedor não tem a liberdade de ação de um empreendedor e tem que operar dentro das restrições do sistema corporativo, sendo necessário para o sucesso, por isso, um certo estilo de comportamento e de personalidade.

Segundo Pinchot (1989),

O Espírito Intra-empendedor aborda a necessidade das grandes empresas em atuar com a agilidade de uma pequena empresa, mas com a força de uma grande, sendo para isso necessário o poder inovador e a iniciativa do intra-empendedor.

Os intra-empendedores, assim como os empendedores, não são necessariamente inventores de novos produtos ou serviços. Sua contribuição está em tomar novas idéias ou mesmo protótipos e transformá-los em realidades lucrativas. Os intra-empendedores passam muito tempo construindo e testando seus modelos mentais. Essa capacidade de visualizar os passos desde a idéia até a realização é um dos talentos básicos do intra-empendedorismo e é possível aprendê-lo. O intra-empendedor é o gerente geral de um negócio que ainda não existe. Os intra-empendedores são naturalmente orientados para a ação.

Fatores favoráveis ao intra-empendedorismo, segundo Pinchot (1989):

- 1 – A questão do *marketing*, pois *marketing*, aliado ao atendimento e à distribuição eficiente dos produtos, constitui uma arma poderosa que fará o projeto do intra-empendedor frutificar rapidamente, usando os canais das grandes e tradicionais corporações.
- 2 – Base tecnológica. Uma grande empresa pode manter facilmente uma estrutura destinada à pesquisa e ao desenvolvimento.
- 3 – A corporação tem um volume elevado de dinheiro para gastar com projetos que ainda não são cobertos pelos capitalistas de risco.
- 4 – A estrutura de pessoas de uma grande corporação.

Fases do intra-empendedorismo, segundo Pinchot (1989):

- A Fase Solo – constrói a visão sozinho.
- A Fase Rede – compartilha essa visão com amigos íntimos.
- A Fase da Clandestinidade – forma uma equipe informal de desenvolvimento da idéia.

- A Fase da Equipe Formal – forma uma equipe intra-empresarial autônoma.

Como acontece o intra-empresarialismo, segundo Pinchot (1989):

- Auto-seleção – acontece no momento em que o intra-empresarial, sem nenhum tipo de pressão ou incentivo, promove o desenvolvimento de um projeto, a partir de sua capacidade e visão intra-empresarial.
- Nenhuma transferência – depois de montada a equipe intra-empresarial, espera-se que não haja transferências de pessoas.
- A decisão é do executor – o intra-empresarial e sua equipe devem ter total liberdade de execução e decisão no desenvolvimento dos seus projetos.
- Flexibilidade corporativa – ocorre nas situações nas quais acontecem imprevistos e o planejamento tem de ser ajustado.
- Fim da filosofia do grande sucesso – todos os projetos têm o seu valor para a corporação, o conjunto dos projetos e a constante inovação é valorizada.
- Tolerância de riscos – o risco faz parte do processo de inovação, por isso a corporação incentiva e dá suporte para que se possa ser intra-empresarial.
- O dinheiro paciente – os investimentos não são feitos com prazo determinado de retorno, cada projeto tem sua característica e seu tempo de crescimento.
- Criação de pequenos grupos – os pequenos grupos funcionam como centros de geração de idéias, que podem se tornar projetos intra-empresariais com alto grau de inovação.
- Opções múltiplas – dinheiro externo – se a corporação estiver com suas verbas esgotadas, nada impede que seja feita uma fonte externa para o desenvolvimento de um projeto, seja em forma de empréstimo ou de parceria nos resultados.

O teor da obra de Pinchot (1989) é buscar a relação justa entre a atividade intra-empresarial e as formas de remunerá-la, para que sempre esteja acontecendo um ciclo de desenvolvimento dentro da empresa, e para evitar que junto com cada ciclo que acaba, sejam perdidas as "boas cabeças" para *headhunters*. E a forma proposta para recompensar o empresário interno é por meio do:

- ▣ **Reconhecimento**
- ▣ **Promoção de cargo**
- ▣ **Verba para mais projetos**
- ▣ **Salário maior**

A recompensa é o intracapital, um orçamento que é usado a qualquer momento para financiar a criação de novos empreendimentos para a corporação. Para os intra-empresendedores, o intracapital significa liberdade.

O intra-empresendedor vem a ser o indivíduo inserido dentro de uma corporação e comprometido com o projeto de implantação de um novo produto ou serviço na organização em que trabalha, procurando o sucesso de seu projeto como recompensa pela sua dedicação, a qual geralmente vem acompanhada de uma vantagem financeira. Nesse sentido, o intra-empresendedor é o próprio empresário, cujo potencial é posto à prova, incumbindo-lhe também a função de empregado. Ser empresário e empregado também lhe fornece poderes de decisão.

QUADRO 4 – SÍNTESE DA DEFINIÇÃO DO INTRA-EMPRESENDEDOR, SEGUNDO PINCHOT

	Gerentes tradicionais	Empresendedores tradicionais	Intra-empresendedores
Motivos principais	Querem promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivados pelo poder.	Querem liberdade. Orientados para metas, são autoconfiantes e automotivados.	Querem liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientados para metas e automotivados, mas também reagem às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Ação	Delegam a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	Põem a mão na massa. Podem aborrecer os empregados, de repente fazendo o trabalho deles.	Põem a mão na massa. Podem saber como delegar, mas quando necessário, fazem o que deve ser feito.
Habilidades	Gerência profissional. Com freqüência, são formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de	Conhecem intimamente o negócio. Mais agudez para negócios do que habilidade gerencial ou política. Frequentemente possuem formação	Muito semelhantes aos empresários, mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessitam de ajuda neste aspecto.

	peças e habilidades políticas.	técnica, se em um negócio técnico. Podem ter sido responsáveis por lucros e perdas na corporação anterior.	
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

FONTE: (PINCHOT, 1989, p. 45-47 – Adaptado.)

Os papéis fundamentais no processo do intra-empendedorismo podem ser observados nos estudos de Roy (1987), na busca de desenvolvimento do processo de inovação. Os principais papéis encontrados incluem: (i) o inovador técnico; (ii) o inovador empresarial; (iii) o executivo principal; e (iv) o produto campeão. Essas categorias não são mutuamente exclusivas e todas podem ser desenvolvidas nos intra-empendedores. Seus estudos de casos demonstraram que o grau de sucesso das empresas está relacionado ao nível de incorporação dos diferentes estilos de administração, sendo que o estilo administrativo melhor desenvolvido para encorajar o intra-empendedor potencial é a máxima autonomia operacional cotidiana.

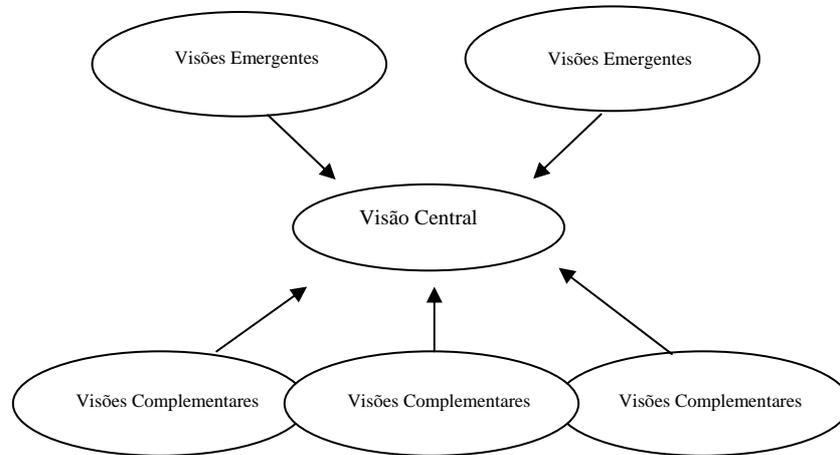
Stevenson & Jarillo (1990, p. 23) constroem uma ponte entre o empendedorismo individual e o corporativo ao conceituarem o intra-empendedorismo como “um processo pelo qual indivíduos – tanto dentro como fora de organizações – perseguem oportunidades a despeito dos recursos que controlam”. O intra-empendedor é o gerente ou o executivo que age como se estivesse empendendo seu próprio negócio dentro dos limites de uma organização já estabelecida. Na mesma corrente, está Dornelas (2003), que identifica os empendedores corporativos com funções similares às dos empendedores, as quais são focadas na criação e no desenvolvimento de inovações e projetos, desse modo colaborando para o crescimento e o sucesso da organização. O empendedor corporativo (ou intra-empendedor, empendedor interno), o empendedor de *start-up* (aquele que cria novos negócios) e outros tipos de empendedores (os sociais, por exemplo) são pessoas que se destacam onde quer que trabalhem, devido ao seu comportamento e à sua forma de aprender e se relacionar com os ambientes nos quais estão inseridos.

Para Filion (2004), são pessoas que desenvolvem uma orientação, ou visão, que indica o que deverá ser feito. O desenvolvimento e a implementação das visões são duas das principais características das ações intra-empendedoras.

Há três categorias principais de visão: visões emergentes, visões centrais e visões complementares (FILION, 2002-2004). Uma visão central se desenvolve a partir de visões emergentes e sua realização e evolução dependem de visões complementares. Por exemplo, empreendedores acumularão uma variedade de experiências e freqüentemente terão vários trabalhos diferentes antes de começarem um negócio baseado em um produto ou serviço específico. Através dos anos, os empreendedores desenvolverão várias visões emergentes – ou idéias de produto – até que achem *A idéia* (ou *A visão emergente*), a qual poderá se tornar uma visão central. Uma vez estabelecida a visão central, é necessária uma série de ações concretas, ou de visões complementares, para fazê-la acontecer. Normalmente, as visões complementares tomam a forma de atividades administrativas, como *marketing*, finanças, administração da produção, sistemas de informação, administração de recursos humanos, e assim por diante, ou podem ser relacionadas a qualquer outro setor da organização. A relação entre a visão central, as visões emergentes e as visões complementares é mostrada na Figura 1.

Os empreendedores podem ser descritos como visionários, pessoas que focalizam a realização de uma visão central. Por outro lado, intra-empendedoras são visionistas; em outras palavras, pessoas que desenvolvem e realizam visões emergentes e complementares. Em suma, intra-empendedoras identificam e, então, visualizam as idéias que gostariam de realizar. Essas idéias normalmente, podem ser classificadas como sendo diferentes da visão central, desde que sejam relativas a elementos que não são sempre essenciais para a organização, mas que, uma vez explorados, contribuirão para simplificar ou para melhorar a realização da visão central. (FILION, 2004, p. 67-69).

FIGURA 1 – RELAÇÃO ENTRE AS VISÕES NA ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA



FONTE: (FILION, 2004, p. 67.)

Para Filion (2004), as organizações têm que estabelecer estruturas formais que reflitam suas estruturas informais. Em organizações intra-empendedoras, a comunicação deve ser aberta e fácil. Elas tornam-se lugares onde idéias são geradas. Organizações intra-empendedoras são aquelas que recompensam o sucesso e minimizam o erro. Alguns dias de treinamento por ano, para todos os membros da organização, em afinidade com essa perspectiva, podem realmente transformar uma organização. É fácil entender esse princípio básico se olharmos para as ações empreendedoras e intra-empendedoras como sendo resultantes de um conjunto de visões que emerge, evolui e muda antes que, finalmente, as visões sejam realizadas, apesar da realização não ocorrer sempre do modo inicialmente previsto.

O ambiente interno das empresas é, no entanto, caracterizado pela abundância de profissionais com comportamentos mais aproximados aos dos "clássicos" gerentes e não dos empreendedores, conforme aponta Schumpeter (1988, p. 55), ao distinguir aqueles que fazem "novas combinações" dos que "mantêm o fluxo":

a atividade empreendedora não se restringe ao proprietário de empresas ou ao capitalista, mas a todos que realizam novas combinações de recursos do ambiente econômico, distinguindo-os dos dirigentes de empresas, que têm como objetivo operar um

negócio estabelecido e a manter o fluxo circular da economia operante.

A rara ocorrência de empreendedores no âmbito das organizações pode ser atribuída a duas possibilidades: ou os empreendedores potenciais pouco se vinculam às organizações de terceiros ou são naturalmente expelidos pelo ambiente burocrático (CHISHOLM, 1987). Saber, então, as similitudes e diferenças entre os comportamentos de executivos e empreendedores pode ser útil para delimitar as dificuldades e oportunidades existentes no ambiente das organizações, se a pretensão é dotá-las de mais força empreendedora. Essa questão foi foco de pesquisas em Bellu (1988) e Buzenitz & Barney (1997). As conclusões a que chegaram estão alinhadas com o conceito de distintas visões de mundo, motivações, atitudes e padrões de trabalho de gerentes e de empreendedores.

Ao serem acrescentadas as visões de Farrel (1993) e Fillion (2000), nas quais é ressaltado o papel do empreendedor (na definição de contextos) e o do gerente (na organização de recursos), cabe especular se a geração de novos empreendedores no âmago das organizações não seria também uma tarefa de empreendedores: a empresa produz o empreendedor que produz a empresa, numa analogia da recursividade típica dos sistemas complexos.

Toftoy e Chatterjee (2004) consideram que o intra-empendedorismo é um risco, mas tem que começar em algum lugar – até mesmo se começa em pequenos e lentos movimentos, em passos pequenos. Uma vez que o movimento seja iniciado, as pessoas ficarão mais confortáveis com a idéia e será construída a confiança nos resultados. Assim, gradualmente, a corporação ficará empreendedora. Muitos projetos incorporados evoluirão dentro das organizações em processos mais autônomos, que envolverão as habilidades inovadoras de todos os membros da equipe. Os passos fundamentais de desenvolvimento de visão, missão, articulação, formação de equipes, plano de ação e o aparecimento de uma necessidade de obter um clima inovador fazem o intra-empendedorismo acontecer.

Podemos, enfim, chegar à conclusão de que as diferenças qualitativas entre o intra-empendedor e o empreendedor são pouco relevantes. A visão de mundo e as atitudes são similares, os efeitos nos negócios são equivalentes e a aferição dos resultados da ação parece seguir os mesmos critérios: visão, inovação, conquista de

imagem e mercado, formação de equipes, volume de faturamento, retorno sobre o capital investido e crescimento corporativo.

A partir dessa constatação, seria o caso de considerar também que toda a organização que incentivar a formação de um número maior de intra-empresendedores pode obter índices superiores de competitividade, bem como de resultados.

2.3. EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO NA UNIVERSIDADE

Segundo o relatório *Global Entrepreneurship Monitor Brasil 2000 – GEM*:

Proporcionar aos indivíduos educação específica voltada ao empreendedorismo (treinamento nas habilidades requeridas para converter uma oportunidade de negócio em empreendimento de sucesso), foi apontada, de forma consistente, como uma das prioridades críticas, pelos especialistas entrevistados em cada um dos 21 países (GEM, 2000, p. 2).

Esta capacitação específica empreendedora, que possui uma primeira parte que já vem sendo realizada, na opinião de Dornelas (2003), por entidades, escolas e universidades brasileiras, quanto ao perfil do empreendedor, refere-se a quem é esse indivíduo e como ele se comporta. Agora, a necessidade se volta para uma segunda fase de capacitação empreendedora no Brasil, com a característica de possuir maior profundidade e de permitir aos potenciais empreendedores dedicar tempo à implementação de seus negócios.

Em relação ao acesso ao empreendedorismo, Dornelas (2003) defende que qualquer indivíduo pode aprender o que é ser um empreendedor de sucesso, e constata uma realidade presente nas universidades que possuem cursos de extensão, pós-graduação e MBA's, que não determinam um foco na formação de empreendedores. Deriva daí a necessidade de ofertar cursos adequados, ministrados por professores empreendedores e que possuam base em casos reais.

O papel da universidade como catalisadora da formação do empreendedorismo ganha maior relevância com a posição de Stevenson (2001), quando ele afirma ser possível desenvolver o espírito empreendedor nos indivíduos aos quais forem dadas certas condições de aprimorar novas habilidades e potencializar as preexistentes. Palmeira (1997) aponta como uma das causas para o

crescimento do Empreendedorismo a existência de formação específica nos meios universitários, como opção profissional atrativa.

Gonçalves (2004) alerta que o desenvolvimento do empreendedor significa mudança, ou seja, mover-se em direção a um objetivo. Todo processo de mudança envolve correr riscos e as pessoas precisam estar preparadas para isso. Do ponto de vista de Gonçalves (2004), a ação empreendedora não se limita somente à abertura de novos negócios. Sendo assim, o empreendedor é agente relevante no processo de desenvolvimento, visto que participa na formação acadêmica e de redes intra e interorganizacionais e promove a articulação das dimensões econômica, financeira e sociocultural e pessoal. Em vista disso, o ensino do empreendedorismo deveria ser apontado como prioridade na política governamental de qualquer país que queira desenvolver inovações e, com isso, almeje constituir-se em uma economia competitiva no mundo globalizado.

Como podemos verificar, as pesquisas enfocam principalmente o papel da universidade como formadora de empreendedores, em seu papel educador, e o enfoque do desenvolvimento dos empreendedores internos da universidade, que são os responsáveis pelo desenvolvimento de ações inovadoras, enquanto os métodos inovadores de aumento da qualidade na educação estão à margem da maioria das pesquisas. Com isso justificamos a importância da pesquisa aqui proposta, com vistas à contribuição ao campo do empreendedorismo corporativo e o desenvolvimento do setor educacional universitário.

2.4. PRÁTICAS ACADÊMICAS

As pessoas que administram qualquer conjunto de recursos são administradores, gerentes ou gestores. Quase todas as pessoas independentemente da posição que ocupam, ou do título de seus cargos, desempenham tarefas de administração. Quem quer que esteja manejando recursos ou tomando decisões está administrando (MAXIMINIANO, 2004).

Mas para ser empreendedor ou intra-empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias. O intra-empreendedor tem a missão de criar novos fluxos de produção, segundo Schumpeter (1988). Para Pinchot (1989), a contribuição dos intra-empreendedores

está em tomar novas idéias, ou mesmo protótipos, e transformá-los em realidades lucrativas.

Para Coelho, Hollanda e Capella (2003), as práticas administrativas fazem parte de uma visão ampla dos processos administrativos empregados pelas empresas modernas. Em seu livro são discutidas todas as funções administrativas, as suas teorias, o seu desenvolvimento e as práticas utilizadas nas instituições modernas. Utilizamos esse referencial para embasar a premissa de que as práticas acadêmicas de planejamento, busca de oportunidades, produção, recursos humanos, financeiros, científicos, humanísticos, estruturalistas, comportamentais, ou qualquer outra corrente de pensamento que faça referência a práticas acadêmicas de administração, estão ligadas a dois focos de ação dentro das instituições: a primeira se refere às práticas acadêmicas de manutenção e, a segunda, às práticas acadêmicas de inovação. Conceitos a serem explorados nos tópicos seguintes.

2.4.1. Práticas Acadêmicas de Manutenção

Neste trabalho, serão consideradas como práticas acadêmicas de manutenção as ações dos empreendedores corporativos, tomadas no período de 2004 a 2006, com vistas apenas à manutenção das idéias de negócio e projetos já existentes e consolidados dentro da instituição, sendo que tais ações serão consideradas somente como um desempenho de gestão e administração de recursos em projetos criados e desenvolvidos em períodos anteriores, na instituição em estudo.

À semelhança do que Shumpeter (1988) chama de “fluxo circular”, as práticas acadêmicas de manutenção são a repetição dos mesmos projetos, ano após ano, nos quais as mesmas ações acabam sendo gerenciadas e resultados semelhantes são colhidos.

2.4.2. Práticas Acadêmicas de Inovação

Já no século XV, pesquisadores do Dicionário Oxford encontraram como definições para a palavra inovação o significado de “fazer mudanças em algo

estabelecido”. No século XVIII, surge a visão de “introdução da novidade”, e em nossos dias “tornar algo novo” e “renovar”.

Entendemos como práticas acadêmicas de inovação todas as práticas e atividades inovadoras relacionadas ao desenvolvimento e implementação de idéias, conceitos e projetos (dentro da organização), ou lançamento de produtos e serviços (fora da organização) que sejam novos, originais ou substancialmente aprimorados.

À medida que avançamos na era da informação, a parcela do orçamento da maioria das instituições destinada à pesquisa e produção de inovações é cada vez maior. Valorizar o capital investido em esforços de inovação e tornar o sistema organizacional capaz de implementar essas idéias de forma rápida e econômica passa a ser um dos desafios da liderança.

Schumpeter (1988) afirma que o desenvolvimento na economia capitalista é indissolúvelmente envolvido com o ciclo de negócios, o qual é uma consequência direta do aparecimento da inovação, ou seja, as inovações fixam e mantêm o motor capitalista em movimento, proporcionando o desenvolvimento e o crescimento econômico. As grandes inovações são responsáveis por uma onda de investimentos que caracterizam um período de prosperidade da economia. Esse período desencadeia uma nova realidade econômica e social, aumentando o nível de renda e gerando acumulação de riqueza.

Seguindo ainda nessa linha de pensamento, para Schumpeter (1988), a inovação de produtos ou processos permite que uma determinada empresa se diferencie de seus concorrentes, fazendo com que essa empresa inovadora se aproprie de lucros gerados a partir da sua diferenciação no mercado. Dessa forma, a busca por inovação deve ser permanente, pois ela é inerente ao processo de concorrência entre as empresas e aos princípios de acumulação de capital.

Adaptar, crescer, administrar eficientemente a rotina de uma empresa não significa empreender. O ponto mais importante a ser resgatado é a idéia de que nenhuma destas atividades citadas significa inovar. Se pudéssemos imaginar como estes dois conceitos se colocam numa linha contínua, teríamos adaptação em um pólo e inovação no outro, mesmo que a adaptação fosse feita no sentido de “modernizar” a produção ou a organização. Segundo Schumpeter, dada a situação de concorrência, o capitalista se adapta (constantemente) enquanto o empreendedor inova. Competir para sobreviver não é empreender.

A inovação é o principal tipo de vantagem competitiva que as organizações buscam para sua sustentabilidade, mas a inovação é mais do que simplesmente criatividade. Trata-se de criar e divulgar a utilização de um novo produto, serviço, processo ou sistema, desde sua concepção até sua implementação e exploração bem-sucedidas. Simplesmente ter boas idéias não é o ponto mais difícil no processo de inovação. O verdadeiro desafio é transformar tais idéias em realidades que tragam resultados rentáveis para a instituição, tarefa que exige que colaboradores tenham atitudes e comportamentos empreendedores (PINCHOT; PELLMAN, 2004). Por menor que seja a inovação, ela representará uma pequena ação intra-empresarial. É importante conceituarmos que partimos do princípio de que a inovação se aplica a diversas formas, como as apresentadas no Quadro 5.

QUADRO 5 – CONCEITUAÇÃO DAS DIVERSAS FORMAS DE APRESENTAÇÃO DA INOVAÇÃO

A criação de novos produtos e serviços.
Melhores formas de atingir os clientes.
Formulação de técnicas para fazer mais com menos.
Aumento da qualidade.
Reduções na duração do ciclo produtivo.
Novos métodos para diminuir o impacto ambiental.
Sistemas e estruturas organizacionais aperfeiçoadas.
Novas abordagens para reunir e distribuir informações.
Melhor oferta de serviços internos.
Novas formas de participação de empregados e acionistas.
Qualquer outro fator que contribua para melhorar o mundo ou a instituição.

FONTE: (PINCHOT & PELLMAN, 2004, p. 19-20.)

McDaniel (2000) aponta em sua pesquisa que, do total do produto doméstico dos Estados Unidos, 25% das vendas atuais das companhias são de produtos que foram desenvolvidos nos últimos cinco anos, por meio de ações inovadoras. Sua pesquisa identifica que uma indústria que implementa uma tecnologia nova, podendo até mesmo dobrar a produção, reduzirá seus custos unitários a 85% dos custos originais. Isso significa uma redução de até 15% dos custos. Daí a

importância do incentivo à implementação de idéias e projetos inovadores dentro das instituições.

Para o professor Spink (2002), diretor do Programa Gestão Pública e Cidadania, ao analisar as experiências inovadoras dos estados e municípios brasileiros, os projetos inovadores não devem competir um com o outro, mas com o anterior. O importante é alterar aquilo que lá está. Trazer algo novo, repensar abordagens já repetidas ao longo do tempo, repensar abordagens e construir novos desenhos institucionais, tudo isso é parte de uma administração inovadora.

Vasconcelos, Paula e Junior (2004) conduziram uma pesquisa visando identificar os pontos inovadores da gestão educacional empreendedora de uma Instituição de Ensino Superior que apresentou resultados comprovadamente excelentes nas avaliações do MEC. A pesquisa indicou que as principais inovações ocorrem: a) na elaboração das estratégias; b) no estímulo ao aluno para uma atitude de pesquisa científica; c) na sistematização da aprendizagem; d) na integração docente ao meio ambiente local/regional; e) na integração vertical/horizontal das disciplinas. Observou-se na pesquisa que as estratégias são elaboradas de forma coletiva, sendo a missão compreendida por todos os professores. Igualmente, ficou destacado que a Instituição era incentivadora da prática da pesquisa científica. Por meio desse estudo, é possível concluir que o ambiente, a integração coletiva e os incentivos organizacionais são os diferenciais na produção de inovações em uma instituição de ensino.

Souza (2005), em um recente estudo revisional, procurou identificar na literatura características empreendedoras capazes de promover o desenvolvimento de pequenas empresas, categoria fundamental da vida econômica e social das nações. A autora analisou o conteúdo dos textos e obras consultadas, bem como a representação social que os diferentes autores estudados fazem do fenômeno empreendedorismo. Nesse estudo foram analisadas 16 publicações e identificadas as principais características necessárias aos empreendedores: inovar, buscar oportunidades, correr riscos, criatividade, liderança e iniciativa foram as principais características encontradas nos textos, sendo que a única citada por todos os autores pesquisados é a inovação. Na visão deles, o empreendedor é visto como motor do sistema econômico, percebendo a essência do empreendedorismo no aproveitamento de novas oportunidades de negócios, associando empreendedorismo à inovação.

2.5. FORMAS ORGANIZACIONAIS

As duas últimas décadas representam, tanto para os estudos, quanto para a prática administrativa nas organizações formais, um período significativo de discussões, controvérsias e questionamentos a respeito de paradigmas e modelos estabelecidos.

As novas formas organizacionais vêm sendo visualizadas basicamente de duas maneiras. A primeira, como representação de uma lógica de ação diferente da instrumental e que é típica do modelo modernista de organização. Coerente com a proposta pós-modernista, ou com a teoria crítica na análise organizacional, vem tratando o tema como a manifestação de diferentes formas de se entender as organizações contemporâneas, própria da diversidade que caracteriza a sociedade em diferentes contextos. A segunda maneira, como simples aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração. Esta, própria do projeto modernista de organização, procura discutir as novas alternativas organizacionais em face de um ambiente considerado altamente turbulento e competitivo, com a preocupação de desenhar o melhor arranjo organizacional, de modo a alcançar maior efetividade (DELLAGNELO e MACHADO-DA-SILVA, 2000).

Clegg (1990) desenvolve o argumento de que começam a surgir, principalmente a partir da década de 80, formas organizacionais diferentes e que questionam o modelo burocrático como a maneira mais eficiente para a organização do trabalho.

Observando o contraponto de organizações modernas e pós-modernas, caracterizando-se as primeiras pela rigidez, mercado de massa, determinismo tecnológico, diferenciação e desqualificação nos cargos, por exemplo; enquanto as segundas caracterizam-se por flexibilidade, mercados segmentados, tecnologias multifuncionais e cargos gerais de-diferenciados. As relações de trabalho predominantemente construídas dentro do discurso do determinismo do tamanho como variável contingencial cedem espaço a novas formas mais fragmentadas, como a subcontratação e as redes organizacionais.

A partir dessas caracterizações, são enfocados para análise dois tipos de organizações que, a partir de agora, são denominadas de organização burocrática e organização empreendedorística, as quais são conceituadas a seguir.

2.5.1. Organização Burocrática

Inicialmente, Clegg (1990) observa que as organizações burocráticas, em seu modelo mais eficiente, apresentado para a organização do trabalho, caracterizam-se pela rigidez, objetivo central de produção para o mercado de massa, determinismo tecnológico, diferenciação e desqualificação dos cargos.

Lopes e Torres (1995) evidenciam as práticas das organizações burocráticas mais utilizadas na década de 80 e 90, as quais se preocupavam muito com a estrutura, cortes de custos, enxugamento de pessoal e produção em um grau máximo de eficiência.

Para Gonçalves (1997), as organizações tradicionais burocráticas foram projetadas com base em pressupostos antigos, como a constância e regularidade do ambiente externo, que permitiam à empresa isolar-se dentro de suas fronteiras e também permitiam que ela produzisse tudo o que fosse possível a custos inferiores aos de um fornecedor externo. Hierarquia, especialização por funções, unidades de comando, pagamento proporcional à posição hierárquica, períodos operacionais anuais e amplitude de controle são as diretrizes gerais básicas que orientam o desenho das organizações burocráticas.

Ainda dentro do escopo da administração burocrática, a gestão dos vínculos contratuais é explorada no estudo de Fernandes e Carvalho Neto (2005), no qual podemos também encontrar a conceituação do modelo burocrático de Ford, caracterizado pelo controle, centralização e hierarquização, além de vínculos de trabalho com rígido controle de tempo e horário. Nesse modelo, as empresas atuam de uma forma isolada, com fronteiras nítidas, sem possibilidades de alianças ou parcerias e com difícil acesso a novos mercados.

2.5.2. Organização Empreendedorística

Clegg (1990) conceitua a organização moderna a partir de alguns pressupostos que se caracterizam por flexibilidade, mercados segmentados, tecnologias multifuncionais e cargos gerais de-diferenciados. As relações de trabalho predominantemente construídas dentro do discurso do determinismo do tamanho,

como variável contingencial, cedem espaço a novas formas mais fragmentadas, como a subcontratação e as redes organizacionais.

A organização que emerge proporcionará uma maneira diferente de se encarar as novas realidades que estão por vir (se é que já não chegaram). A tônica é ter pessoas inteligentes produzindo trabalhos inteligentes e a remuneração passa a ter a dimensão dos resultados e da variabilidade. O profissional passa a ser visto como sócio da organização e seu sucesso financeiro será o reflexo do grau de empenho, criatividade, conhecimento e capacidade de realizar trabalhos em grupo. A liderança de idéias – não de personalidade, a inovação, a rapidez de resposta e a capacidade de reorganizar são fundamentais. A organização inteligente é aquela que aprende em todos os níveis, sendo mais flexível em seus processos administrativos (LOPES e TORRES, 1995).

O projeto moderno de organização, segundo Gonçalves (1997), é caracterizado a partir da incorporação de princípios adequados à tecnologia e ao estilo gerencial contemporâneos. Entre esses novos princípios, temos a alocação de recursos em tempo real, o da comunicação ponto a ponto, o da organização do trabalho em equipes e projetos, o da avaliação de desempenho por resultados e o das fronteiras orgânicas.

Birley e Muzyka (2001) evidenciam o conceito de empresa empreendedora a partir da formação de equipes que desenvolvam confiança e respeito mútuos e que sejam capazes de gerenciar projetos complexos. Essas empresas devem ter outras empresas como parceiras para o desenvolvimento de projetos, sabendo recompensar e motivar seus líderes no desempenho dessas atividades. Eles enumeram ainda algumas ações para a empresa ser empreendedora, como: um gerenciamento eficaz das inovações, proporcionar oportunidades e liberdade de ação, encorajamento à experimentação, recompensar o sucesso, saber liberar o empreendedorismo dentro da organização e definir o risco de forma diferente e captando intra-empresendedores que tomem decisões-chave sobre os recursos, administradores do topo da organização possam ser treinadores dos intra-empresendedores, apoiando e recompensando os projetos inovadores.

Por sua vez, Angelo (2003) percebe em sua pesquisa que uma empresa, para ser empreendedora, deve ultrapassar a visão única do planejamento convencional de orçamento e do controle dos fluxos de produção e caixa. Lidar com empresas empreendedoras exige mais que isso. Lideranças empreendedoras devem ser

capazes de redirecionar e realinhar constantemente recursos e pessoas, reconhecendo mínimas modificações nos cenários, a fim de ser possível corrigir rotas e periodicamente reavaliar metas. É fundamental que as responsabilidades sejam partilhadas, que informações sejam difundidas, que atribuições sejam intercambiadas e que a horizontalidade permita maior flexibilidade nos processos decisórios. Empresas sadias evitam a politicagem e patrocinam o jogo limpo com foco na capacitação permanente, e percebem que mesmo pequenos talentos podem ser desenvolvidos e ampliados, a fim de gerar futuros negócios e inovações. Lideranças empreendedoras flexíveis devem aprimorar-se no estudo do comportamento humano e da linguagem, de modo a reconhecer as múltiplas possibilidades no processo de interação construtiva com os intra-empresendedores. A partir disso, o autor propõe um quadro referencial de características encontradas nas empresas empreendedoras:

QUADRO 6 – CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS EMPREENDEDORAS

Hierarquias reduzidas e horizontalidade.
Acesso pleno à informação.
Equipes multifuncionais com competências diferenciadas.
Fundos para pesquisa, desenvolvimento e criação.
Processos de difusão permanente do conhecimento.
Política interna capaz de evidenciar o interesse pela inovação.
Premiação aos inovadores, não só por resultados, mas pelo esforço e empenho.
Relação de intimidade com clientes e consumidores finais.
Promoções que potencializem a atuação dos intra-empresendedores com mais autonomia, nas áreas pelas quais eles mantêm mais interesse.

FONTE: (ANGELO, 2003, p. 93-94.)

De acordo com Pellman e Pinchot (2004), na empresa empreendedora, os empregados são na sua maioria profissionais do conhecimento, cujos administradores são mais flexíveis. Nesse ambiente, os empregados têm mais liberdade e também mais responsabilidade, principalmente quando se tornam responsáveis em adicionar valor e conhecimento a projetos na organização. Equipes

intra-empendedoras continuamente desenvolvem projetos inovadores que manterão a organização valorizada e competitiva. Como resultado disso, é criado um ambiente com grande capacidade de aprendizagem. Assim como o cérebro aprende ao formar novas conexões entre as células nervosas, as empresas aprendem por meio de novos relacionamentos estabelecidos entre indivíduos e equipes. Nesse padrão, é importante nutrir os conceitos de liberdade, flexibilidade e desafio, e no qual a hierarquização fique em segundo plano e as pessoas e equipes sejam valorizadas e possam desenvolver projetos inovadores.

Para Fernandes e Carvalho Neto (2005), o novo modelo de organização empreendedora se faz a partir do aumento da capacidade de inovação, valorização da capacidade de adaptação rápida às contínuas transformações de mercado, modelos mais horizontalizados e estruturas que atuem em rede, com flexibilização da remuneração, da jornada de trabalho e do contrato de trabalho. Tudo isso passando por uma evolução nos aspectos de gestão de pessoas, principalmente nos aspectos relativos à cooperação, ao comprometimento, à confiança, ao compartilhamento da aprendizagem e à autonomia.

2.6. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS UNIVERSIDADES

As universidades, de acordo com os estudos de Cecílio (2001), possuem características singulares que as diferenciam das organizações propostas no paradigma parsoniano/weberiano, no qual se assemelham a uma pirâmide. Elas são vistas a partir de uma cultura organizacional única, com valores e pressupostos que influenciam em seu ambiente interno. São organizações que se caracterizam por atividades complexas, muitas vezes conflitivas e fragmentadas. Porém, não se pode negar que dentro desse ambiente haja a existência de uma lógica burocrática.

A partir da reforma universitária de 1968, na qual foi abolido o poder dos catedráticos, os departamentos foram estabelecidos e a responsabilidade pelos currículos foi atribuída a um órgão central. Iniciou-se um processo de descentralização do poder, mas, como consequência lógica, houve maior burocratização nos processos.

Considerando essa estrutura complexa das universidades, Hardy e Fachim (1996) conduziram vários estudos em universidades públicas e privadas, os quais

apontaram a existência de algumas características administrativas. Com isso, eles constroem uma tipologia composta por seis configurações, que propiciam melhor compreensão da riqueza e da diversidade dos ambientes universitários, permitindo que as instituições sejam comparadas entre si. No quadro sete são apresentadas as tipologias propostas.

QUADRO 7 – CONFIGURAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

Configuração	Poder	Objetivos	Meios	Controle via	Mudança	Política
Estrutura simples	centralizado no líder	crescimento	visão empreendedora	poder do empreendedor	a partir do líder	sim! mas o líder pode suprimi-la
Burocracia Carismática	centralizado no líder	realização e recuperação	visão empreendedora e ideologia	carisma	a partir do líder	não! a visão do líder é compartilhada
Burocracia Profissional	descentralizado	desenvolvimento profissional	normas profissionais	socialização	a partir dos profissionais	depende!
*Missionária	disperso e compartilhado	excelência	interesse comum	normas compartilhadas	a partir do consenso	não! a visão é comum
*Política	descentralizado (p/ os grupos de interesse)	aquisição de recursos	interesse próprio	uso do poder	a partir da política	sim! entre os grupos de interesse
*Anarquia Organizada	disperso e ineficaz	ambíguo	desinteresse	nenhum	por acaso	possivelmente! mas sem efeito
*Tecnocrática	centralizado nos tecnocratas	otimização	análise	racionalidade substantiva	a partir da análise racional	possivelmente! contra os tecnocratas
Burocracia Mecanizada	centralizado na administração	eficiência	burocracia	autoridade tradicional	a partir do planejamento central	possivelmente! contra o centro
Adhocracia	centralizado e descentralizado nos especialistas	inovação	resolução de problemas	alocação de recursos	a partir do centro e dos especialistas	Sim! pelos recursos
Forma Divisional	descentralizado nos gerentes de divisão	crescer em âmbito	diversificação	políticas-centrais	a partir dos gerentes de divisão	sim! entre as divisões e o centro

FONTE: (HARDY e FACHIN, 1996.)

A partir da identificação das características administrativas, podemos avaliar com maior propriedade o processo de tomada de decisão, pois é por meio desse processo que as instituições são estruturadas e encaminham seus processos políticos para a obtenção de apoio às decisões a serem tomadas.

O processo decisório no âmbito de uma Universidade será utilizado nesse estudo como base na tipologia proposta por Hardy e Fachin (1996) em seu livro

Gestão Estratégica na Universidade Brasileira – teoria e casos, no qual expuseram um minucioso trabalho sobre processos decisórios e processos estratégicos, com aplicação à realidade das Universidades brasileiras.

Para eles, desde os anos 70, a maioria das pesquisas têm-se baseado em quatro modelos: i) o burocrático, com uma referência a uma forma profissional de burocracia na qual se combinam características burocráticas (fundadas em Weber) com autonomia profissional e descentralização; ii) o modelo colegial (*scholars*) que se refere ao modelo consensual; iii) o modelo político, com ênfase no dissenso, no conflito e na negociação entre os grupos de interesse; iv) e, por fim, o modelo da “lata de lixo” (*garbage can*), segundo o qual as universidades são concebidas como “anarquias organizadas” e os comportamentos administrativos não têm um propósito definido. Mais recentemente, as pesquisas têm caminhado para a utilização de modelos mistos com a ocorrência de mais de um tipo de processo decisório em uma mesma instituição.

- A Burocracia

Este modelo é tratado sob o prisma da estrutura organizacional e o argumento é o de que nas universidades podem ser encontradas características da burocracia weberiana coexistindo com características acadêmicas ou profissionais. Com relação às características burocráticas, encontram-se presentes nas Universidades: a coordenação pela divisão do trabalho, atividades padronizadas, critérios impessoais, hierarquia administrativa, regras e regulamentos formais. Porém, há outras características que não se aplicam às Universidades, tais como: supervisão direta, regras operacionais detalhadas e alto grau de centralização.

Com relação às características profissionais, diz-se que há uma autonomia, que são os valores profissionais que guiam, motivam e controlam os membros da organização, tornando possível uma espécie de “autogoverno”, e as subunidades são frouxamente articuladas entre si.

Nas universidades, esses dois tipos de organização – burocrática e profissional – coexistem, principalmente quando se trata dos docentes (a estrutura profissional) e da equipe de apoio administrativo (a estrutura burocrática).

A burocracia profissional caracteriza-se pelo poder descentralizado. A mudança é iniciada pelos profissionais em direção ao objetivo de desenvolvimento

do profissional e na qual o controle é alcançado pela socialização dos profissionais em seu processo de treinamento.

- A Colegialidade

Este modelo é processual e apresenta duas características principais: i) a idéia de uma comunidade de letrados (*scholars*), na qual decidir é uma questão de consenso; e ii) a idéia de autoridade profissional, baseada na competência e não na posição. Apresenta uma estrutura descentralizada e um processo decisório consensual.

- Modelo Político

Desenvolvido por Baldrige, o modelo político no contexto da administração universitária também é processual. A organização é vista como um sistema político, com lutas por poder, competição por recursos escassos e interesses conflitantes.

- A Anarquia Organizada

É o chamado modelo da “lata de lixo” (*garbage can*), proposto por Cohen e March. Também se refere aos processos decisórios e demonstra o quão complexo e ambíguo é este processo. Segundo esse modelo, a organização é uma anarquia caracterizada pelo comportamento administrativo não-proposital dos decisores e os objetivos são definidos no decorrer do processo. As decisões não são tomadas intencionalmente, mas são determinadas por ausência de ação ou por acidente.

Para Hardy e Fachin (1996), após a análise das várias configurações que podem ser utilizadas para descrever os processos decisórios, a “burocracia profissional” parece ser o alicerce principal utilizado para descrever as universidades, devido à particular combinação que faz dos mecanismos burocráticos tradicionais, com formas extremamente autônomas de atuação de seus profissionais, compromissados e com adesão mais expressiva aos valores profissionais do que aos objetivos organizacionais.

2.7. REFERENCIAL ANALÍTICO/TEÓRICO ADOTADO

Após revisão das estruturas teóricas em todas as áreas de ação do estudo de caso proposto, faz-se necessário delimitar quais os conceitos e autores serviram de modelo teórico e foram adotados para análise dos dados e comparação com a realidade observada.

Acreditando que os empreendedores são os sujeitos que criam e administram novos negócios, que têm a necessidade de realização de novos projetos e inovações, com a consciência de que assumirão riscos para transformar sua visão em realidade, a partir de um processo complexo que envolve diversidade e incerteza, mas pressupõe a existência de um papel a ser desempenhado e que pode, portanto, ser aprendido (GARTNER, 1998).

Ampliando o campo de estudo do empreendedorismo, os empreendedores internos já são observados desde os antigos teóricos, denominados posteriormente como intra-empreendedores ou empreendedores corporativos, atores essenciais para o processo fundamental do desenvolvimento econômico.

O conceito de intra-empreendedor aborda a necessidade das grandes empresas em atuar com a agilidade de uma pequena empresa, mas com a força de uma grande, sendo para isso necessário o poder inovador e a iniciativa do intra-empreendedor. Os intra-empreendedores, assim como os empreendedores, não são necessariamente inventores de novos produtos ou serviços. Sua contribuição está em tomar novas idéias, ou mesmo protótipos, e transformá-los em realidades lucrativas. Os intra-empreendedores passam muito tempo construindo e testando seus modelos mentais. Esta capacidade de visualizar os passos desde a idéia até a realização é um dos talentos básicos do intra-empreendedorismo e é possível aprendê-lo. O intra-empreendedor é gerente geral de um negócio que ainda não existe. Os intra-empreendedores são naturalmente orientados para a ação.

São assumidos como autores principais na estrutura teórica para análise Schumpeter (1988), Pinchot (1989), Ross & Darab (1986), Roy (1987), Stevenson & Jarillo (1990), Cunningham & Lischeron (1991), Dornelas (2003), Fillion (2004), Toftoy & Chatterjee (2004).

As práticas acadêmicas de manutenção, as ações dos empreendedores e empreendedores corporativos com vistas apenas à manutenção das idéias de

negócio e projetos já existentes e consolidadas dentro da instituição. É assumido como autor principal na estrutura teórica para análise Schumpeter (1988).

As práticas acadêmicas de inovação são todas as práticas e atividades inovadoras relacionadas ao desenvolvimento e à implementação de idéias, conceitos e projetos (dentro da organização) ou lançamento de produtos e serviços (fora da organização) – que sejam novos, originais ou substancialmente aprimorados.

São assumidos como autores principais na estrutura teórica para análise, Schumpeter (1988), Pinchot e Pellman (2004), McDaniel (2000), Vasconcelos, Paula e Junior (2004).

As organizações burocráticas caracterizam-se pela rigidez, objetivo central de produção para o mercado de massa, determinismo tecnológico, diferenciação e desqualificação nos cargos. Preocupadas apenas com a estrutura, com cortes de custos, enxugamento de pessoal e produção em um grau máximo de eficiência, as organizações tradicionais burocráticas foram projetadas com base em pressupostos antigos, como a constância e a regularidade do ambiente externo, que permitiam à empresa isolar-se dentro de suas fronteiras e também permitiam que ela produzisse tudo o que fosse possível a custos inferiores aos de um fornecedor externo.

Serão assumidos como autores principais na estrutura teórica para análise Clegg (1990), Lopes & Torres (1995), Gonçalves (1997), Fernandes & Carvalho Neto (2005).

As universidades possuem características singulares que as diferenciam das organizações. Elas são vistas a partir de uma cultura organizacional única, com valores e pressupostos que influenciam em seu ambiente interno. São organizações que se caracterizam por atividades complexas, muitas vezes conflitivas e fragmentadas. Para compreender os processos decisórios e processos estratégicos com aplicação à realidade das Universidades brasileiras, adotam-se como autores principais na estrutura teórica para análise Cecílio (2001), Hardy e Fachim (1996).

Finalizando, busca-se a conceituação do modelo de organização empreendedora, que se faz a partir do aumento da capacidade de inovação corporativa com modelos horizontalizados, responsabilidades partilhadas, processos decisórios flexíveis, com fundos para desenvolvimento e criação de novos projetos, capacitação permanente de seus intra-empresendedores e fácil acesso à informação por parte dos intra-empresendedores e equipes multifuncionais.

São assumidos como autores principais na estrutura teórica para análise Pinchot (1989), Filion (1999), Ross & Darab (1986), Roy (1987), Filion (2004), Farrel (1993), Toftoy & Chatterjee (2004), Clegg (1990), Lopes & Torres (1995), Gonçalves (1997), Birley & Muzyka (2001), Ângelo (2003), Pellman & Pinchot (2004), Fernandes & Carvalho Neto (2005).

2.8. RELAÇÃO ENTRE INTRA-EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Para melhor perceber a prática do intra-empendedorismo, um dos caminhos é olhar o desenvolvimento das inovações nas instituições.

Desde Schumpeter (1988), onde introduzir o novo era essencial no processo empreendedor, a maioria dos autores relacionados nesse estudo, como Drucker (1987), Hornaday (1982), Meredith, Nelson & Neck (1982), Timmons (1978), Filion (1999), Gartner (1990), Cunningham & Lischeron (1991), Gartner (1988), Rickards e Moger (2000), Ross e Darab (1986), Pinchot (1989), Roy (1987), Dornelas (2003), Toftoy e Chatterjee (2004), Gonçalves (2004), Pinchot e Pellman (2004), McDaniel (2000), Vasconcelos, Paula e Junior (2004), culminando com o estudo da professora Souza (2004), demonstra que dentre todas as características capazes de promover o desenvolvimento nas organizações, a única citada por todos os autores pesquisados é a inovação.

Existe, no entanto, uma diferença entre criador e inovador, como aponta Pinchot (1989), que relaciona os intra-empendedores ao processo de inovação nas organizações. O criador é aquele que imagina e inventa, e o inovador aquele que toma novas idéias e, com capacidade, transforma em algo prático e de valor para a organização.

Essa relação aponta que, ao se identificar práticas acadêmicas inovadoras na instituição, estão sendo identificados conseqüentemente ações e comportamentos intra-empendedores dos coordenadores de curso.

3. METODOLOGIA

Considerando-se que um trabalho científico deve orientar-se em procedimentos metodológicos adequados, além de uma forte sustentação teórico-empírica, de modo que possa tratar os fenômenos estudados de forma consistente e coerente, segue-se, então, o delineamento metodológico necessário para formar a base de sustentação empírica da pesquisa, coerente com as estruturas teóricas e o tipo de fenômeno a ser analisado.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.1.1. Perguntas da Pesquisa

Considerando-se que os intra-empREENhedores são agentes fundamentais no processo de desenvolvimento das práticas acadêmicas de inovação, capazes de minimizar estruturas, por vezes burocratizadas, aprendendo e ampliando sua visão ao longo do desenvolvimento de seus projetos, e a empresa como detentora de características empreendedorísticas, capaz de criar um ambiente acolhedor para o desenvolvimento das ações e relações inovadoras, faz-se essencial responder às seguintes perguntas:

- Quais são os discursos corporativos oficiais existentes sobre o papel da inovação no desenvolvimento da instituição em relação às práticas acadêmicas no período de 2004 a 2006?
- Quais foram as práticas acadêmicas desenvolvidas no período de 2004 a 2006?
- Quais são as “coerências” e “incoerências” verificadas entre o discurso organizacional oficial e as práticas acadêmicas desenvolvidas no período de 2004 a 2006?
- Qual é o grau de inovação percebido por outras IES das práticas acadêmicas consideradas inovadoras no UnicenP no período de 2004 a 2006?

- Quais as concepções e ações intra-empendedoras desenvolvidas pelos coordenadores de curso no período de 2004 a 2006?

3.1.2 Categorias Analíticas do Estudo

Para orientar o processo de busca de respostas às perguntas da pesquisa, elaborou-se o seguinte quadro com as categorias analíticas do estudo:

QUADRO 8 - CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO

Categoria Analítica	Descrição da Categoria	Fontes Empíricas
Intra-empendedores	<ul style="list-style-type: none"> – Atores essenciais no desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1988). – Pessoas que trazem para a corporação a cultura do espírito de inovação (ROSS e DARAB, 1986). – Forte relação com a criação de atividades que minimizam os efeitos estruturais (ROSS e DARAB, 1986). – Forte relação com os sistemas de encorajamento da inovação (ROSS e DARAB, 1986). – Estilo de comportamento que transcende à burocracia (ROSS e DARAB, 1986). – Estilo de comportamento que encoraja outros intra-empendedores (ROSS e DARAB, 1986). – Contribuição em tornar novas idéias e protótipos e transformá-los em realidades lucrativas (PINCHOT, 1989). – Capacidade de visualização dos passos desde a idéia até a sua realização (PINCHOT, 1989), – Orientação para a ação (PINCHOT, 1989). – Sua relação com a tecnologia de pesquisas e desenvolvimento (PINCHOT, 1989). – Sua relação com o orçamento proposto e o risco (PINCHOT, 1989). 	<ul style="list-style-type: none"> Três Coordenadores de Curso do UnicenP, um de cada área de conhecimento. – Ciências humanas e sociais aplicadas. Curso de Jornalismo. – Ciências exatas e da tecnologia. Curso de Engenharia Civil. – Ciências biológicas e da saúde. Curso de Educação Física.

	<ul style="list-style-type: none"> – Sua relação formal e informal com a equipe intra-empresarial em compartilhar suas visões (PINCHOT, 1989). – Sua relação com a visão inicial de um novo projeto (sozinho) (PINCHOT, 1989). – Sua relação com a sua remuneração por meio do: Reconhecimento, Promoção, Verbas para outros projetos e Salário (PINCHOT, 1989). – O intracapital como fonte de liberdade intra-empresarial (PINCHOT, 1989). – Sua relação com a hierarquia por meio de máxima autonomia operacional para melhor produtividade (ROY, 1987). – Busca de oportunidades a despeito do discurso e recursos organizacionais (STEVENSON & JARILLO, 1990, p. 23). – Aqueles que reúnem recursos para promover a inovação (CUNNINGHAM e LISCHERON, 1991). – Atua como se fosse dono do negócio (STEVENSON & JARILLO, 1990, p. 23). – Relacionados à criação de novos negócios (DORNELAS, 2003). – São pessoas de destaque onde trabalham (DORNELAS, 2003). – Trabalham com uma visão que indica o que deverá ser feito (FILION, 2004). – Seus projetos contribuem à realização da visão central da organização (FILION, 2004). – Promovedor de um clima inovador (TOFTOY e CHATTERJEE, 2004). – Assume riscos para transformar sua visão em realidade, a partir de um processo complexo que envolve a diversidade e a incerteza, papel que pode ser aprendido (GARTNER, 1998). 	
<p>Empresa Burocrática</p>	<p>– Caracterizam-se pela rigidez, objetivo central de produção para o mercado de massa, determinismo tecnológico, diferenciação e desqualificação nos cargos (CLEGG, 1990).</p>	<p>Site da universidade. Documentos da universidade. Discurso dos</p>

	<ul style="list-style-type: none"> – Preocupação com a estrutura, corte de custos, enxugamento de pessoal e produção em grau máximo de eficiência (LOPES e TORRES, 1995). – Isolada dentro de suas fronteiras (GONÇALVES, 1997). – Unidades especializadas, estanques, hierarquizadas e controladas (GONÇALVES, 1997). – São controladoras e centralizadoras com vínculos de trabalho rígidos (FERNANDES e CARVALHO NETO, 2005). 	<p>administradores e intra-empresendedores.</p> <p>Relatórios administrativos.</p> <p>Periódicos especializados.</p>
<p>Empresa Empreendedorística</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Atua com a agilidade de uma pequena empresa e com a força de uma grande (PINCHOT, 1989). – Que cria um ambiente empreendedorístico (FILION, 1999, p.12). – Adota uma cultura de encorajamento para inovação (ROSS e DARAB, 1986). – Desenvolve uma estrutura destinada à pesquisa e ao desenvolvimento (PINCHOT, 1989). – Utilização do <i>marketing</i> corporativo para impulsionar os projetos intra-empresendedores (PINCHOT, 1989). – Alocação de capital específico (intracapital) para projetos intra-empresendedores (PINCHOT, 1989). – Cria uma estrutura de recursos humanos para formar boas equipes (PINCHOT, 1989). – Busca uma relação justa para recompensar e remunerar os intra-empresendedores (PINCHOT, 1989). – Encoraja o intra-empresendedorismo com maior autonomia operacional (ROY, 1987). – Estruturas formais que refletem suas estruturas informais (FILION, 2004). – Comunicação aberta e fácil (FILION, 2004). – Lugar onde as idéias são geradas (FILION, 	<p>Site da universidade.</p> <p>Documentos da universidade.</p> <p>Discurso dos administradores e intra-empresendedores.</p> <p>Relatórios administrativos.</p> <p>Periódicos especializados.</p>

	<p>2004).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Recompensam o sucesso e minimizam o erro (FILION, 2004). – Treinamento constante (FILION, 2004). – Cria um ambiente acolhedor das idéias e visões do intra-empresendedores (FILION, 2004). – A empresa que desenvolve o intra-empresendedor para se desenvolver (FARREL, 1993) e (FILION, 2004). – Desenvolvem processos mais autônomos (TOFTOY e CHATTERJEE, 2004). – Proporciona maior flexibilidade, mercados segmentados, tecnologias multifuncionais e cargos de-diferenciados (CLEGG, 1990). – Contam com pessoas inteligentes produzindo trabalhos inteligentes (LOPES e TORRES, 1995). – O profissional passa a ser visto como sócio (LOPES e TORRES, 1995). – Aprende em todos os níveis sendo mais flexível em seus processos produtivos (LOPES e TORRES, 1995). – A devida incorporação de princípios adequados à tecnologia e ao estilo gerencial contemporâneo (GONÇALVES, 1997). – Formam equipes que desenvolvem confiança e são capazes de administrar projetos complexos (BIRLEY e MUZYKA, 2001). – Sabem motivar e recompensar (BIRLEY e MUZYKA, 2001). – Tem administradores que são treinadores de intra-empresendedores (BIRLEY e MUZYKA, 2001). – São capazes de redirecionar e realinhar constantemente recursos e pessoas (ÂNGELO, 2003). – Responsabilidades são compartilhadas (ÂNGELO, 2003). – Maior flexibilidade nos processos decisórios (Ângelo, 2003). 	
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> – Evitam politicagem e patrocinam o jogo limpo com foco na capacitação permanente (ÂNGELO, 2003). – Percebem pequenos talentos a fim de desenvolvê-los e ampliá-los (ÂNGELO, 2003). – Empregados são na sua maioria profissionais do conhecimento, cujos administradores são mais flexíveis (PELLMAN & PINCHOT, 2004). – Proporciona um ambiente com maior liberdade, flexibilidade e desafio (PELLMAN & PINCHOT, 2004). – Boa gestão de pessoas nos aspectos relativos à cooperação, comprometimento, confiança, compartilhamento da aprendizagem e autonomia (FERNANDES e CARVALHO NETO, 2005). 	
Práticas Acadêmicas de Manutenção	<p>São as ações dos empreendedores e intra-empresários, tomadas com vistas apenas à manutenção das idéias de negócio e projetos já existentes e consolidadas dentro da instituição.</p> <ul style="list-style-type: none"> – As práticas de manutenção são a repetição dos mesmos projetos ao longo dos anos, ou o “Fluxo Circular” (SCHUMPETER, 1988). 	<p><i>Site</i> da universidade. Documentos da universidade. Discurso dos administradores e intra-empresários. Relatórios administrativos. Periódicos especializados.</p>
Práticas Acadêmicas de Inovação	<p>São todas as práticas e atividades inovadoras relacionadas ao desenvolvimento e à implementação de idéias, conceitos e projetos (dentro da organização) ou lançamento de produtos e serviços (fora da organização) – que sejam novos, originais ou substancialmente aprimorados.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Inovações fixam e mantêm o motor capitalista em movimento, proporcionando o desenvolvimento e crescimento econômico (SCHUMPETER, 1988). – As inovações aumentam o nível de renda 	<p><i>Site</i> da universidade. Documentos da universidade. Discurso dos administradores e intra-empresários. Relatórios administrativos. Periódicos especializados.</p>

	<p>(SCHUMPETER, 1988).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Pela inovação se consegue uma diferenciação em relação aos concorrentes (SCHUMPETER, 1988). – Inovação é o principal tipo de vantagem competitiva (PINCHOT & PELLMAN, 2004). – A inovação facilita a criação e divulgação de produtos e serviços (PINCHOT & PELLMAN, 2004). – A inovação alcança mais clientes (PINCHOT & PELLMAN, 2004). – A inovação formula técnicas para fazer mais com menos (PINCHOT & PELLMAN, 2004). – A inovação aumenta a qualidade (PINCHOT & PELLMAN, 2004). – A inovação reduz a duração do ciclo produtivo (PINCHOT & PELLMAN, 2004). – A inovação cria sistemas e estruturas organizacionais mais aperfeiçoadas (PINCHOT & PELLMAN, 2004). – A inovação melhora a oferta de serviços internos (PINCHOT & PELLMAN, 2004). – A inovação aumenta a produção e reduz custos (MCDANIEL, 2000). – Inovações ocorrem na elaboração das estratégias (VASCONCELOS, PAULA e JUNIOR, 2004). 	
--	--	--

FONTE: Elaborado pelo autor.

3.2. DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA

3.2.1. Elementos Pesquisados

A organização estudada foi escolhida em função da acessibilidade do pesquisador, sua representatividade no setor de educação na região de Curitiba e notável crescimento e desenvolvimento nos últimos anos. A partir desse crescimento, as práticas e os discursos organizacionais constituem forte relação,

motivo pelo qual esse estudo de caso poderá responder aos questionamentos formulados anteriormente.

Os elementos da presente pesquisa são compostos pelos dirigentes de nível estratégico da organização estudada. No Centro Universitário Positivo, o nível estratégico é composto pelo Reitor, Vice-reitor, Pró-reitores e Coordenadores de curso.

A partir das considerações teóricas apresentadas e assumidas como estruturas conceituais que darão orientação à investigação, foi eleito o quadro atual de COORDENADORES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO do UNICENP, dos quais foi selecionado um de cada área de concentração como representante dos intra-empresendedores dentro da universidade localizada na cidade de Curitiba, como campo de estudo para levantamento e interlocução com dados empíricos.

3.2.2. Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa é classificada como qualitativa, exploratória e descritiva, com forma de estudo seccional e avaliação longitudinal. Essa pesquisa é enquadrada na forma de estudo seccional com avaliação longitudinal por se tratar de um estudo de caso que tem por objetivo analisar a relação entre o discurso oficial sobre o papel da inovação no desenvolvimento da instituição e as práticas acadêmicas do UNICENP no período de 2004 a 2006.

O *Estudo de Caso* coloca mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações (COOPER e SCHINDLER, 2003). Para Triviños (1987), o estudo de caso é um dos mais relevantes tipos de pesquisa qualitativa. “É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. O estudo de caso é ainda indicado em pesquisas em que há pouco ou nenhum controle sobre os eventos (YIN, 2001).

Para Vergara (1997), uma pesquisa exploratória é aquela realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e que, pela sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, podem surgir durante ou ao final da pesquisa.

Mesmo entendendo que o campo de pesquisa de intra-empresendedorismo é um tema que já apresenta uma quantidade expressiva de estudos fora do Brasil, este assunto ainda provê um grande espaço para se acumular e sistematizar

conhecimento no país, em especial no campo da educação. De fato, não foram encontradas outras pesquisas deste segmento focadas na análise do processo intra-empresarial dentro das universidades brasileiras.

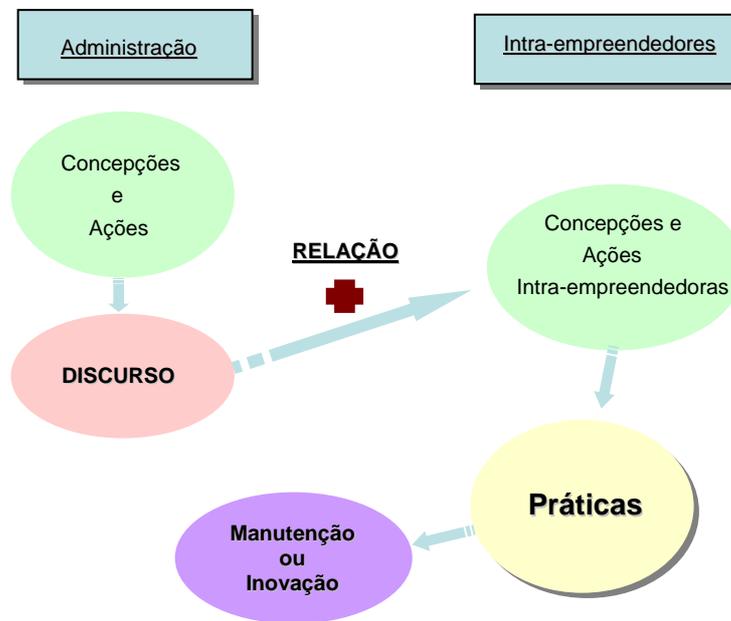
Gil (1996) salienta que a pesquisa descritiva pode ser aproximada da pesquisa exploratória por proporcionar uma nova visão do problema. Neuman (2002) argumenta que a pesquisa exploratória e a pesquisa descritiva têm muita similaridade, pois elas se embarçam na prática. Pode-se ainda estabelecer correspondência entre as variáveis ou categorias e definir sua natureza, sem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

Neuman (2002) corrobora ao argumentar que a pesquisa descritiva é útil para fornecer um perfil de grupo, descrever processos, mecanismos e relacionamentos, permitindo delinear características de um contexto e categorizar grupos, estágios e fases de um processo.

Para verificar o processo intra-empresarial de práticas acadêmicas dos coordenadores de curso e sua relação com o discurso organizacional, foi desenvolvido um levantamento de informações por meio de entrevistas, utilizando questionários semi-estruturados. Essas entrevistas suprem os objetivos gerais e específicos do projeto com as informações coletadas e posteriormente analisadas.

A figura 2 evidencia a busca dessa relação, que se configura a partir das concepções e ações dos administradores da instituição, formando um discurso. Tal discurso relaciona-se com as concepções e ações intra-empresariais dos coordenadores de curso, e daí surgem as práticas que podem ser mantenedoras ou inovadoras.

FIGURA 2 – RELAÇÃO ENTRE CONCEPÇÕES, AÇÕES E PRÁTICAS ACADÊMICAS.



Fonte – Elaborada pelo autor.

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados análise documental, visitas e entrevista pessoal. Na análise documental foram utilizados os materiais desenvolvidos pela própria instituição, a fim de se obter mais dados sobre a organização. As visitas e entrevistas aos COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO E ADMINISTRADORES que fazem parte da universidade pesquisada foram feitas por meio de anotações e também foram gravadas. O quadro nove pode melhor evidenciar a metodologia aplicada na realização deste trabalho.

QUADRO 9 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Título do projeto	Intra-empreendedorismo: o discurso oficial e as práticas acadêmicas em uma instituição de ensino superior.
Problema de pesquisa	Qual a relação entre o discurso oficial sobre o papel da inovação no desenvolvimento da instituição e as práticas acadêmicas na instituição de ensino superior - UNICENP?

Objetivo geral	Caracterizar a relação entre o discurso oficial sobre o papel da inovação no desenvolvimento da instituição e as práticas acadêmicas do UNICENP no período de 2004 a 2006.	
Objetivos específicos	Caracterizar, com os dirigentes institucionais, o discurso oficial sobre o papel da inovação no desenvolvimento da instituição em relação às práticas acadêmicas no período de 2004 a 2006.	
	Verificar, com os coordenadores de curso, as práticas acadêmicas desenvolvidas no período de 2004 a 2006.	
	Analisar as “coerências” e “incoerências” entre o discurso oficial e as práticas acadêmicas desenvolvidas no período de 2004 a 2006.	
	Verificar o grau de inovação percebido por outras IES das práticas acadêmicas inovadoras no UnicenP no período de 2004 a 2006.	
	Identificar a existência de concepções e ações intra-empendedoras desenvolvidas pelos coordenadores de curso no período de 2004 a 2006.	
Suporte teórico	Elencados no quadro das Categorias Analíticas do Estudo.	
Suporte metodológico da pesquisa	Classificação da pesquisa	Forma de estudo: seccional.
		Coleta de dados: entrevistas; análise documental.
		Controle das variáveis: inexistente.
		Dimensão do tempo: avaliação longitudinal.
		Escopo da pesquisa: estudo de caso.
	Campo de aplicação	Instituições educacionais de ensino superior.
Resultados esperados	Identificação das influências do discurso oficial nas práticas acadêmicas realizadas por meio dos intra-empendedores em uma instituição de ensino superior.	

FONTE: Elaborado pelo autor.

3.2.3. Dados: Fonte, Coleta e Tratamento

A coleta de dados foi feita a partir de duas fontes: fontes de dados primários e fontes de dados secundários. Para Mattar (2001), os dados primários são caracterizados por não serem antecipadamente coletados, estando eles ainda em

posse dos pesquisados, sendo coletados a fim de atender às necessidades específicas da pesquisa. Já os dados secundários são aqueles que já anteriormente foram coletados, tabulados, ordenados, alguns até mesmo analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de entrevistas semi-estruturadas e a pesquisa documental, realizadas na instituição, mediante visitas agendadas.

3.2.4. Dados Primários

A coleta dos dados primários foi realizada por entrevistas semi-estruturadas (ANEXO 1), com os administradores e coordenadores de cursos da universidade e posteriormente foram avaliadas qualitativamente, com a utilização da técnica da análise de conteúdo. Yin (2001) considera as entrevistas como uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas, em que se tenha por objetivo transformar o entrevistado em informante, e não em um mero respondente. Também podem apresentar percepções e interpretações sob um assunto ou situação, ajudando-o a identificar outras fontes relevantes de evidências.

Para Bardin (1977), a técnica de análise de conteúdo aborda as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens (quem as emitiu, em que contexto e/ou quais efeitos se pretende causar por meio delas). Ele trabalha explorando os dados, como um detetive.

Freitas e Janissek (2000) conceituam a análise de conteúdo enquanto uma técnica de pesquisa para tornar replicáveis e validar inferências de dados de um contexto que envolve procedimentos especializados para processamentos de dados de forma científica. Seu propósito é prover conhecimento e novos *insights* obtidos a partir destes dados.

Segundo Vergara (2005), a análise pode ser amparada por procedimentos de cunho quantitativo, qualitativo ou ambos. Os procedimentos qualitativos, escolhidos para a análise desta pesquisa, focalizam as peculiaridades e as relações entre os elementos; enfatizam o que é significativo, relevante, o que pode não ser necessariamente freqüente no texto.

Com base nisso, a interpretação dos dados pode ser realizada por meio do emparelhamento ou construção iterativa de uma explicação. Construindo-se o processo então em duas fases, sendo a primeira fase por meio da associação dos resultados ao referencial teórico utilizado, e, a segunda, objetivando a construção de uma explicação com base nas relações entre as categorias.

As entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os administradores e coordenadores de curso da universidade (ANEXO 1), tiveram como objetivo principal a verificação da relação entre o discurso oficial sobre o papel da inovação no desenvolvimento da instituição e a prática acadêmica da universidade em estudo no período de 2004 a 2006, com objetivos específicos no estudo de caracterizar, com os dirigentes institucionais, o discurso oficial sobre o papel da inovação no desenvolvimento da instituição em relação às práticas acadêmicas no período de 2004 a 2006, além de verificar, com os coordenadores de curso, as práticas acadêmicas desenvolvidas no período de 2004 a 2006, e por fim, analisar as “coerências” e “contradições” entre o discurso organizacional e as práticas acadêmicas desenvolvidas no período de 2004 a 2006.

3.2.5. Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são definidos com base nos objetivos e delineamentos propostos. Para caracterizar o discurso oficial sobre o papel da inovação no desenvolvimento da instituição, foram entrevistados:

- O Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa.
- A Pró-Reitora de Extensão.
- O Diretor da Área de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas.
- O Diretor da Área de Ciências Exatas e da Tecnologia.
- O Diretor da Área de Ciências Biológicas e da Saúde.

Para caracterizar o processo intra-empresarial e o desenvolvimento das práticas acadêmicas, foram entrevistados:

- Coordenador do curso de Jornalismo.
- Coordenador do curso de Engenharia Civil.

– Coordenador do curso de Educação Física.

Essas entrevistas serviram como fonte essencial de evidências para o estudo do caso, já que tratam de questões humanas, nas quais se teve por objetivo transformar o entrevistado em informante, e não em um mero respondente, objetivando responder a todos os questionamentos e objetivos da pesquisa proposta.

3.2.6. Dados Secundários

A coleta dos dados secundários objetivou mapear informações complementares sobre as práticas de inovação que aconteceram no período em análise proposta na pesquisa, que compreende o período de 2004 até 2006. Esses dados são provenientes do *site* da universidade, documentos, relatórios administrativos e periódicos especializados, conforme ANEXO 6.

Também foi coletado em outras IES localizadas em Curitiba o grau de inovação percebido em relação às práticas acadêmicas inovadoras do UnicenP. Essa percepção foi coletada mediante um questionário elaborado pelo autor (ANEXOS 7, 8 e 9).

Segundo Gil (1996), “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”. Com isso é possível fazer, a partir da análise dos dados coletados, em conjunto com a base teórica elaborada, a realização e a confecção de roteiro de entrevista semi-estruturada, para coleta dos dados primários.

3.2.7. Limitações do Estudo

A pesquisa desenvolvida é passível de apresentar algumas limitações a serem consideradas.

De maneira geral, toda pesquisa é um recorte da realidade e essa em especial não seria diferente. Neste tipo de estudo – qualitativo –, deve-se ter consciência de que as "respostas" obtidas na investigação são aproximações da

realidade pesquisada e não abrangem todos os aspectos da estrutura organizacional. Pois, por mais eficiente que possa ser o método empregado, os resultados, por estarem sujeitos às interferências e às interpretações do pesquisador e dos respondentes da pesquisa, consistem apenas em uma representação do real e não o próprio real.

Outra limitação dessa pesquisa consiste em reconhecer que, se por um lado foi eficaz o recorte realizado no sentido de tratar o fenômeno do intra-empendedorismo a partir do discurso oficial e das práticas acadêmicas inovadoras referenciadas por esse discurso, discutindo os resultados a partir da literatura do empreendedorismo quase que essencialmente – uma literatura de negócio –, por outro, acrescentou um limite. Esse limite consistiu em não se discutir as implicações de um discurso predominantemente empresarial para o setor educacional. Teme-se que a passagem de princípios de um setor de negócio para o setor de educação demande uma literatura mais crítica e que considere dimensões próprias da educação que podem vir a ser contraditórias. Sugere-se para as próximas pesquisas a inclusão de referências de outros campos, da educação em essencial, e que se discutam as possíveis contradições que possam vir a emergir do campo do empreendedorismo, inovação e mercado, quando aplicado ao campo da educação.

Finalmente, as práticas inovadoras apuradas na pesquisa são decorrentes das ações e comportamentos dos intra-empendedores ou somente são assumidas por eles? Como essas práticas surgem dentro da instituição? Este foco na ação empreendedora e as suas origens ainda são pouco explorados nessa pesquisa, configurando uma limitação nesse estudo.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta o resultado e a análise dos dados, realizada nesta pesquisa. O primeiro tópico traz uma caracterização da Instituição pesquisada, o segundo desenvolve, de forma descritiva, os resultados das entrevistas realizadas com os Pró-Reitores, Diretores de Núcleo e Coordenadores de Curso. O terceiro tópico analisa os dados obtidos entre si, identificando padrões e possíveis relações encontradas, o que serve de material base para a discussão dos resultados apresentados na próxima seção. O quarto tópico apresenta a caracterização de um conjunto de aspectos identificados a partir de pesquisa com os dados secundários. Finalmente, a parte final dessa seção apresenta o grau de inovação percebido por outras instituições em relação às práticas inovadoras do UnicenP.

4.1. DISCURSO OFICIAL SOBRE A INSTITUIÇÃO DE ENSINO PESQUISADA – UNICENP

Tendo como fonte de dados a pesquisa realizada no *site* da instituição, informativos, relatórios internos e publicações, segue-se abaixo a caracterização institucional realizada, que passa a ser considerada como um discurso oficial segundo a concepção adotada de discurso nessa pesquisa.

O Centro Universitário Positivo – UnicenP – é um centro universitário parte do Grupo Positivo, situado na cidade de Curitiba. O Grupo Positivo nasceu com a criação de um curso pré-vestibular, em 1972, e hoje é líder brasileiro nos três segmentos em que atua: educacional, gráfico-editorial e de informática. Com mais de 4.000 funcionários, o Grupo tem como valores fundamentais o saber, a ética, o trabalho e o progresso. Alinhada a isso, está sua política de responsabilidade social, que tem como foco a educação, a inclusão social e a preservação ambiental.

Na área educacional, o Grupo Positivo atende cerca de 22 mil alunos em Curitiba. No Ensino Superior, o UnicenP – Centro Universitário Positivo. Na Educação Básica, o Colégio Positivo Júnior, o Colégio Positivo Jardim Ambiental e o Colégio Positivo Ângelo Sampaio, que atendem alunos de Educação Infantil ao Ensino Médio.

Há 32 anos, o Curso Positivo prepara alunos para o vestibular. O Centro de Línguas Positivo ensina os idiomas inglês, francês e espanhol. Complementando a atuação na área educacional está o Sistema Positivo de Ensino, adotado atualmente por 2.600 escolas no Brasil, Japão e EUA, utilizado por um universo de 535 mil alunos e 70 mil professores.

Na área gráfico-editorial, o Grupo Positivo atua com duas empresas: a Editora Positivo e a Gráfica Posigraf.

Especializada em obras educacionais, a Editora Positivo edita, publica e comercializa livros didáticos e paradidáticos, periódicos e obras de referência, entre as quais se destaca o Dicionário Aurélio, além do Sistema Positivo de Ensino.

A Gráfica Posigraf é considerada a maior no setor de impressos promocionais da América Latina. Foi a primeira gráfica brasileira a conquistar a certificação ISO 14001 e, desde 1997, lidera o *ranking* nacional do setor segundo a ABIGRAF – Associação Brasileira da Indústria Gráfica.

Na área de Informática, o Grupo Positivo vem se consolidando com o Positivo Informática, que produz computadores, *softwares* e soluções educacionais para o mercado nacional e internacional. Certificada pelas ISO 9001 e ISO 14001, o Positivo Informática é hoje a maior fabricante de computadores do país e a maior desenvolvedora de *software* educacional da América Latina. As mesas educacionais – conjunto de *softwares* e materiais concretos – são comercializadas no Brasil e em vários países do mundo.

O UnicenP teve origem nas Faculdades Positivo, em 1988. A instituição oferecia cinco cursos de graduação, dois cursos de especialização – pós-graduação *lato sensu* – e um mestrado interinstitucional na área de Administração, em convênio com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Dez anos depois (em 1998), as Faculdades Positivo foram transformadas no Centro Universitário Positivo, passando a oferecer 18 cursos de graduação. Em 2000, a instituição transferiu seu câmpus para o bairro Campo Comprido, na Cidade de Curitiba, a fim de proporcionar ao acadêmico conforto e comodidade. Atualmente, o UnicenP conta com 26 cursos de Graduação, dois programas de Mestrado, dezenas de programas de Especialização e MBA's, além de centenas de programas de Extensão.

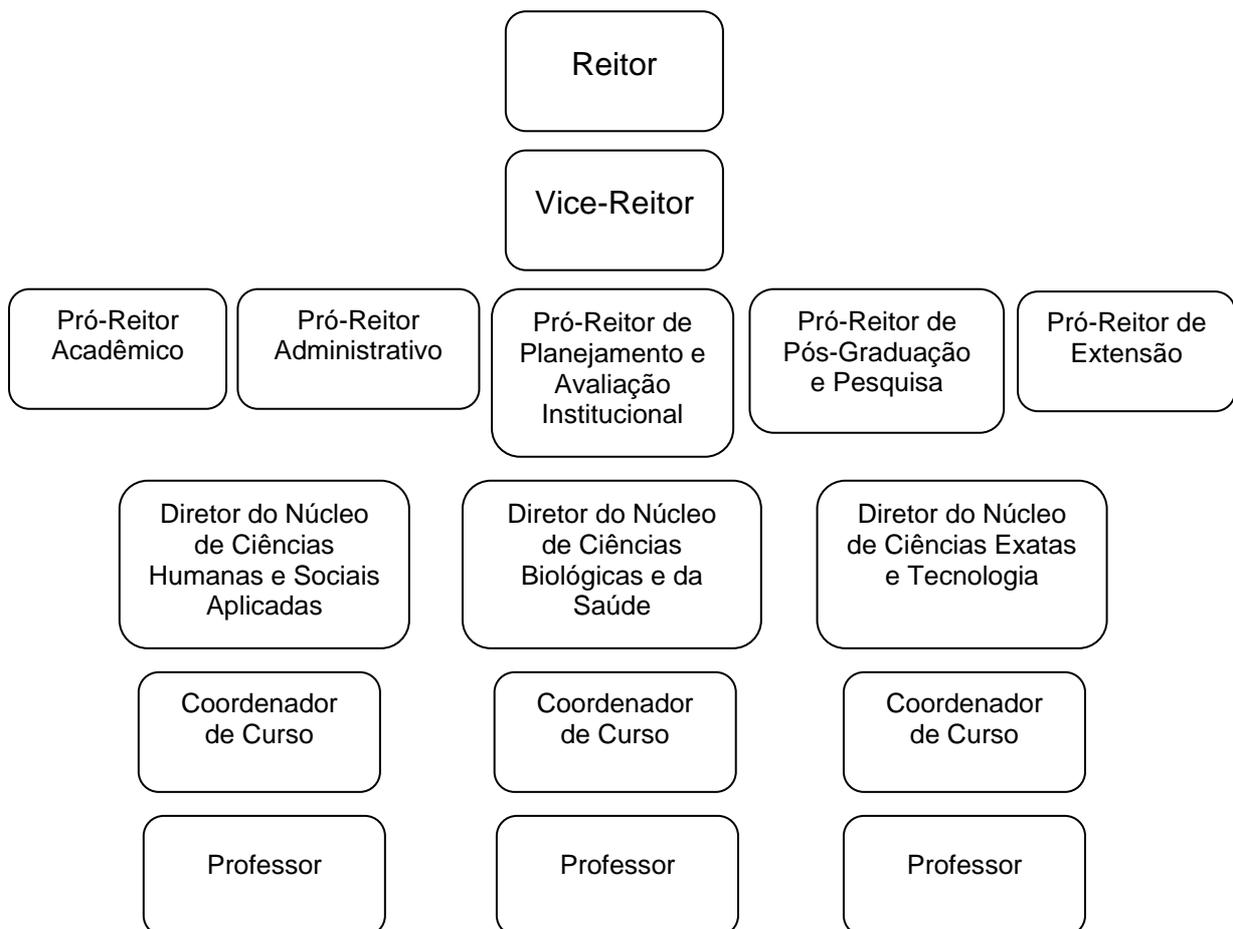
O câmpus do UnicenP é um completo e moderno complexo de Ensino Superior. O câmpus dispõe de: 5 blocos didáticos, 6 auditórios, 3 praças de

alimentação, 9 estacionamentos, 190 laboratórios de ensino, prédio específico para pós-graduação e Extensão, Teatro, Centro Esportivo, Clínicas, Centro Psicológico, Farmácia-Escola, Biotério, Centro Cirúrgico Experimental, Centro de Prática Jurídica, Centro de Informações sobre Medicamentos, Empresas Juniores e Biblioteca.

A filosofia do UnicenP se baseia em quatro valores: saber, ética, trabalho e progresso. Tem como principais diretrizes a busca de um modelo de instituição de ensino superior que alia modernidade, tecnologia e sofisticação nas instalações a um projeto pedagógico que objetiva a formação integral dos indivíduos por meio da pesquisa e conseqüente produção do conhecimento, firmado na consciência ética fundamentada em valores.

A estrutura hierárquica da área acadêmica do UnicenP pode ser visualizada na figura três.

FIGURA 3 – ESTRUTURA HIERÁRQUICA/ORGANOGRAMA DO UNICENP



FONTE: Elaborado pelo autor.

A continuidade da educação superior é realizada no UnicenP por meio de programas de pós-graduação, especialização e aperfeiçoamento e nos programas de Mestrado e MBA's (*Master in Business Administration*). Esses cursos são desenvolvidos de forma a aprofundar e consolidar os conhecimentos e experiências dos participantes, garantindo integração e atualização às novidades do mercado.

As atividades de extensão do UnicenP são eventos, cursos, projetos e programas realizados com o envolvimento de instituições públicas, privadas e parceiras do UnicenP, visando à divulgação do conhecimento para a sociedade e aos benefícios sociais que dele possam resultar.

4.2. O DISCURSO ORGANIZACIONAL DOS OCUPANTES DOS CARGOS ADMINISTRATIVOS

Esse tópico descreve e analisa os resultados provenientes de entrevistas com os Pró-Reitores, Diretores de Núcleo e Coordenadores de Curso. Essas entrevistas, como já abordado na metodologia, tiveram como objetivo caracterizar o discurso organizacional em relação às práticas acadêmicas. Foram esclarecidos aos respondentes os objetivos da pesquisa, ou seja, o de caracterizar as orientações, ações e avaliações da instituição quanto à produção das práticas acadêmicas e, sobretudo, práticas acadêmicas inovadoras. Realizadas as entrevistas, elas foram primeiramente organizadas em tópicos que correspondiam em princípio às categorias de análise prévias, bem como em função de algumas dimensões que emergiram na entrevista, conforme prevê o procedimento da análise de conteúdo enunciado por Freitas e Janissek (2000).

O primeiro bloco de entrevistas (VIDE ANEXO 2) foi realizado com os Pró-Reitores de Extensão e de Pós-Graduação e Pesquisa. O segundo bloco de entrevistas (VIDE ANEXO 3) foi realizado com os Diretores das Áreas de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Ciências Biológicas e da Saúde e Ciências Exatas e Tecnologia. O terceiro bloco de entrevistas (VIDE ANEXO 4) foi realizado com os Coordenadores dos Cursos de Jornalismo, Educação Física e Engenharia Civil. Cabe ressaltar aqui que todos os entrevistados fazem parte do quadro de colaboradores do UnicenP desde a implantação do Centro Universitário em 1998, o

que, de certa forma, leva-nos a considerar suas declarações como legítimas uma vez que acompanham esse Centro Universitário desde sua origem.

4.2.1. Discurso Organizacional dos Pró-Reitores (PR)

Esse tópico descreve os resultados provenientes de entrevistas com os Pró-Reitores de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, igualmente apresentadas por categorias teóricas prévias, bem como emergentes que surgiram durante a coleta de dados.

4.2.1.1. Discurso dos Pró-Reitores (PR)

- **Um discurso inovador**

Pode-se observar, nas entrevistas com os PR¹, ²como pode ser constatado pelas narrativas abaixo, um discurso muito próprio da “cultura de mercado” gerencial e, sobretudo, empreendedora, no que diz respeito ao processo educacional:

“Devemos sempre estar de olho nas oportunidades do mercado.”

“Ser pioneiros e inovadores em projetos.”

“Devemos inovar nos processos organizacionais.”

“(…) clima voltado ao empreendedorismo e inovação dentro do grupo Positivo, é uma empresa inovadora.”

“Nós somos arrojados nos projetos que desempenhamos.”

“Devemos sempre estar de olho nas oportunidades do mercado.”

“(…) poderemos ser pioneiros e inovadores em projetos.”

“Devemos inovar nos processos educacionais.”

“O UnicenP é uma instituição das mais inovadoras.”

“Há um certo clima voltado ao empreendedorismo e inovação.”

¹ Pró-Reitores de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

² Aqui serão analisados os resultados obtidos dos dois Pró-Reitores.

“Esse espírito empreendedor é um espírito que permeia o grupo.”

“A organização orçamentária é extremamente grande.”

“O UnicenP investe muito dinheiro em desenvolvimento de projetos.”

“Temos aqui uma excelente infra-estrutura.”

“Se dá as condições para que os coordenadores possam produzir seus projetos.”

“A gente tem autonomia nas nossas ações.”

- **Ações organizacionais intra-empendedoras**

Pode-se observar um conjunto de ações organizacionais que podem estar próximas do que se pode chamar de ações intra-empendedoras, dado o seu impacto na flexibilização da estrutura burocrática, aspecto esse que será discutido no próximo tópico. Apresentam-se aqui os dados empíricos que dão sustentação a essa afirmação:

“Incentiva seus alunos e professores a realmente trazerem projetos inovadores.”

“Pois podemos citar como exemplo o Positivo Informática, que surgiu a partir de um projeto de um professor do curso de informática e hoje é líder nacional no seu segmento.”

“Pois hoje trabalhamos em convênio com 33 empresas, desenvolvendo projetos, treinamentos e palestras.”

“Aqui não existe uma burocracia, existe sim uma burocracia organizada para agilizar as atividades que desempenhamos.”

“O professor solicita ao coordenador que aprova, e no dia seguinte passa ao diretor de núcleo e já vem para os pró-reitores, não demorando mais do que três dias para ser dada a resposta da solicitação.”

“A partir do momento em que aprovamos um projeto, eles já têm que agilizar e fazer.”

- **Concepções de inovação**

Nesse tópico os significados associados de inovação presente nas narrativas dos PR entrevistados são apresentados. Pode-se observar que as concepções de

inovação aparecem nos discursos dos PR associadas aos critérios de agilidade, liberdade, trabalho em equipe e contato com a comunidade.

“O principal conceito para multiplicar o processo da produção da inovação dentro de uma instituição é a agilidade e a liberdade que se têm em tomar as decisões.”

“Dinâmica no trabalho, proporcionando assim um trabalho em equipe, quebrando as barreiras hierárquicas.”

“Já aqueles que não têm esse perfil acabam, com o tempo, se afastando do grupo,”

“Hoje o UnicenP é visto no mercado como uma instituição inovadora, e que incentiva os professores e alunos a terem um contato próximo com a comunidade.”

- **Recursos para a inovação**

Além das ações intra-empendedoras efetivas, os projetos inovadores necessitam utilizar recursos corporativos para construir novos projetos para a instituição. Notam-se nos discursos dos PR um direcionamento de ações que visam obter um equilíbrio entre as questões da liberdade, estrutura, imagem e finanças.

“O coordenador tem a liberdade de negociar com o Pró-Reitor verbas a serem aplicadas em projetos a serem desenvolvidos pelo seu curso.”

“Investimentos em instalações, laboratórios, equipamentos de informática.”

“Não é dado ao coordenador de curso e ao professor uma responsabilidade financeira sobre seu curso, mesmo cobrando-se e se verificando sempre o crescimento geral do projeto que ele desenvolve.”

“Cabe aos Pró-Reitores zelar e projetar os planejamentos financeiros das áreas com as quais estão envolvidos.”

“A única conta que aqui ainda é aberta, que tem orçamento ilimitado, é a biblioteca.”

“O UnicenP investe muito dinheiro em desenvolvimento de projetos de parcerias com empresas e projetos inovadores.”

“Temos aqui uma excelente infra-estrutura, não vejo grandes restrições em relação aos investimentos que são solicitados.”

“(...) e essas condições materiais possibilitam que se tenham condições de se desenvolver novos projetos.”

“Não há uma cobrança voltada somente ao resultado financeiro, mas sim a um equilíbrio entre a imagem institucional, o crescimento global e o equilíbrio financeiro.”

- **Incentivos e recompensas**

A busca de uma relação justa entre a atividade de empreender e inovar e as formas de incentivá-la, para que sempre esteja acontecendo um ciclo de desenvolvimento dentro da empresa, é uma das equações a serem resolvidas pelas instituições. De acordo com os PR, os incentivos financeiros e educacionais são o foco central das ações do UnicenP.

“Pagamento de horas mensais adicionais para projetos extraclasse.”

“Participação em congressos e eventos nacionais e internacionais, além de bolsas que são distribuídas para mestrado e doutorado.”

“Os incentivos e investimentos nos coordenadores e professores entram no planejamento do projeto do curso, onde são distribuídas aulas extras para projetos diversos, recursos para projetos científicos, produção de livros, intercâmbio internacional, mestrado e doutorado.”

- **Riscos do processo inovador**

Quando se fala em projetos inovadores, há um entendimento que eles assumem um risco de maior proporção em virtude de sua novidade ou substancial aprimoramento em relação ao que se apresenta no mercado. Para tanto, a administração da instituição deve, em tese, ter uma política de avaliação e direcionamento de ações, sendo mais ousada ou conservadora. O UnicenP, de acordo com os PR, toma uma posição ousada com um planejamento detalhado, prévio e responsável.

“Não temos receio em assumir risco, mas com planejamento prévio e responsabilidade.”

“O coordenador chegou um dia e me propôs lançar um curso (...), tinha tudo pra dar errado, mas investimos na idéia e na certeza do coordenador que poderia dar certo. E o curso está há cinco anos funcionando com muito sucesso.”

“Ter compromisso e planejamento detalhado traz maior confiança nas decisões.”

“Nos somos arrojados nos projetos que desempenhamos, por isso temos muitos resultados positivos no que é proposto pelas diversas áreas.”

- **Autonomia nas decisões**

Os significados associados à autonomia nas decisões presentes nas narrativas dos PR entrevistados são aqui apresentados. Pode-se observar que as percepções sobre a autonomia nas decisões aparecem nos discursos dos PR, associados aos critérios de liberdade, responsabilidade, confiança e aprovação.

“Quando eu tenho uma autonomia e uma responsabilidade administrativa, eu tenho maiores cuidados, por exemplo, com o mercado.”

“Os coordenadores têm total liberdade em contratar e demitir sua equipe de trabalho.”

“A gente tem autonomia nas nossas ações, e também sempre confiando nos coordenadores e diretores de núcleo, que dificilmente reprovamos um projeto.”

- **Capacitação das equipes**

Pode-se observar um conjunto de ações administrativas que visam incentivar a capacitação contínua de suas equipes, com estímulo ao desenvolvimento individual, o que é entendido igualmente como uma das ações necessárias de uma organização burocrática profissional ou “pós-burocrática”. Apresentam-se aqui os dados empíricos que dão sustentação a essa afirmação:

“Temos à disposição do professor um centro de atendimento pedagógico – CEAP – que auxilia o professor em seus problemas, proporcionando cursos e reuniões periódicas.”

“Além dos investimentos e incentivos a participar de todos os tipos de capacitações e congressos que visem o crescimento do grupo.”

“No ano passado, nos tivemos um ciclo de Palestras “O UnicenP pensa o Brasil”.

Esse ano tivemos outro ciclo “Grandes Empresários pensam o Brasil”, e a própria pró-reitoria proporciona aos alunos e professores a oportunidade de ter esse diálogo e crescimento constante como profissionais.”

- **Avaliação empreendedora**

Nesse tópico apresenta-se o modelo de avaliação do possível processo intra-empendedor nas várias instâncias da instituição, a partir da narrativa dos PR. Pode-se observar que o processo de avaliação na instituição ocorre, conforme discurso abaixo apresentado, em todos os níveis, com a efetiva participação dos alunos, professores e demais administradores.

“Fazemos a avaliação por meio do que os alunos estão percebendo sobre o curso como um todo, sobre cada professor, e essa média de avaliação tem um nível mínimo que discutimos com cada caso para tomar as devidas providências.”

“Também avaliamos as saídas, como a produção de cada curso, a titulação dos professores, sua produção científica e de projetos inovadores.”

“Auto-avaliação pelo organizador do projeto e em reuniões do núcleo.”

4.2.2. Discurso Organizacional dos Diretores de Área (DA)

Esse tópico descreve os resultados provenientes de entrevistas com os Diretores das Áreas de Ciências Humanas e Sociais, Ciências Biológicas e da Saúde e Ciências Exatas e Tecnologia. Os resultados serão apresentados por meio das categorias prévias bem como emergentes que surgiram durante a coleta de dados.

4.2.2.1 Discurso dos Diretores de Área (DA)

- **Um discurso inovador**

Observa-se a partir das entrevistas com os DA³ ⁴ como pode ser constatado, pelas narrativas abaixo, um discurso muito próprio da “cultura de mercado” gerencial e, sobretudo, empreendedora, no que diz respeito ao processo educacional:

“A inovação se dá na forma como cada coordenador administra seu curso.”

“O que nos move é a melhoria da qualidade dos cursos.”

“O curso tem que dar uma base muito forte para os alunos.”

“O coordenador pensa mês após mês, ano após ano como desenvolver novos projetos inovadores para desenvolver seu curso.”

“Qualidade das aulas e professores competentes oportunizam melhor desenvolvimento no processo da inovação dentro da instituição.”

“A visão dos administradores do UnicenP e a sensibilidade que eles têm é muito grande.”

“O coordenador tem a autoridade de gerenciar o curso em seu projeto pedagógico e montagem do corpo docente.”

“Por isso eu creio que o UnicenP tem uma inovação no processo de gerenciar.”

“Trabalhamos com gente (...), eles devem ser avaliados no seu conjunto de realizações.”

“O ambiente de trabalho aqui é uma coisa extraordinária, é uma família, você não vê uma pessoa querendo passar a perna no outro.”

“Condições de desenvolver novos projetos.”

“Somos arrojados em assumir riscos em projetos inovadores.”

³ Diretores da Área de Ciências Humanas e Sociais, Ciências Biológicas e da Saúde e Ciências Exatas e Tecnologia.

⁴ Aqui serão analisados os resultados obtidos dos três Diretores de Área.

- **Estrutura/Funcionamento organizacional**

Os DA observaram que o modelo de funcionamento de uma universidade, em algumas ações, é diferenciado ao de uma empresa, enquanto que em outras há similaridades. Verificamos por meio das afirmações seguintes:

“Uma universidade funciona diferente de uma empresa, ela tem uma dinâmica diferenciada, e as decisões têm que ser rápidas e ao mesmo tempo sabemos que alguns processos pedagógicos demoram um bom tempo para serem construídos e solidificados.”

“Trabalhamos com planejamento e racionalidade, isso aqui é cuidadosamente planejado.”

- **Ações organizacionais intra-empendedoras**

Com os DA pode-se observar um conjunto de ações administrativas que estão próximas do que se pode chamar de ações intra-empendedoras, dado a seu impacto na flexibilização da estrutura burocrática, dando à instituição uma agilidade administrativa com espírito de corpo e um ágil processo decisório. Apresentam-se aqui os dados empíricos que dão sustentação a essa afirmação:

“Enquanto nas outras instituições existem departamentos, coordenação de curso e outras instâncias como conselhos de setor, digamos assim, que seriam instâncias democráticas (departamentalização exagerada).”

“Como é que funciona no nosso caso? Cada instância é responsável, ela toma decisões (...) isso dá muita velocidade, são poucas instâncias, (...) então a nossa estrutura gerencial, primeiro ela é enxuta e segundo ela é veloz.”

“Por isso eu creio que o UnicenP tem uma inovação no processo de gerenciar.”

“Entendo que a palavra correta seja moderação, e não burocracia, pois as decisões são tomadas de forma ágil.”

“Empreendedorismo não se trata de uma disciplina, se trata de uma filosofia.”

“O processo decisório é muito rápido, estamos pensando sempre no dia seguinte.”

“Espírito de corpo, que todo mundo vai para frente, todo mundo está junto.”

“Aqui no UnicenP tudo é interdisciplinar e intercurso.”

- **Concepções do processo de produção da inovação**

Nesse tópico, são apresentados os significados associados do processo da produção da inovação presente nas narrativas dos DA entrevistados. Pode-se observar que as concepções dos DA aparecem nos discursos associadas aos critérios de disponibilidade de recursos tecnológicos, liberdade, excelência, apoio, equipamentos, laboratórios e ambiente de trabalho.

“Uma outra inovação que eu considero no UnicenP é que para a compra de livros não há restrições de orçamento.”

“Todas as nossas salas têm computador, canhão de multimídia e ligação com a internet, todas elas têm.”

“Também tem o Portal Educacional, onde o professor pode colocar todas as aulas e disponibilizar antes para os alunos.”

“Somos privilegiados, com laboratórios, clínicas, que em outras instituições não são tão equipadas, isso atrai muitos alunos para cá.”

“Essas condições materiais possibilitam que se tenham condições de se desenvolver novos projetos nesses espaços.”

“O ambiente de trabalho aqui é uma coisa extraordinária, é uma família.”

“O Reitor sentou com cada coordenador e pediu para ele projetar o curso de seus sonhos com total liberdade, todas as inovações, instalações e melhorias pedagógicas.”

“A visão administrativa é muito grande, se você fizer um bom projeto, terá aceitação e apoio.”

- **Recursos para a inovação**

Além das ações intra-empendedoras efetivas, os projetos inovadores necessitam utilizar recursos corporativos para construir novos projetos para a instituição. Nota-se nos discursos dos DA um direcionamento de ações da instituição com investimentos financeiros constantes em projetos acadêmicos e estrutura física.

“Nós temos investimentos em inovação aqui que muitas universidades com muitos anos de vida não têm.”

“Dentro do planejamento de cada curso temos recebido grandes investimentos.”

“O Coordenador diz: eu preciso de uma sala com tais e tais coisas e aparatos para desenvolver tais projetos, a instituição analisa e verifica e diz, vamos fazer.”

“Ano a ano o que nós precisávamos para o ano seguinte foi construído, e nunca houve grandes restrições em relação a isso.”

“Em relação à realidade brasileira, acredito serem poucas instituições que oferecem tantos recursos para desenvolver as atividades acadêmicas.”

“Laboratórios internacionais que querem fazer parceria conosco pela condição que nós temos.”

“Toda vez que vamos apresentar um projeto ele tem que ter uma base muito sólida.”

“Em termos do meu núcleo aqui, não tive nenhuma vez que eu tive uma decepção em termos de alguma coisa que a gente acreditava e não foi apoiado e investido.”

- **Incentivos e recompensas**

A busca de uma relação justa entre a atividade de empreender e inovar e as formas de incentivá-la, para que sempre esteja acontecendo um ciclo de desenvolvimento dentro da empresa, é uma das equações a serem resolvidas pelas instituições. De acordo com os DA, os incentivos financeiros e educacionais são o foco central das ações do UnicenP, mesmo sendo ainda insuficientes, segundo um dos entrevistados.

“Pagamento de horas adicionais mensais fora de sala de aula.”

“A gente até imagina que os investimentos poderiam ser maiores, principalmente os recursos para professores, eu gostaria que fossem maiores, em aulas.”

“Temos incentivo para participação em congressos e eventos nacionais e internacionais, além da capacitação com recursos para mestrado e doutorado.”

- **Riscos do processo inovador**

Quando falamos de projetos inovadores, entendemos que eles assumem um risco de maior proporção em virtude de sua novidade ou substancial aprimoramento em relação ao que se apresenta no mercado. Para tanto, a administração da instituição deve ter uma política de avaliação e direcionamento de ações, sendo

mais ousada ou conservadora. O UnicenP, de acordo com os DA, toma uma posição ousada com um planejamento detalhado prévio e responsável, sendo utilizado um sistema de controle indireto “subliminar”.

“Tudo que fazemos aqui nós esperamos resultados, mas não necessariamente resultados financeiros, na maioria das vezes são resultados pedagógicos e de imagem para a instituição, por isso somos arrojados em assumir riscos em projetos inovadores.”

“O UnicenP delega responsabilidades e cobra resultados.”

“Quanto aos novos projetos e riscos que eles têm, existe uma cobrança, assim, subliminar ou que você escuta indiretamente.”

“Mesmo com todo o risco tanto eu quanto a direção falamos, nós acreditamos nisso e nós vamos tocar isso.”

- **Autonomia nas decisões**

Nesse tópico, são apresentados os significados associados à autonomia nas decisões presentes nas narrativas dos DA entrevistados. Pode-se observar que as percepções sobre a autonomia nas decisões aparecem nos discursos dos DA associados aos critérios de agilidade, custos, confiança e aprovação.

“O coordenador tem a autoridade de gerenciar o curso em seu projeto pedagógico e montagem do corpo docente.”

“Os Coordenadores possuem autonomia total para lançar seus projetos dentro da instituição se não tiver custos para essa implantação, se tiver (...) a resposta não demora (...), ela chega no dia seguinte.”

“Projetos sem custo financeiro passam também por uma avaliação, mas em geral eles não são vetados.”

“O coordenador tem autonomia total para contratar os professores e também é ele quem demite e administra sua equipe.”

“O coordenador é o único responsável pelo seu curso, do projeto pedagógico ele tem autonomia total.”

- **Capacitação das equipes**

Com base nas entrevistas com os DA, pode-se observar um conjunto de ações administrativas que visam incentivar a capacitação contínua de suas equipes, e estímulo ao desenvolvimento individual, embora aqui novamente um dos entrevistados considere os investimentos ainda insuficientes. Apresentam-se aqui os dados empíricos que dão sustentação a essa afirmação:

“A instituição coloca à disposição do professor um centro de atendimento pedagógico – CEAP – para auxiliar o professor.”

“Incentivo na participação de congressos e desenvolvimento dos coordenadores e professores na área acadêmica. Hoje temos todo o apoio e investimento financeiro para a participação nesses eventos e congressos.”

“A gente aposta na melhoria contínua das pessoas.”

“A gente tem um investimento nisso, não é muito grande, mas tem, todos os anos temos duas semanas de capacitação.”

- **Avaliação empreendedora**

Em relação ao modelo de avaliação do “*processo empreendedor*”, pode-se observar que o processo de avaliação na instituição se dá em todos os níveis, com a efetiva participação dos alunos, professores e demais administradores, por meio principalmente de reuniões.

“Nós temos o SIAQUE, Sistema de Avaliação da Qualidade no Ensino.”

“Nós temos também uma outra sistemática que são as comissões de qualidade (...) comissão de alunos (...) reunindo com os professores e coordenadores sistematicamente.”

“Cada coordenador tem a sua sala e os alunos têm acesso direto aos coordenadores no momento em que eles precisarem.”

“Também somos avaliados pelo MEC.”

“Avaliamos, também, que se o curso está indo muito bem, o coordenador também está indo bem.”

“O coordenador faz reunião periódica com os alunos e professores.”

“Cada núcleo faz uma reunião de avaliação semanal com seus coordenadores. Esse é o momento em que se avalia e se projeta o futuro.”

“Trabalhamos como equipe com reuniões semanais, projetos elaborados com antecedência e planejamento.”

“Os alunos são a principal fonte de informações para nossa avaliação constante dos nossos projetos inovadores e da estrutura de professores, coordenação e a própria direção do UnicenP.”

4.2.3. Discurso Organizacional dos Coordenadores de Curso (CC)

Esse tópico descreve os resultados provenientes de entrevistas com os coordenadores dos cursos de Jornalismo, Educação Física e Engenharia Civil. Os resultados serão apresentados por meio das categorias prévias bem como emergentes que surgiram durante a coleta de dados.

4.2.3.1. Discurso dos Coordenadores de Curso (CC)

- **Um discurso inovador**

Observa-se a partir das entrevistas junto aos CC⁵, ⁶ como pode ser constatado pelas narrativas abaixo, um discurso muito próprio da “cultura de mercado” gerencial e, sobretudo, empreendedora, no que diz respeito ao processo educacional:

“Tem que existir uma cultura implantada de busca da inovação, sempre temos que estar em busca de fazer uma coisa extraordinária.”

“Nós vamos estar sempre fazendo alguma coisa inovadora.”

“Embora estejam trabalhando como empregados, se deve ter um ambiente onde seja impossível não pensar em novos projetos empreendedores.”

“Quem vem só com o pensamento de tocar o que já existe, não vai ter uma vida profissional muito longa.”

⁵ Coordenadores dos Cursos de Jornalismo, Educação Física e Engenharia Civil.

⁶ Aqui serão analisados os resultados obtidos dos três Coordenadores de Curso.

“A tradição de algumas instituições está a cada dia sendo vista como conservadorismo. O que se tem que buscar é uma instituição mais ágil e próxima da sociedade, do mercado de trabalho e com constantes inovações.”

“É buscar a frente na formação acadêmica, sem perder de vista uma realidade profissional.”

“Minha certeza é da necessidade deste arrojo empresarial.”

“Focamos no processo de produção de idéias inovadoras.”

“Convivendo com a comunidade em geral.”

“Eu vejo que a inovação, ela muitas vezes não ocorre de uma forma planejada.”

“As iniciativas não são isoladas de um professor ou de outro, por isso existem muitas coisas que acontecem somente aqui.”

- **Ações organizacionais intra-empendedoras**

Pode-se observar um conjunto de ações administrativas que podem estar próximas do que se pode chamar de ações intra-empendedoras, dado a seu impacto na flexibilização da estrutura burocrática, dando à instituição uma agilidade administrativa com agilidade no processo decisório, filosofia de inovação permanente, liberdade de ação, entusiasmo e investimentos. Apresentam-se aqui os dados empíricos que dão sustentação a essa afirmação:

“A gente vê nitidamente que existe da parte da administração superior do UnicenP uma filosofia de inovação e uma busca permanente pela inovação.”

“Eles não querem simplesmente que a própria Reitoria imponha modelos para o que cada curso deve fazer, eles estimulam realmente e a gente pode até dizer, que eles cobram, no bom sentido, que os próprios cursos promovam as suas inovações.”

“Eu acho essa maneira inteligente no sentido de aproveitar todos os talentos e toda a criatividade e capacidade de inovação das pessoas que compõem a universidade.”

“A pessoa mais empolgada é a figura do Reitor, ele realmente acredita nesse trabalho de educação, estimula as pessoas e dá realmente todas as condições para que as pessoas possam se desenvolver aqui dentro.”

“Percebe-se com clareza um discurso objetivo de liberdade e incentivo, quando o Reitor nos convida para projetar o curso dos nossos sonhos, e imediatamente temos muitos investimentos e ações para tornar isso uma realidade.”

“Nos projetos desenvolvidos e no planejamento do curso, levamos em conta as diretrizes administrativas sobre crescimento e desenvolvimento da instituição.”

“Aqui a estrutura administrativa é muito simples, a gente pode falar diretamente com o Pró-Reitor administrativo quando é uma coisa que envolve um custo maior, e ele dá uma resposta na hora.”

“A proposta constante da administração é tão inovadora.”

- **Concepções do processo de produção da inovação**

Pode-se observar que as concepções dos CC aparecem nos discursos associadas aos critérios de criação de visão inovadora, espaço para o desenvolvimento de projetos, apoio administrativo, agilidade nas respostas e investimentos pontuais.

“O Reitor pediu que cada coordenador de curso vislumbrasse o curso de seus sonhos, e deu um determinado prazo bastante razoável para que ele projetasse esse curso dos sonhos. O que ele precisaria para fazer o curso mais perfeito dentro do que ele pudesse visualizar.”

“O Reitor avaliou um a um e deu respostas imediatas, e muitos deles já receberam a resposta positiva.”

“Não teve nenhum projeto de todos os cursos que tenha ficado sem resposta.”

“Dentro do UnicenP sempre temos espaço para desenvolver projetos e idéias.”

“Todos os projetos propostos pelo curso, tivemos respaldo administrativo para desenvolver.”

“Até agora a gente tem tido muito apoio, a gente tem conseguido apresentar para a administração superior as idéias e implantar.”

“A questão da ampliação da parte de infra-estrutura e melhorias (...) quando isso é uma coisa necessária, isso tem sido feito.”

- **Recursos para a inovação**

Além das ações intra-empendedoras efetivas, pressupõe-se que os projetos inovadores necessitem utilizar recursos corporativos para sua construção. Notou-se um direcionamento de ações da instituição com investimentos financeiros planejados constantes, em projetos acadêmicos e estrutura física, sempre com muita agilidade nas ações de avaliação e respostas.

“Na mesma manhã um projeto que envolvia custos consideráveis foi aprovado com muita agilidade.”

“Se é pra ouvir um sim é rápido, e se é para ouvir um não também é rápido, (...) isso dá uma segurança muito grande.”

“Recebemos recursos a partir do planejamento e necessidades do curso.”

“Na área dos investimentos, tudo é planejado antecipadamente para que não haja falhas nas áreas de recursos humanos, equipamentos e instalações.”

“Começando pela infra-estrutura, a gente tem no caso da engenharia civil, ela é invejável, a escola é nova, o curso é relativamente novo.”

“Buscou o que se tinha de melhor para se fazer essa estrutura de laboratórios.”

“Na montagem inicial da estrutura dos cursos já se pensou em começar em um patamar elevado, e isso aí exigiu um investimento muito pesado, mas fez com que os cursos já comesçassem com qualidade.”

- **Incentivos e recompensas**

Como já mencionado, a busca de uma relação justa entre a atividade de empreender e inovar e as formas de incentivá-la, para que sempre esteja acontecendo um ciclo de desenvolvimento dentro da empresa, é uma das equações a serem resolvidas pelas instituições. Identificou-se que os incentivos financeiros em projetos educacionais e de formação acadêmica pessoal são o foco central das ações do UnicenP, acrescentando ainda a visão de que os salários pagos pela instituição são superiores aos de mercado.

“Cursos de pequena duração, busca de intercâmbio internacional.”

“Apoio para participar em congressos em vários lugares do Brasil e também para publicações. Já publicamos nesse ano um livro com mais de 300 páginas bancado pelo UnicenP, com artigos dos professores de jornalismo.”

“Recebemos incentivos na forma de capacitações, como congressos, fóruns de dirigentes, assim como me liberando com bolsas de estudos para realizar o Doutorado.”

“De modo geral são mais altos do que os das outras instituições e são pagos em dia.”

“Vários professores já foram e usaram esses recursos aí. Isso é uma iniciativa corrente da instituição.”

- **Riscos do processo inovador**

Como já apontado, pressupõe-se que quando se fala de projetos inovadores, entendemos que eles assumem um risco de maior proporção em virtude de sua novidade ou substancial aprimoramento em relação ao que se apresenta no mercado. Para tanto, a administração da instituição deve ter uma política de avaliação e direcionamento de ações, sendo mais ousada ou conservadora. O UnicenP, de acordo com a maioria dos CC, toma uma posição ousada na formulação dos seus projetos inovadores, considerando o resultado esperado não apenas na questão financeira, mas analisando o projeto como um todo.

“Os projetos devem ser redigidos sem nenhum tipo de restrição ou medo, somente assim será alcançado crescimento e desenvolvimento inovador.”

“Na questão de finanças, a maioria das coisas que agente pediu, aconteceu, nunca havendo uma cobrança de resultados isolados e específicos, mas sim no todo de um projeto maior de curso e imagem da instituição.”

“Eu prefiro administrar com um misto de risco e cautela.”

“Retorno em termos de reconhecimento da instituição, pela qualidade dos cursos.”

- **Autonomia nas decisões**

Pode-se observar que as percepções sobre a autonomia nas decisões aparecem associadas aos critérios de confiança, liberdade, espaço e poder decisório.

“Os coordenadores têm uma autonomia fantástica, que eu não conheço em outra instituição (...) uma autonomia em todas as áreas, desde definição de currículos, programas, projetos, como também aproveitamento da experiência e conhecimento dos coordenadores de curso.”

“O coordenador tem autonomia absoluta na contratação do professor e pela dispensa eventual do professor.”

“Em vez de a Reitoria vir e dizer, (...) tem que fazer isso e aquilo, eles decidiram ouvir mesmo quem estava trabalhando na área.”

“O coordenador de curso tem amplo espaço para propor inovações, respeitando as Diretrizes Curriculares do MEC e os princípios institucionais.”

“Aqui o coordenador do curso é o gestor do curso mesmo.”

- **Flexibilidade organizacional**

A cada dia, as instituições desenvolvem um maior interesse na dinâmica da adaptação e, em particular, na flexibilidade organizacional como um caminho para a rápida adaptação em situações de incerteza. Tais caminhos indicativos são discutidos pelos CC a partir da descentralização das ações, liberdade, formação de equipes e orçamento aberto.

“A instituição, em todas as suas instâncias, promove a descentralização das ações (...) a estrutura seja adequada aos projetos desenvolvidos pelos cursos, e não os cursos sendo adequados às idéias administrativas, isso faz com que a inovação tenha espaço e possa ser produzida por quem está mais perto do cliente.”

“Na medida em que desenvolvemos bons projetos, temos o incentivo e liberdade na instituição.”

“Temos pouca rotatividade de professores, a gente tem conseguido formar equipes.”

“As verbas não são tão estanques assim, elas partem de uma base de despesas normais do curso, mas se aparecer uma idéia nova, que se precise de um investimento maior, pode ser justificado em função da condição financeira do momento.”

- **Capacitação das equipes**

Pode-se observar igualmente com os CC um conjunto de ações administrativas que visam incentivar a capacitação contínua de suas equipes, e estímulo ao desenvolvimento individual. Apresentam-se aqui os dados empíricos que dão sustentação a essa afirmação:

“Tem um órgão chamado CEAP que fica em tempo integral à disposição para os professores, para que eles possam ir conversar com gente altamente qualificada na área pedagógica.”

“Também temos a liberdade de incentivar os professores a ter a participação em congressos, fóruns e eventos científicos. Em alguns casos também são oferecidas bolsas para capacitação de Mestrado e Doutorado.”

“Todo ano nós temos um processo interno de qualificação e temos várias oportunidades para questão de melhoria da parte pedagógica, isso eu acho excelente.”

- **Avaliação empreendedora**

Com base na narrativa dos CC, pode-se observar que o processo de avaliação na instituição se dá em todos os níveis, com a efetiva participação dos alunos, professores e demais administradores por meio principalmente de reuniões sistemáticas.

“Tem uma enquete feita semestralmente pelos alunos, chamada SIAQUE.”

“Todas as semanas há uma reunião geral dos coordenadores e diretores de núcleo.”

“Todas as semanas há uma reunião entre os diretores de núcleo com os Pró-Reitores e do Vice-reitor com participação freqüente do Reitor.”

“O Projeto Pedagógico do curso é avaliado externamente pelo MEC.”

“Como avaliação interna, passa-se por uma avaliação institucional, com a participação do aluno, do professor, da coordenação, dos diretores de núcleo, dos Pró-Reitores e do Reitor.”

“No núcleo temos reuniões semanais, toda semana nós temos uma reunião com o diretor, então as questões são vistas com bastante frequência.”

“A gente dá uma liberdade bastante grande para os alunos, eles podem vir conversar comigo a qualquer momento.”

4.2.4. Discurso Organizacional do Reitor

Esse tópico descreve um dos resultados da pesquisa realizada com os dados secundários. Foi efetuado um levantamento dos discursos e pronunciamentos do Reitor da instituição. Essa busca utilizou-se de relatórios emitidos pela instituição, periódicos e informativos internos, *site*, reportagens em revistas e jornais, listados no ANEXO 5.

Pode-se observar no discurso uma forte relação com a questão da inovação, mediante a realização dos sonhos, diferenciação, criatividade, imaginação, organização e ousadia. Ações e conceitos amplamente referendados pelos entrevistados.

“Entendo estratégia de gestão como a arte de **explorar condições favoráveis** para se alcançar determinados fins na administração de uma empresa.”

“Toda realização humana **existe antes no sonho** para depois transformar-se em realidade.”

“Todas estas coisas citadas, além de inspiração, testes, conversas, leituras, **acertos e erros**, até chegar-se finalmente à decisão acertada.”

“Todas as pessoas que trabalham nas empresas do Grupo Positivo **participam de alguma maneira do processo decisório** das nossas empresas. O homem que não participa das decisões, transforma-se em uma máquina e não incorpora os objetivos e metas de sua empresa.”

“A chave do progresso **é fazer bem feito, procurar diferenciais** e, sempre que possível, ser o melhor.”

“Sou apaixonado por tudo que envolve **imaginação, criatividade e estudo.**”

4.3. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS DISCURSOS

Esse tópico descreve os resultados provenientes da análise comparativa entre o conteúdo das entrevistas com os Pró-Reitores, Diretores de Área e Coordenadores de Curso. Os resultados serão apresentados por meio das categorias prévias bem como emergentes que surgiram durante a coleta de dados.

Tendo como referência os resultados dos discursos apresentados anteriormente em cada um dos níveis pesquisados, alta administração, média administração e coordenadores de curso, este tópico apresenta uma análise comparativas entre eles. Pode-se observar:

- **Um discurso inovador fortemente consistente** entre os níveis hierárquicos pesquisados. Em todos os discursos emergiram falas que denotam um discurso muito próprio da “cultura de mercado gerencial e, sobretudo, empreendedora” no que diz respeito ao processo educacional.
- **Um discurso sobre ações organizacionais inovadoras** fortemente configurado com os mesmos pressupostos e visões, com uma sutil diferença a partir da alta administração, que direciona suas falas e a um foco mais global de ações. Que se amplia nos níveis mais baixos de hierarquia tornando mais claro o sistema de ações que a instituição utiliza para proporcionar agilidade e flexibilização nos processos inovadores.
- **Um discurso sobre ações organizacionais inovadoras específicas de uma instituição universitária** emerge em apenas uma instância hierárquica pesquisada, ao entender que o modelo de funcionamento de uma universidade, principalmente nas ações acadêmicas, é diferenciado ao de uma empresa, enquanto que em outras ações há similaridades.
- **Um discurso sobre como ocorre o processo de produção da inovação** em que as concepções se completam, iniciando a partir da alta administração (PR),

na qual são associados os critérios de trabalho em equipe e autonomia, na próxima faixa administrativa (DA) enfocam-se os recursos estruturais e investimentos, e por fim os (CC) apresentam os critérios de busca da criatividade, autonomia e investimentos.

- **Um discurso sobre os recursos destinados à inovação** muito consistente entre os níveis estudados, principalmente na questão do direcionamento de ações da instituição com investimentos financeiros planejados constantes em projetos acadêmicos e estrutura física, sempre com muita agilidade e liberdade nas ações de avaliação e respostas.
- **Um discurso relacionado aos incentivos e recompensas** é na sua maioria focado nas recompensas financeiras e incentivos para formação acadêmica pessoal, entretanto há uma discordância quanto aos valores investidos para incentivo empreendedor. Os incentivos financeiros direcionados a atenderem os projetos educacionais de formação acadêmica pessoal, na visão de um entrevistado da categoria hierárquica intermediária (DA), ainda são insuficientes. Concordam, no entanto, que os salários pagos pela instituição são superiores aos de mercado.
- **Um discurso que avalia os riscos do processo inovador,** que de acordo com os entrevistados, se dá a partir de uma posição ousada e responsável na formulação dos seus projetos inovadores, considerando o resultado esperado e não apenas a questão financeira, mas analisando o projeto como um todo. Surge na fala de um dos entrevistados da categoria hierárquica intermediária (DA) a visão de uma cobrança “subliminar” em relação aos resultados dos projetos, não identificada na fala dos outros entrevistados.
- **Um discurso sobre a autonomia nas decisões** fortemente configurado com os mesmos pressupostos e visões, com idéias associadas a um desenvolvimento constante dos critérios de confiança, liberdade, responsabilidade, espaço e poder decisório.

- **Um discurso sobre a flexibilidade organizacional** emerge em apenas uma instância hierárquica pesquisada ao observarem que tais caminhos indicativos são discutidos a partir da descentralização das ações, liberdade, formação de equipes e orçamento aberto.
- **Um discurso sobre a capacitação das equipes** que a partir da visão dos entrevistados passa por um conjunto de ações administrativas que visam incentivar a capacitação contínua de suas equipes e estímulo ao desenvolvimento individual. Novamente nessa categoria de análise um dos entrevistados da categoria hierárquica intermediária (DA) acredita que os investimentos na capacitação das equipes ainda são insuficientes.
- **Um discurso sobre a avaliação empreendedora** que na opinião geral dos entrevistados se dá em todos os níveis da instituição com a efetiva participação dos alunos, professores e demais administradores por meio principalmente de reuniões sistemáticas de avaliação e planejamento.

4.4. PRÁTICAS ACADÊMICAS

Esse tópico descreve um dos resultados da pesquisa realizada com os dados secundários. Foi efetuado um levantamento dos projetos das áreas pesquisadas, a partir do ano de 2004. Essa busca utilizou-se de relatórios emitidos pela instituição, periódicos e informativos internos, *site*, reportagens em revistas e jornais e depoimentos dos entrevistados e funcionários da instituição, listados no ANEXO 6.

Enquanto as práticas acadêmicas de manutenção, como visto, foram conceituadas como *ações dos empreendedores e intra-empreendedores* com vistas apenas à manutenção das idéias de negócio e projetos já existentes e consolidadas dentro da instituição.

As práticas acadêmicas de inovação são todas as *ações e atividades inovadoras dos empreendedores e intra-empreendedores* relacionadas ao desenvolvimento e implementação de idéias, conceitos e projetos (dentro da organização) ou lançamento de produtos e serviços (fora da organização) – que sejam novos, originais ou substancialmente aprimorados. Sendo a inovação o

principal tipo de vantagem competitiva, facilitando a criação e divulgação de produtos e serviços e conseqüentemente alcançando mais clientes.

- **Verifica-se que um conjunto de práticas acadêmicas é de manutenção**, tais como as semanas de planejamento pedagógico, seminários, simpósios e semanas acadêmicas dos cursos, como podemos examinar com mais detalhes no ANEXO 6; práticas importantes para a instituição na medida em que se repetem ao longo dos anos.

- **Constata-se, entretanto, o foco da instituição para práticas acadêmicas de inovação**

A partir dos conceitos acima, podemos concluir que o UnicenP desenvolve muitas práticas e atividades inovadoras no seu processo acadêmico, principalmente quando analisamos o ANEXO 6 e verificamos a relação entre as atividades inovadoras e as atividades mantenedoras da instituição, em que as atividades inovadoras têm uma forte orientação ao longo dos anos observados. Tais inovações trazem uma diferenciação em relação aos concorrentes, facilitando a divulgação da instituição e aperfeiçoando a cada dia a estrutura organizacional, como constatamos nas entrevistas.

A seguir, são listados alguns projetos inovadores que emergiram das práticas acadêmicas voltadas para a inovação dentro da instituição:

Jornal Laboratório da Notícia (Lona)

O jornal Laboratório da Notícia é a mais antiga publicação laboratorial do curso de Jornalismo da Instituição. Foi lançado em maio de 1999, dois meses depois do início das aulas.

A inovação deste veículo de comunicação é que desde 24 de agosto de 2004, o Lona é o único jornal-laboratório impresso com circulação diária no país.

Projeto de Trabalho Curricular Integrado

A proposta de desenvolvimento do Trabalho Curricular Integrado tem como princípio a integração transversal e longitudinal entre as diversas disciplinas do curso, tendo como foco um estudo de caso a cada ano da graduação, sendo produzido pelo aluno.

Ex.: Natação para bebês – nesse projeto foram utilizados os conceitos das disciplinas de Anatomia, Fisiologia e Psicopedagogia.

Gincana de Engenharia

É uma gincana feita uma vez ao ano, sendo uma atividade multidisciplinar que envolve os alunos dos cursos de engenharia civil, mecânica, computação e elétrica. Os alunos são divididos em equipes e a atividade ocorre durante um único dia. As equipes somente recebem uma lista de materiais para trazerem no dia, mas ninguém tem idéia do que será desenvolvido com esses materiais. No dia são dadas diversas tarefas com esses materiais, com prazo determinado para execução, sendo utilizadas nelas todos os conceitos desenvolvidos nos cursos, em diversas áreas.

Ex.: Construir uma ponte com palitos de sorvete, sendo leve e resistente. Essa relação de economia com resistência ganha a maior nota.

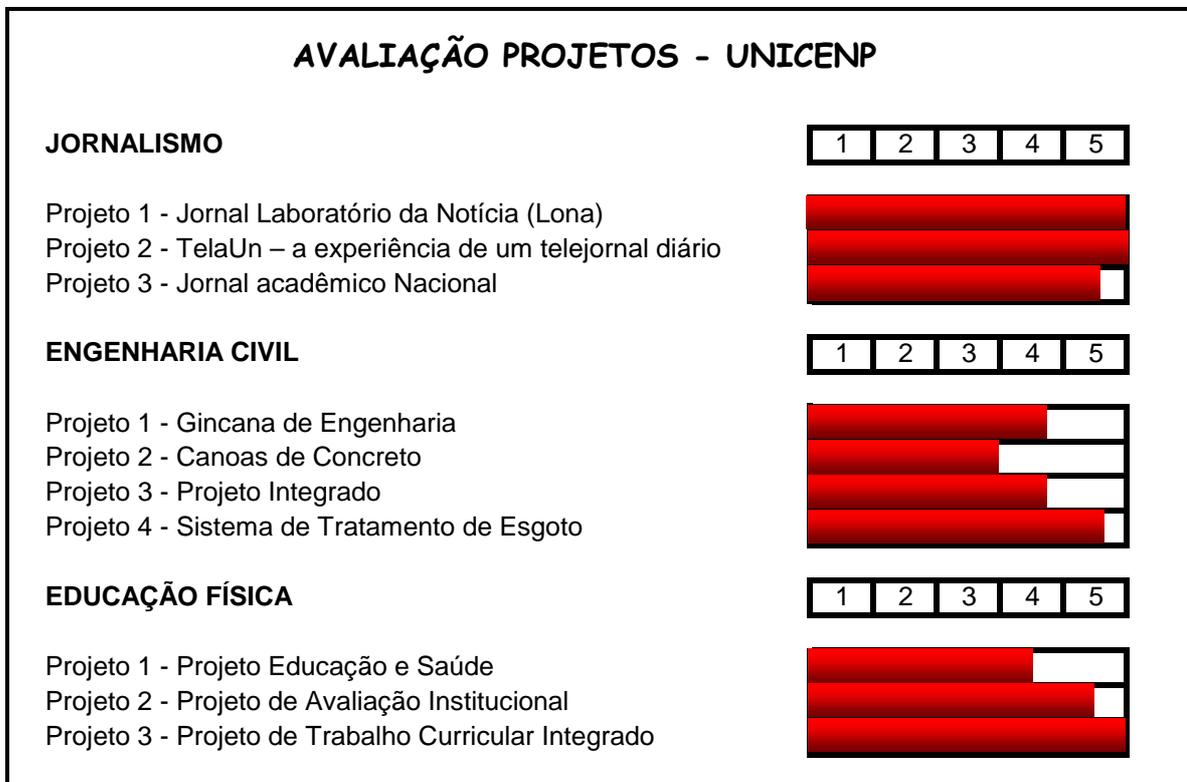
4.5. GRAU DE INOVAÇÃO PERCEBIDO POR OUTRAS INSTITUIÇÕES DAS PRÁTICAS ACADÊMICAS INOVADORAS DO UNICENP

Para validar e mensurar de forma razoável os projetos desenvolvidos pelos intra-empreendedores da instituição estudada, foi apresentado a profissionais do ensino de outras instituições de Curitiba uma amostra dos projetos em forma de questionário (ANEXOS 6, 7 e 8).

Observou-se uma forte correlação entre as práticas tidas como inovadoras no contexto da instituição pesquisada em relação à opinião coletada, como podemos visualizar no quadro 10.

Nota-se que possivelmente as ações e concepções dos entrevistados estão conectadas aos conceitos exteriorizados, tais como, “**ser pioneiros e inovadores em projetos**”, “**uma das instituições mais inovadoras do Brasil**”, “**somos arrojados nos projetos**”, “**nós vamos sempre estar fazendo uma coisa inovadora**”, fatores esses que, segundo os entrevistados, são definitivos para a produção da inovação acadêmica, formação de equipes intra-empendedoras e manutenção do clima de empreendedorismo que permeia todo o grupo.

QUADRO 10 – AVALIAÇÃO EXTERNA DOS PROJETOS – UNICENP



FONTE: Elaborado pelo autor.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção objetiva discutir os resultados da pesquisa à luz do referencial teórico adotado. O primeiro pressuposto assumido nessa pesquisa consistiu na eleição de uma instituição de ensino superior que em tese pudesse ter em seus quadros o “intra-empendedor” e que passasse a ser referência empírica para as considerações teóricas que a literatura descreve em relação ao intra-empendedor. Para tanto, como pode ser verificado, foi eleita o UnicenP como instituição e o coordenador de curso como o potencial intra-empendedor. Elegeram-se o discurso organizacional/oficial bem como as práticas acadêmicas como os principais indicadores “empíricos” para a pesquisa. Sendo assim, o que de forma sintética se encontrou? Quais os indicadores de um discurso organizacional intra-empendedor e inovador foram encontrados? Quais os indicadores de práticas acadêmicas empreendedoras e inovadoras foram encontrados? Pode-se verificar uma relação razoável entre o discurso empreendedor e inovador e as práticas acadêmicas nos dois últimos anos? Qual o suporte que a literatura pesquisada dá para esses dados obtidos? Quais as grandes questões teóricas que podem ser problematizadas? Quais foram respondidas? Quais não foram respondidas? A discussão será realizada tendo como norteador os principais conceitos teóricos utilizados que seguem abaixo refletidos nos tópicos

5.1. QUESTÕES TEÓRICAS LIGADAS À CONCEPÇÃO DE INTRA-EMPREENDEDORISMO

As primeiras questões a serem respondidas e refletidas teoricamente giram em torno da concepção do intra-empendedorismo. Como pode ser identificado na base teórica adotada e nas categorias observadas, o intra-empendedorismo está fortemente ligado a um discurso inovador, à produção de um processo de inovação, a recursos específicos para tal, bem como com incentivos e recompensas, riscos próprios, flexibilidade e autonomia nas tomadas de decisões. **Em relação às atitudes e ações inovadoras, fortemente presentes no discurso encontrado, são vários os autores na literatura pesquisados que lhe dão suporte.** Os intra-empendedores são concebidos como atores que trazem para a corporação a

cultura do espírito empreendedor, minimizando os efeitos estruturais e adotando um estilo de **comportamento que transcende a burocracia**. Eles, por meio de suas ações, contribuem em **tornar idéias em projetos e realidades lucrativas para a instituição**, atuando como se fosse o próprio **dono do negócio**. Em seu dia-a-dia, **assumem riscos** para que possam **transformar a sua visão em realidade**, proporcionando um **clima de inovação constante**. Também de forma criativa, desenvolvem a **capacidade de compartilhar suas visões** com a sua equipe de trabalho. Por meio de sua capacidade de visualização, conseguem ver os passos de um **projeto desde a idéia até a sua realização**, relacionando-se hierarquicamente com **máxima autonomia** para obter melhor produtividade (ROSS e DARAB, 1986; PINCHOT, 1989; STEVENSON & JARILLO, 1990; DORNELAS, 2003; GARTNER, 1988; TOFTOY e CHATTERJEE, 2004; ROY, 1987).

Como pode ser verificado, existe um conjunto de concepções e ações do coordenador de curso que podem ser entendidas como próprias da “cultura intra-empresarial”. Encontrou-se no discurso uma similaridade de ações em relação à produção da inovação por meio da busca constante de **novos projetos empreendedores**, criação de um **ambiente e um clima inovador**, busca de **agilidade administrativa, arrojo empresarial, flexibilização da estrutura burocrática, ágil processo decisório, investimentos pontuais, inovação permanente, liberdade**, inovação associada ao **espaço** para desenvolvimento de projetos, **posição ousada** considerando o resultado esperado não apenas na questão financeira, **autonomia associada à confiança, espaço e poder decisório**.

Nota-se que possivelmente as ações e concepções dos coordenadores estão conectadas aos conceitos teóricos utilizados nessa pesquisa e sintetizadas no parágrafo anterior, fortalecendo a conclusão de que há um discurso próprio do intra-empresarial presente nas ações e concepções dos coordenadores de curso do UnicenP. As concepções foram avaliadas mediante as análises feitas nos tópicos anteriores, e as ações e resultados podem ser verificados no ANEXO 6, no qual são listadas as inovações acadêmicas no período do estudo.

5.2. QUESTÕES TEÓRICAS LIGADAS À CONCEPÇÃO DE ORGANIZAÇÃO “EMPREENDEDORÍSTICA” OU BUROCRACIA PROFISSIONAL & ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

Verificamos que a minoria das atitudes e ações administrativas identificadas na análise de conteúdo das entrevistas está em harmonia com o foco de uma empresa burocrática tradicional. Que trata prioritariamente de uma administração rígida, com foco em custos, hierarquizada, com cargos desqualificados, centralizada e controladora (CLEGG, 1990; LOPES e TORRES, 1995; GONCALVES, 1997; FERNANDES e CARVALHO NETO, 2005). Mesmo as ações que são próprias de uma burocracia existente na instituição pesquisada, são mais próprias de uma **burocracia profissional** conceituada por Hardy e Fachim (1996), e não de uma empresa burocrática tradicional.

Como visto, a empresa empreendedorística é apontada por muitos teóricos como uma instituição que possui um conjunto de ações que flexibilizam a estrutura burocrática. Tal empresa atua com a **agilidade** de uma empresa pequena, mas com a força de uma grande, criando um **ambiente de encorajamento à inovação**, destina **recursos financeiros para os projetos** intra-empresendedores e cria uma **estrutura de recursos humanos** para formar boas equipes. Consegue, em suas **relações hierárquicas, uma comunicação aberta e fácil, facilitando a autonomia operacional** e proporcionando **treinamento constante** para suas equipes. Aprende em todos os níveis, **sabendo motivar e recompensar** as ações intra-empresendedoras e os projetos desenvolvidos. Empregados são na sua maioria profissionais do conhecimento, cujos **administradores são mais flexíveis** (PINCHOT, 1989; FILION, 1999; ROSS e DARAB, 1986; ROY, 1987; FILIION 2004; TOFTOY e CHATTERJEE, 2004; CLEGG, 1990; LOPES e TORRES, 1995; GONÇALVES, 1997; BIRLEY e MUZYKA, 2001; ÂNGELO, 2003; PELLMAN & PINCHOT, 2004; FERNANDES e CARVALHO NETO, 2005).

Como pode ser visto nos resultados e nas análises realizadas no tópico 4.2. e 4.3., existe na instituição um conjunto de ações que flexibilizam a estrutura burocrática, o que acaba confirmando o que os autores acima apontam. O UnicenP, por meio do discurso de seus administradores, promove uma **flexibilização da estrutura burocrática** com **agilidade administrativa**, proporcionando, assim, um **ágil processo decisório**, desenvolvendo a **inovação por meio da liberdade e**

investimentos constantes em projetos e estrutura, recompensando e incentivando financeiramente seus intra-empresendedores, **ousando em seus projetos e dando autonomia e confiança**. No processo de capacitação das equipes, o UnicenP direciona suas ações na **capacitação continuada e no desenvolvimento individual**.

É importante ressaltar aqui que no discurso de um dos administradores do UnicenP, ainda se é necessário crescer na área dos investimentos em projetos e em treinamentos, além da percepção de uma cobrança subliminar em relação ao desempenho dos projetos e seus resultados esperados.

5.3. QUESTÕES TEÓRICAS LIGADAS À ESPECIFICIDADE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Considerando que foi encontrado e caracterizado um “Discurso Inovador” na instituição pesquisada, uma das questões que gostaríamos de aprofundar é o significado do discurso inovador no contexto da educação. Sabe-se, pela bibliografia levantada, que a questão da inovação passa por uma lógica de mercado e isso considerado, quais as implicações para a educação?

Enquanto universidades possuem características singulares, que as diferenciam das organizações, elas são vistas a partir de uma cultura organizacional única, com valores e pressupostos que influenciam em seu ambiente interno. São organizações que se caracterizam por atividades complexas, muitas vezes conflitivas e fragmentadas. Os processos decisórios das universidades acontecem principalmente pela particular combinação que se faz dos mecanismos burocráticos tradicionais, com formas extremamente autônomas de atuação de seus profissionais (CECÍLIO, 2001; HARDY e FACHIM, 1996).

O significado e o sentido das inovações para o mercado estão focados no aumento da renda, alcance de um diferencial competitivo, melhores técnicas de produção, aumento da oferta e redução dos custos (McDANIEL, 2000; VASCONCELOS, PAULA e JUNIOR, 2004; SCHUMPETER, 1988; PINCHOT & PELLMAN, 2004).

Como pode ser verificado, existem concepções e ações na instituição pesquisada que diferem da lógica de mercado, que busca, antes de tudo, um retorno

financeiro para os administradores e acionistas. Essa diferença se dá a partir da constatação de que os coordenadores possuem autonomia total no desenvolvimento de seus projetos, que como pode ser verificado no ANEXO 5, a princípio, não possuem nenhum caráter de obtenção de resultado financeiro imediato. Os projetos inovadores da instituição de ensino pesquisada visam, antes de tudo, a imagem institucional, uma cultura pedagógica forte e uma relação próxima da comunidade a partir de relações complexas. Outro ponto conflitante nesse tipo de estrutura é que mesmo com decisões rápidas e agilidade administrativa, os processos pedagógicos, na maioria das vezes, são demorados para serem modificados.

Mesmo assim, o discurso encontrado no UnicenP é próprio de uma cultura de mercado e gerencial, quando relaciona as inovações ao aproveitamento das oportunidades de mercado, à organização orçamentária, à inovação no processo de gerenciar, ao arrojo em assumir riscos, à cultura de busca da inovação e constante busca da excelência na formação acadêmica.

5.4. QUESTÕES TEÓRICAS LIGADAS AO CONCEITO DE INOVAÇÃO

Encontramos uma forte relação entre as dimensões empíricas encontradas nos discursos em relação à inovação e a literatura pesquisada. Nossa pesquisa identificou uma série de aspectos organizacionais ligados à inovação, dentre eles: um discurso inovador fortemente consistente; um conjunto de práticas acadêmicas fortemente orientadas para inovação; um conjunto de ações organizacionais voltadas para processos de produção da inovação. Significados de inovação encontrados empiricamente e os significados encontrados na teoria levantada, a literatura do empreendedorismo.

As práticas acadêmicas de inovação são todas as práticas e atividades inovadoras relacionadas ao **desenvolvimento e implementação de idéias, conceitos e projetos** (dentro da organização) ou lançamento de produtos e serviços (fora da organização) – que sejam novos, originais ou substancialmente aprimorados. As inovações **desenvolvem as instituições e aumentam sua renda**, proporcionando um **diferencial competitivo**, alcançando uma **melhor imagem no mercado e melhor qualidade de produtos e serviços**. A inovação **melhora e aperfeiçoa as técnicas de produção, aumentando a oferta e reduzindo os**

custos (McDANIEL, 2000; VASCONCELOS, PAULA e JUNIOR, 2004; SCHUMPETER, 1988; PINCHOT & PELLMAN, 2004).

No discurso administrativo do UnicenP, a inovação está ligada à **melhoria constante da qualidade** com **aproveitamento das oportunidades de mercado**, trabalhando forte em **processos inovadores**, a fim de estar sempre **desenvolvendo novos projetos** além do **arrojo empresarial** e a **capacidade de assumir riscos**.

Os resultados práticos desenvolvidos a partir dessas ações administrativas em ralação à produção de inovações – que podem ser verificados no ANEXO 5, no qual são listadas as práticas inovadoras da instituição no período em estudo – demonstram uma superioridade considerável das ações inovadoras em relação às ações mantenedoras no período em estudo. Fortalecem, então, a conclusão do tópico anterior, que aponta a existência de um conjunto de ações na instituição que flexibilizam a estrutura burocrática e facilitam a produção da inovação.

5.5. QUESTÕES EMERGENTES NÃO APONTADAS NA LITERATURA PESQUISADA

Após a discussão dos resultados da pesquisa à luz do referencial teórico adotado, emergem alguns discursos e ações que não foram tratados na literatura, e podem contribuir com desenvolvimento da área do intra-empendedorismo e das práticas acadêmicas de inovação.

Mesmo sendo uma característica própria da inovação acadêmica, **os resultados dos projetos inovadores** na instituição pesquisada prioritariamente não estão ligados somente ao retorno financeiro, mas busca-se um equilíbrio entre imagem, crescimento, qualidade e finanças. Foi levantada também a questão da **confiança** como fator preponderante para a agilidade no desenvolvimento de novos projetos. Outro ponto que não é tão focado na literatura e aparece em todos os discursos é a questão da **estrutura física** como determinante no processo da inovação. A **segurança ligada à pouca rotatividade** na instituição, com a busca de treinamentos e oportunidades de crescimento, foi apontada como importante no processo de criação de um clima inovador. Finalmente, apontamos o que foi chamado de **“uma burocracia organizada”**, que mesmo tendo processos

organizados e previamente planejados, ainda assim é ágil e descentralizada nas suas atividades.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de uma aproximação com o fenômeno do intra-empendedorismo, procurou-se, nesse trabalho, caracterizar a relação entre o discurso oficial sobre o papel da inovação no desenvolvimento da instituição e as práticas acadêmicas existentes do UnicenP no período de 2004 a 2006. Elegeu-se o discurso oficial administrativo enquanto um dado empírico proveniente dos agentes institucionais referenciados na pesquisa.

Foram discutidos na análise dos dados os discursos oficiais existentes sobre o papel da inovação no desenvolvimento da instituição e também foram verificadas as práticas acadêmicas desenvolvidas no período em estudo e a relação comparativa entre os discursos nas suas várias instâncias administrativas do centro universitário.

Verificou-se na instituição a presença de um discurso inovador fortemente consistente entre os níveis hierárquicos pesquisados, em que as ações organizacionais inovadoras são fortemente configuradas com os mesmos pressupostos e visões.

Outros pontos identificados no discurso:

- Processo de produção da inovação direcionado a ações e fatores indispensáveis, como trabalho em equipe, autonomia, estrutura física, investimentos financeiros em projetos pedagógicos e criatividade.
- Os recursos destinados à inovação são constantes, planejados e com liberdade de ações.
- A autonomia na tomada de decisão está associada ao desenvolvimento dos critérios de confiança, liberdade, responsabilidade e poder decisório.
- Flexibilidade organizacional a partir da descentralização das ações e a avaliação sistemática dos projetos empreendedores.

Verificaram-se, também, pontos discordantes em três categorias prévias da pesquisa. No discurso relacionado aos incentivos e recompensas, que objetiva proporcionar gratificações financeiras e formação acadêmica pessoal. No discurso que avalia os riscos do processo inovador, que se dá a partir de uma posição ousada e responsável. E no discurso da capacitação das equipes, que direciona ações efetivas a treinamento coletivo e individual.

É importante destacar e analisar a relação entre os discursos e ações administrativas e o desenvolvimento das práticas acadêmicas da instituição. Verificou-se, por meio da busca dos dados secundários internos e externos à instituição, uma forte relação positiva das práticas acadêmicas de inovação em relação aos discursos, ao longo dos anos observados.

Assim, o que se pode concluir de mais relevante dos resultados da presente pesquisa estão primeiramente ligados à concepção intra-emprededora na instituição, que está focada em ações ligadas à produção da inovação, mediante a busca constante de novos projetos empreendedores, criação de um ambiente e um clima inovador, busca de agilidade administrativa, arrojo empresarial, flexibilização da estrutura burocrática, ágil processo decisório, investimentos pontuais, inovação permanente, liberdade, inovação associada ao espaço para desenvolvimento de projetos, posição ousada, considerando o resultado esperado e não apenas a questão financeira, autonomia associada à confiança, espaço e poder decisório.

É possível, também, a partir das análises dos conceitos ligados à concepção de organização “empreendedorística”, que há na instituição, uma flexibilização da estrutura burocrática com agilidade administrativa, proporcionando, assim, um ágil processo decisório, desenvolvendo a inovação por meio da liberdade e investimentos constantes em projetos e estrutura física, recompensando e incentivando financeiramente seus intra-emprededores, ousando em seus projetos e proporcionando autonomia e confiança. No processo de capacitação das equipes, existem ações direcionadas à capacitação continuada e desenvolvimento individual.

É possível, finalmente, verificar que os resultados práticos inovadores, alcançados pela instituição, possuem uma forte ligação com a melhoria constante da qualidade e aproveitamento das oportunidades de mercado, trabalhando forte em processos inovadores, a fim de estar sempre desenvolvendo novos projetos, além do arrojo empresarial e capacidade de assumir riscos, relacionados a partir dos projetos acadêmicos inovadores desenvolvidos pelos intra-emprededores e mensurados nessa pesquisa.

- Sugestões para Futuros Trabalhos

Depois de discutidos os resultados e apresentadas as conclusões do estudo, apresentam-se questões geradoras para possíveis estudos e aprofundamentos futuros. O primeiro ponto emergente, que não pode ser totalmente explorado, é a questão da estrutura física como ponto determinante no processo da produção das práticas de inovação.

Um segundo assunto a ser aprofundado é de como são administrados os objetivos e resultados buscados nos projetos inovadores em uma instituição de ensino, pois, de acordo com os resultados obtidos nessa pesquisa, nesse modelo de instituição, os projetos possuem um caráter também ligado à imagem e ao desenvolvimento acadêmico e não só financeiro. Contrário ao principal enfoque presente na literatura de empreendedorismo pesquisada, que enfatiza primordialmente o crescimento econômico.

Finalizando, o processo intra-empendedor tem, além do objetivo de promover projetos inovadores, também o de alargar os horizontes organizacionais ao conceber novos negócios. Essa ação dentro da IES seria efetivada principalmente com a abertura de novas áreas de atuação do ensino, como a abertura de novos cursos. Sugere-se uma futura pesquisa, que possa elucidar esse processo dentro de uma instituição de ensino, e suas possíveis relações com a inovação.

REFERÊNCIAS

- ANGELO, E. B. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BARBOZA, H. B. e SPINK, P. **20 experiências de gestão pública e cidadania**. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUMOL, W. J. Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds. **Journal of Business Venturing**, n. 3, p. 197-210, 1993.
- BELLU, R. R. **Entrepreneurs and managers: are they different?** Frontiers of entrepreneurship research. Wellesley. MA: Babson College, 1988.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BOUCHIKHI, H. **A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance**. Organization Studies, 1993, v.14, n. 4, p.549-570.
- BRUYAT, C.; JULIEN, P. A. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, n. 16, p. 165-180, 2000.
- BUZENITZ, L. W. & BARNEY, J. B. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. **Journal of Business Venturing**, v. 12, p. 9-30, 1997.
- BYGRAVE, W. D. Theory building in the entrepreneurship paradigm. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n. 3, p. 255-280, 1993.
- CARLAND, J. W.; CARLAND J. A. C.; HOY, F. Who is the entrepreneur? Is a question worth asking. **American Journal of Small Business**, 1988.
- CECILIO, L. C. Pensando o planejamento na universidade. **Revista de Administração de Empresas - Light**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, abr./jun., 2001.
- CLEGG, Stewart. **Modern organizations: organization studies in the postmodern world**. London: Sage Publications, 1990.
- CHISHOLM, T. A. Intrapreneurship and bureaucracy S. A. M. **Advanced Management Journal**, v. 52, n. 3, p. 36-40, 1987.
- COELHO, C. U. F.; HOLLANDA, J.; CAPELLA, M. **Introdução às práticas administrativas**. Roraima: SENAC, 2003.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CUNNINGHAM, B; LISCHERON, J. Defining Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, p. 45-61, 1991.

DELLANGELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 19, set./dez., p. 19-33, 2000.

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

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

FARREL, L. C. **Entrepreneurship**: fundamentos das organizações empreendedoras. São Paulo: Atlas, 1993.

FAYOLLE, A. Processus entrepreneurial et recherche em entrepreneuriat: les apports d'une approche perceptuelle et empirique du domaine. In: **CIFPME 5**, Lille, octobre 2000.

FAGENSON, E. A. Personal value systems of men and women entrepreneurs versus managers. **Journal of Business Venturing**, v. 8, p. 409-430, 1993.

FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. M. Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, 2005.

FILION, L. J. Vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel. In: CHURCHILL, N. C.; BYGRAVE, W. C. (Eds.). **Frontiers of entrepreneurship research conference**, 1990.

_____. **Le champ de l'entrepreneuriat**: historique, évolution, tendances. Cahier de recherche, n. 97.01, HEC Montréal, 36p, 1997.

_____. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: RA/USP, v. 34, n.2, p.5-28, abr./jun., 1999.

_____. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: **Instituto Euvaldo Lodi (Org.)**. Empreendedorismo, Ciência, Técnica e Arte. Brasília: CNI - Instituto Euvaldo Lodi, 1999.

_____. Entendendo os intra-empreendedores como visionistas. **Revista de negócios, FURB**, v. 9, n. 2, p. 65-79, 2004.

FREITAS, H. M. R.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

GARTNER, W. B. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, n. 5, p. 15-28, 1990.

_____. 'Who is an entrepreneur?' Is the wrong question. **American Journal of Small Business**, v.12, n. 4, p.11-32, 1988.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil** – relatório global 2002. Global Entrepreneurship Monitor, 2002. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/ued/download/relatorio_global_2002.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JUNIOR, E. Investigando o processo empreendedor e liderança criativa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., Salvador, 2002. **Anais...**Salvador: Enanpad, 2002.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JUNIOR, E.; SUNSIN, L. A. S. B. Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor. In: SOUZA, Eda C. Lucas de. (Org.). **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: ANPROTEC. 2000.

GONÇALVES, C. M. Empreendedorismo, ensino e desenvolvimento regional. **Boletim Informativo da Escola Superior de Educação Corporativa**, Florianópolis, 2004.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, 1997.

GUIMARÃES, L. O. **A experiência norte-americana na formação de empreendedores – contribuições das universidades de Saint Louis, Indiana e Babson College**. São Paulo: EAESP/FGV, 2002.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: UFRGS. 1996.

LOPES, L. T. A.; TORRES, P. R. Repensando as organizações. **RAE Light**, Jan./fev., 1995.

LOW, M. B.; McMILLAN, I. C. Entrepreneurship: past research and future challenges. **Journal of Management**, v. 14, n. 2, p. 139-157, 1988.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

McCLELLAND, D. C. The achievement motive in economic growth. In: KILBY, P. (Ed.). **Entrepreneurship and economic development**. New York: The Free Press, 1971.

McDANIEL, A. B. A survey on entrepreneurship and innovation. University of Northern Colorado. **The Social Science Journal**, v. 37, n. 2, p. 277–284, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEUMAN, L. **Social Research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Ally & Bacon, 2002.

PAIVA JUNIOR, F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Shutz**. Belo Horizonte, 2004. 354 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

PALMEIRA, M. **Empreendedorismo como opção profissional: uma representação dos alunos de Administração da Universidade Federal do Paraná**. In: VIII ENANGRAD: Tema Administração em Transformação. Rio de Janeiro e Nitéroi. 19 a 21 de setembro 1997. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos_enangrad/pdfs/viii_enangrad/empr_eendedorismo_como_opcao_profissional.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2006.

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

PINCHOT III, G.; PELLMAN, R. **Intra-empreendedorismo na prática. Um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RICKARDS, T.; MOGER, S. Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's Stage Model. **British Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 273-283, 2000.

ROSA, P.; BOWES, A. **Entrepreneurship: some lessons of social anthropology**. ECSB 4th Workshop on Research in Entrepreneurship, University of Cologne, 1990.

ROSS, J. E.; DARAB, U. **Who Is an Intrapreneur?** v. 63, Iss. 12, Personnel New York, 1986, p. 45.

ROY, R. **Intracorporate entrepreneurs management decision**. v. 25, Iss. 2, London, 1987, p. 12.

SHAVER, K. G. The entrepreneurial personality myth. **Business and Economic Review**, Columbia, v. 41, n. 3, p. 20-32, 1995.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

_____. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 134-146.

SOUZA NETO, S. P.; SALES, A. H. L. **Empreendedorismo**: um modelo de liderança para o século XXI. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2002.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 17-27, 1990.

STEVENSON, H. H. O compromisso é conseguir. **Rev. HSM Management**, Barueri, n. 25, mar./abr., 2001.

SWEDBERG, R. **Entrepreneurship**: the social science view. Oxford: Oxford University Press, 2000.

TOFTOY, C.; CHATTERJEE, J. **The intrapreneurial revolution**: now is the time for action, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; PAULA, A. A. V.; JÚNIOR, J. F. Empreendedorismo e inovação na gestão educacional numa instituição de ensino superior. In: III CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO DA AMÉRICA LATINA – CIPEAL, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** III CIPEAL, Rio de Janeiro, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

ENTREVISTADOS:

Direção (discurso oficial)

- O Reitor
- O Vice-Reitor
- Os Pró-Reitores (dos cinco possíveis, dois atenderam)
- O Diretor da Área de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas
- O Diretor da Área de Ciências Exatas e da Tecnologia
- O Diretor da Área de Ciências Biológicas e da Saúde

Coordenação (discurso intra-empendedor)

- O coordenador do curso de Jornalismo
- O coordenador do curso de Educação Física
- O coordenador do curso de Engenharia Civil

OBJETIVOS:

Geral

Caracterizar a relação entre o discurso oficial sobre o papel da inovação no desenvolvimento da instituição e as práticas acadêmicas do UnicenP no período de 2004 a 2006.

Específicos

- Caracterizar, com os dirigentes institucionais, o discurso oficial sobre o papel da inovação no desenvolvimento da instituição em relação às práticas acadêmicas no período de 2004 a 2006.
- Verificar, com os coordenadores de curso, as práticas acadêmicas desenvolvidas no período de 2004 a 2006.
- Analisar as “coerências” e “incoerências” entre o discurso oficial e as práticas acadêmicas desenvolvidas no período de 2004 a 2006.

Obter percepção da direção em relação aos temas:

- Importância da inovação no desenvolvimento de uma instituição de ensino.
- Papel da instituição/direção na criação de um ambiente propício e encorajador à produção de inovações.
- Ações efetivamente desenvolvidas na estrutura organizacional para possibilitar o surgimento de inovações.
- Existência de projetos de recompensa e motivação para os produtores da inovação na instituição (coordenadores de curso).
- Existência de instrumentos efetivos de avaliação da produção da inovação e a participação dos coordenadores de curso nesse processo.

Obter percepção dos coordenadores em relação aos temas:

- Importância da inovação no desenvolvimento do curso gerido pelo coordenador.
- Incentivo, liberdade e recompensas recebidas para o desenvolvimento de novos projetos e inovações na instituição.
- Adequação da estrutura organizacional no processo de crescimento e desenvolvimento de projetos inovadores.
- Existência e quantificação de projetos inovadores no período em estudo.

QUESTÕES ABERTAS:

ATENÇÃO: Algumas questões objetivam dados concretos, outras a opinião do entrevistado.

Questões à Direção sobre o papel da inovação no desenvolvimento da instituição:

- Importância da inovação no desenvolvimento de uma instituição de ensino.
 - Papel da instituição/direção na criação de um ambiente propício e encorajador à produção de inovações.
 - Ações efetivamente desenvolvidas na estrutura organizacional para possibilitar o surgimento de inovações.
 - Existência de projetos de recompensa e motivação para os produtores da inovação na instituição (coordenadores de curso).
 - Existência de instrumentos efetivos de avaliação da produção da inovação e a participação dos coordenadores de curso nesse processo.
1. Até que ponto a inovação pode contribuir para o desenvolvimento da instituição?
 2. Em sua opinião, qual a participação econômica que a inovação traz para a instituição?
 3. Até que ponto a inovação traz diferenciação em relação aos concorrentes do UnicenP?
 4. Você acredita que o incentivo à criação de um ambiente inovador pode facilitar a divulgação de produtos e serviços?
 5. Em sua opinião, o UnicenP proporciona formas abertas para desenvolvimento de novos projetos e inovações na instituição?
 6. Existem critérios para recompensa e valorização para os intra-empresendedores?
 7. Você acredita que a inovação traz maior produtividade e agilidade nos processos internos da instituição? Como isso ocorre no UnicenP?
 8. Em sua opinião, os projetos inovadores atuais do UnicenP contribuíram de alguma forma para a melhoria de serviços internos e aperfeiçoamento da estrutura da instituição?
 9. Em que proporção os projetos inovadores ganham espaço na elaboração das estratégias da instituição?
 10. Em sua opinião, quais são as ações recomendadas para que uma instituição obtenha um ambiente empreendedor?
 11. Você reconhece alguma estrutura dentro do centro universitário destinada à pesquisa e ao desenvolvimento?

12. Existe no UnicenP alocação específica de recursos para projetos inovadores?
13. Como é gerenciada a formação de equipes para desenvolvimento de projetos e que nível de autonomia elas recebem?
14. Em sua opinião, como atuam os canais de comunicação dentro da instituição?
15. Como é feito o planejamento do treinamento na instituição?
16. Existe um critério de seleção e desenvolvimento de talentos internos dentro da instituição?
17. O processo decisório é configurado de que forma no desenvolvimento dos projetos?
18. Em sua opinião, em momentos de crise ou fracasso de algum projeto, como a estrutura se adapta a essa realidade?
19. Como ocorre o processo de avaliação dos projetos e sua mensuração na participação no crescimento da instituição?
20. Como ocorre a avaliação individual dos coordenadores em relação à produção de novos projetos e inovações?

Questões aos coordenadores sobre as práticas acadêmicas no período estudado:

- Importância da inovação no desenvolvimento do curso gerido pelo coordenador.
- Incentivo, liberdade e recompensas recebidas para o desenvolvimento de novos projetos e inovações na instituição.
- Adequação da estrutura organizacional no processo de crescimento e desenvolvimento de projetos inovadores.
- Existência e quantificação de projetos inovadores no período em estudo.

1. Até que ponto o coordenador atua na produção de inovações no curso que gerencia na universidade?
2. Em sua opinião, qual a contribuição da inovação no desenvolvimento do curso que você gerencia?

3. Como você avalia sua relação com o planejamento e o desenvolvimento de projetos inovadores na instituição?
4. Em sua opinião, suas idéias encontram espaço para serem desenvolvidas?
5. Você já obteve sucesso em algum projeto mesmo não tendo apoio da instituição para o desenvolvimento dele?
6. Em sua opinião, seu liderados conseguem colaborar em que nível no desenvolvimento dos projetos inovadores do curso?
7. Você prefere ser cauteloso ou gosta de assumir riscos na elaboração dos projetos do curso que gerencia?
8. O discurso administrativo influencia seu planejamento pessoal no cargo de administração do curso e desenvolvimento de projetos?
9. Em sua opinião, o UnicenP proporciona espaço adequado e liberdade para o desenvolvimento de projetos inovadores na instituição? Você poderia dar algum exemplo?
10. Você já recebeu alguma verba especial destinada a desenvolver projetos inovadores?
11. Existe alguma forma de incentivo financeiro pessoal para desenvolvimento de inovações e novos projetos? Você alguma vez já recebeu?
12. Você percebe a adequação da estrutura organizacional para colaborar com o projeto de desenvolvimento do curso? Como?
13. Você já solicitou alguma adequação estrutural? Foi atendido?
14. Em sua opinião, o UnicenP é mais conservadora ou desenvolve uma política de autonomia operacional aos coordenadores de curso em suas decisões?
15. Como ocorre o processo de avaliação dos projetos e sua mensuração na participação no crescimento da instituição? Existem processos formais de avaliação?

16. Nos dois últimos anos, quais foram os projetos desenvolvidos por você e por sua equipe?
17. Você, em algum momento, foi censurado por fazer algum projeto que não estava no planejamento?
18. Seu foco principal é no incremento de projetos já existentes ou prefere desenvolver coisas inovadoras?
19. Você prefere desenvolver seus projetos individualmente ou formando equipes de desenvolvimento?
20. Você consegue antes mesmo de iniciar já visualizar o final de seu projeto, ou prefere fazer passo a passo e adequar durante o desenvolvimento?
21. Você conhece os objetivos e planejamento estratégico do UnicenP como um todo ou somente de seu curso?
22. Você faz algum tipo de pesquisa em outras universidades para comparar o atual desenvolvimento de sua administração e inovação em relação ao curso que você administra?
23. Você já apresentou alguma solução ou inovação que pode ser utilizada por outros setores da instituição?
24. No momento seus projetos te realizam profissionalmente ou são parte da necessidade da função que você exerce?
25. Você tem facilidade em tomar decisões?

a) Identificar nas questões gerais acima o processo do intra-empendedorismo e o perfil da empresa no desenvolvimento da inovação.

b) Solicitar com antecedência uma listagem das inovações e projetos desenvolvidos nos dois últimos anos – 2004 a 2006.

ANEXO 2 – ENTREVISTAS COM PRÓ-REITORES – UNICENP

CATEGORIA DE ANÁLISE	Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa	Pró-Reitora de Extensão
Conceitos sobre o processo da inovação e sua importância	<p>“Devemos sempre estar de olho nas oportunidades do mercado, para diante das possibilidades e tendência podermos ser pioneiros e inovadores em projetos.”</p> <p>“Também devemos inovar nos processos educacionais, como, por exemplo, trazendo muito mais aulas práticas e experiências na área de estudo.”</p> <p>“Ter compromisso e planejamento detalhado traz maior confiança nas decisões a serem tomadas na área administrativa.”</p>	<p>“O principal conceito para multiplicar o processo da produção da inovação dentro de uma instituição é a agilidade e a liberdade que se tem em tomar as decisões e não se ter alguém te censurando ou colocando entraves no desenvolvimento do seu trabalho. Ter o apoio e a confiança da administração faz com que se tenha uma dinâmica no trabalho, proporcionando assim um trabalho em equipe, quebrando as barreiras hierárquicas.”</p>
Conceitos administrativos empreendedores (tomada de decisão)	<p>“Há um certo clima voltado ao empreendedorismo e inovação dentro do grupo Positivo, é uma empresa inovadora, pois podemos citar como exemplo o Positivo Informática, que surgiu a partir de um projeto de um professor do curso de informática e hoje é líder nacional no seu segmento.”</p> <p>“Esse espírito empreendedor é um espírito que permeia o grupo, e o sujeito que chega ao UnicenP tem maior facilidade de desenvolver o seu potencial empreendedor e inovador, já aqueles que não têm esse perfil, acabam, com o tempo, se afastando do grupo.”</p>	<p>“O UnicenP é uma instituição das mais inovadoras eu poderia dizer em termos de Brasil, pois incentiva seus alunos e professores a realmente trazerem projetos inovadores, sejam projetos internacionais, sejam projetos com nossas empresas, pois hoje trabalhamos em convênio com 33 empresas, desenvolvendo projetos, treinamentos e palestras.”</p> <p>“Hoje o UnicenP é visto no mercado como uma instituição inovadora, e que incentiva os professores e alunos a terem um contato próximo com a comunidade, para que tenham contato com a realidade da sua profissão desde os primeiros anos dos cursos.”</p>
Ações organizacionais para incentivar a inovação	<p>“A única conta que aqui ainda é aberta, que tem orçamento ilimitado, é a biblioteca, até atingirmos um limite de ocupação da biblioteca, ele será ilimitado.”</p> <p>“Não é dado ao coordenador de curso e ao professor uma responsabilidade financeira sobre seu curso, mesmo cobrando-se e se verificando sempre o crescimento geral do projeto que ele desenvolve.”</p>	<p>“Aqui não existe uma “burrocracia”, existe sim uma burocracia organizada para agilizar as atividades que desempenhamos.”</p> <p>“O professor solicita ao coordenador que aprova, e no dia seguinte passa ao diretor de núcleo e já vem para os pró-reitores, não demorando mais do que três dias para ser dada a resposta da solicitação, com isso as coisas têm uma dinâmica muito grande, não dependemos do Reitor para essas decisões.”</p>

	<p>“Cabe aos Pró-Reitores zelar e projetar os planejamentos financeiros das áreas as quais estão envolvidos.”</p>	<p>“A gente também cobra deles a agilidade para fazer os projetos que foram colocados no papel, a partir do momento em que aprovamos um projeto, eles já têm que agilizar e fazer.”</p>
<p>Recursos para a produção da inovação</p>	<p>“A organização orçamentária é extremamente grande, sempre se cobra que o orçamento combinado seja controlado para que não ultrapasse seu limite.”</p> <p>“O coordenador tem a liberdade de negociar com o Pró-Reitor verbas a serem aplicadas em projetos a serem desenvolvidos pelo seu curso.”</p> <p>“Se dão as condições para que os coordenadores possam produzir seus projetos, como investimentos em instalações, laboratórios, equipamentos de informática e aulas-extras para professores.”</p>	<p>“O UnicenP investe muito dinheiro em desenvolvimento de projetos de parcerias com empresas e projetos inovadores.”</p> <p>“Temos aqui uma excelente infra-estrutura, não vejo grandes restrições em relação aos investimentos que são solicitados, hoje temos praticamente tudo que planejamos nas diversas áreas, e essas condições materiais possibilitam que se tenham condições de desenvolver novos projetos.”</p>
<p>Incentivos e recompensas para estimular a inovação</p>	<p>“Pagamento de horas mensais adicionais para projetos extraclasse. A distribuição é feita pelo coordenador, como ele determinar.”</p> <p>“Participação em congressos e eventos nacionais e internacionais, além de bolsas que são distribuídas para mestrado e doutorado.”</p>	<p>“Os incentivos e investimentos nos coordenadores e professores entram no planejamento do projeto do curso, onde são distribuídas aulas-extras para projetos diversos, recursos para projetos científicos, produção de livros, intercâmbio internacional, mestrado e doutorado.”</p>
<p>Riscos assumidos em novos projetos</p>	<p>“O coordenador chegou um dia e me propôs lançar um curso de pós em desenvolvimento de jogos para computadores, tinha tudo pra dar errado, mas investimos na idéia e na certeza do coordenador que poderia dar certo. E o curso está há cinco anos funcionando com muito sucesso.”</p> <p>“Não temos receio em assumir risco, mas com planejamento prévio e responsabilidade.”</p>	<p>“Nós somos arrojados nos projetos que desempenhamos, por isso temos muitos resultados positivos no que é proposto pelas diversas áreas.”</p> <p>“Outra coisa importante é que depois de acertada a verba para o desenvolvimento dos projetos, não há uma cobrança voltada somente ao resultado financeiro, mas sim a um equilíbrio entre a imagem institucional, o crescimento global e o equilíbrio financeiro.”</p>
<p>Autonomia na tomada de decisões</p>	<p>“Quando eu tenho uma autonomia e uma responsabilidade administrativa eu tenho maiores cuidados, por exemplo, com o mercado.”</p> <p>“Os coordenadores têm total liberdade em contratar e demitir sua equipe de trabalho.”</p>	<p>“A gente tem autonomia nas nossas ações, e também sempre confiando nos coordenadores e diretores de núcleo, que dificilmente reprovamos um projeto, apesar de termos a autonomia de vetar os projetos, a gente acredita tanto neles e dá todo apoio para eles trabalharem e fazer as coisas acontecerem.”</p>

Capacitação e desenvolvimento de equipes	<p>“Temos à disposição do professor um centro de atendimento pedagógico CEAP que auxilia o professor em seus problemas, proporcionando cursos e reuniões periódicas.”</p> <p>“Além dos investimentos e incentivos a participar de todos os tipos de capacitações e congressos que visem o crescimento do grupo.”</p>	<p>“No ano passado, nós tivemos um ciclo de Palestras “O UnicenP pensa o Brasil”. Esse ano tivemos outro ciclo “Grandes Empresários pensam o Brasil”, que a própria pró-reitoria proporciona aos alunos e professores a oportunidade de ter esse diálogo e crescimento constante como profissionais.”</p>
Avaliação intra-empresarial no desenvolvimento de projetos	<p>“Fazemos a avaliação através do que os alunos estão percebendo sobre o curso como um todo, sobre cada professor, e essa média de avaliação tem um nível mínimo que discutimos com cada caso para tomar as devidas providências. Também avaliamos as saídas, como a produção de cada curso, a titulação dos professores, sua produção científica e de projetos inovadores.</p>	<p>“Todas as atividades são avaliadas após o término delas, sendo feita primeiramente uma auto-avaliação pelo organizador do projeto e posteriormente em reuniões do núcleo.”</p>
Projetos inovadores desenvolvidos		<p>Relatório de atividades de extensão 2005 (anexo).</p>

ANEXO 3 – ENTREVISTAS COM DIRETORES DE ÁREA – UNICENP

CATEGORIA DE ANÁLISE	Área - Ciências Humanas e Sociais	Área - Ciências Biológicas e Saúde	Área - Ciências Exatas e Tecnologia
Conceitos sobre o processo da inovação e sua importância	<p>“A inovação se dá na forma como cada coordenador administra seu curso.”</p> <p>“Qualidade das aulas e professores competentes oportunizam melhor desenvolvimento no processo da inovação dentro da instituição.”</p> <p>“Uma universidade funciona diferente de uma empresa, ela tem uma dinâmica diferenciada, onde as decisões têm que ser rápidas e ao mesmo tempo sabemos que alguns processos pedagógicos demoram um bom tempo para ser construídos e solidificados.”</p>	<p>“Eles (UnicenP) acolhem as sugestões que surgem, mais sempre com muito critério, escutando, ponderando, avaliando a necessidade, o impacto disso.”</p> <p>“O que nos move é a melhoria da qualidade dos cursos.”</p> <p>“O nosso desejo é que com isso eles (alunos) desenvolvam todas as suas habilidades.”</p>	<p>“A inovação tecnológica é uma coisa muito rápida, por isso o curso tem que dar uma base muito forte para os alunos, e qualquer que seja a nova tecnologia que seja inventada depois que ele sair do curso, ele vai entender tudo o que vem pela frente.”</p> <p>“O coordenador pensa mês após mês, ano após ano como desenvolver novos projetos inovadores para desenvolver seu curso.”</p>
Conceitos administrativos empreendedores (tomada de decisão)	<p>“Enquanto nas outras instituições existem departamentos, coordenação de curso e outras instâncias como conselhos de setor, digamos assim que seriam instâncias democráticas (departamentalização exagerada). Mas em termos gerenciais, um processo que tem que passar por todas essas instâncias, para mim ele sofre duas situações: primeiro ele demora uma eternidade, e quanto mais instâncias, mais reuniões. Digamos que elas aconteçam mensalmente, se o processo chega um dia após a reunião, demora um mês para ser decidido, outro problema é que com tantas instâncias, ninguém se sente responsável, todo</p>	<p>“O UnicenP tem uma postura que no primeiro momento até parece tradicional, mas ele supera isso no momento em que se sente seguro para dar esse passo, ou fazer investimentos necessários.”</p> <p>“Não é porque está na moda ou na agenda do momento que ele se lança a novos projetos, sempre se faz estudos cuidadosos e detalhados.”</p> <p>“Entendo que a palavra correta seja moderação, e não burocracia, pois as decisões são tomadas de forma ágil.”</p>	<p>“Empreendedorismo não se trata de uma disciplina, se trata de uma filosofia, a disciplina é só mais uma, você pode colocar a disciplina que quiser, mas é uma filosofia que tem que ser colocada.”</p> <p>“Eu só posso ser empreendedor se eu começar a fazer alguma coisa.”</p> <p>“Aqui no UnicenP tudo é interdisciplinar e intercurso.”</p> <p>“A visão dos administradores do UnicenP e a sensibilidade que eles têm é muito grande e eles</p>

	<p>mundo empurra para a instância acima, vai se encaminhando até a última instância.”</p> <p>“Como é que funciona no nosso caso? Cada instância é responsável, ela toma decisões, pode até passar de uma instância para outra, mas todos têm que se manifestar em sua instância, isso dá muita velocidade, são poucas instâncias, um curso tem os Professores, o Coordenador, o Diretor de Núcleo e o Pró-Reitor, então a nossa estrutura gerencial, primeiro ela é enxuta e segundo ela é veloz. Nós temos problemas aqui que em um dia nós resolvemos, pois cada local tem sua responsabilidade e responde por aquilo. Por isso eu creio que o UnicenP tem uma inovação no processo de gerenciar, como, por exemplo, o coordenador tem a autoridade de gerenciar o curso em seu projeto pedagógico e montagem do corpo docente.”</p> <p>“Trabalhamos com gente e entendemos que eles têm períodos brilhantes e períodos não tão brilhantes e entendemos que eles devem ser avaliados no seu conjunto de realizações.”</p> <p>“Trabalhamos com planejamento e racionalidade, isso aqui é cuidadosamente planejado, estou aqui há sete anos e o salário dos professores nunca atrasou um dia, isso se dá por causa do planejamento. Para nós aqui se tem um coisa sagrada é o salário dos professores e coordenadores.”</p>	<p>“Em alguns casos de projetos que têm custo mais elevado, eu acho que as pessoas não querem dizer um “não”, então não dizem nada, daí demora a resposta.”</p>	<p>vêm que tudo que é bem feito não tem como não dar certo, porque essa é a história da vida deles.”</p> <p>“Não é por dinheiro que eu estou aqui, estou aqui porque o UnicenP é uma instituição séria.”</p> <p>“O processo decisório é muito rápido, estamos pensando sempre o dia seguinte.”</p> <p>“No UnicenP também não se dá um passo maior do que a perna, mas o processo decisório é incrivelmente rápido.”</p> <p>“Espírito de corpo, que todo mundo vai para frente, todo mundo está junto, ninguém é mais do que ninguém e nós temos uma missão a cumprir.”</p>
<p>Ações organizacionais para incentivar a inovação</p>	<p>“Uma outra inovação que eu considero no UnicenP é que para a compra de livros não há restrições de orçamento, é um apoio ao professor que não acredito que outras instituições tenham, apoio irrestrito.”</p> <p>“Todas as nossas salas têm computador, canhão de multimídia e ligação com a internet, todas elas têm.</p>	<p>“No núcleo de saúde nós somos privilegiados, com laboratórios, clínicas, que em outras instituições não são tão equipadas, isso atrai muitos alunos pra cá.”</p>	<p>“Durante a tarde todos os laboratórios ficam abertos para os alunos desenvolverem suas atividades relacionadas às disciplinas, atividades interdisciplinares e novos projetos para participação em concursos nacionais e internacionais.”</p>

	<p>Também tem o Portal Educacional, onde o professor pode colocar todas as aulas e disponibilizar antes para os alunos.”</p> <p>“Há três anos o Reitor sentou com cada coordenador e pediu para ele projetar o curso de seus sonhos com total liberdade, todas as inovações, instalações, melhorias pedagógicas.”</p>		<p>“A visão administrativa é muito grande, se você fizer um bom projeto terá aceitação e apoio.”</p> <p>“O ambiente de trabalho aqui é uma coisa extraordinária, é uma família, você não vê uma pessoa querendo passar a perna no outra, ninguém querendo ser mais do que o outro, isso é uma inovação em termos de relacionamento humano.”</p>
Recursos para a produção da inovação	<p>“Nós temos investimentos em inovação aqui que muitas universidades com muitos anos de vida não têm.”</p> <p>“Não temos uma verba específica e fechada para desenvolver os projetos inovadores, mas dentro do planejamento de cada curso temos recebido grandes investimentos.”</p> <p>“Então veja né, o Coordenador diz: eu preciso de uma sala com tais e tais coisas e aparatos para desenvolver tais projetos, a instituição analisa e verifica e diz, vamos fazer.”</p> <p>“Já está aprovado para fazer em janeiro de 2007 um laboratório com mais de cem computadores para atender aos alunos em suas pesquisas e trabalhos.”</p> <p>“Do lado do bloco vermelho será construído um centro para a publicidade.”</p>	<p>“Ano a ano o que nós precisávamos para o ano seguinte foi construído, e nunca houve grandes restrições em relação a isso. Hoje temos praticamente tudo que se solicitou, e essas condições materiais possibilitam que se tenham condições de desenvolver novos projetos nesses espaços.”</p> <p>“Em relação à realidade brasileira, acredito serem poucas instituições que oferecem tantos recursos para desenvolver as atividades acadêmicas, e isso não é dito só por nós, a gente recebe muitas pessoas de fora em algumas áreas, laboratórios internacionais que querem fazer parceria conosco pela condição que nós temos.”</p> <p>“A gente vai pedindo os recursos de acordo com o planejamento, mas não temos orçamento por curso definido.”</p>	<p>“Toda vez que vamos apresentar um projeto ele tem que ter uma base muito sólida, em termos de ter de dizer o porquê, o porquê você acredita nele, porque se eu e o coordenador não acreditarmos no projeto, não tenho como apresentar, não vou nem levar.”</p> <p>“Em termos do meu núcleo aqui, não tive nenhuma vez que eu tive uma decepção em termos de alguma coisa que a gente acreditava e não foi apoiado e investido.”</p> <p>“Os alunos terão um laboratório com 100 computadores para pesquisas e trabalhos em tempo integral, sem interrupções.”</p>
Incentivos e recompensas para incentivar a inovação	<p>“O incentivo financeiro dado para o desenvolvimento das atividades inovadoras é feito através do pagamento de horas adicionais mensais fora de sala de aula. Essa distribuição é feita pelo coordenador, como ele achar melhor.”</p>	<p>“A gente até imagina que os investimentos poderiam ser maiores, principalmente os recursos para professores, eu gostaria que fossem maiores, em aulas para professores, até para que se pudesse ter disponibilidade para usar a própria estrutura daqui, muito mais do que outros investimentos.”</p>	<p>“Temos incentivo para participação em congressos e eventos nacionais e internacionais, além da capacitação com recursos para mestrado e doutorado.”</p>

Riscos assumidos em novos projetos	<p>“Tudo que fazemos aqui nós esperamos resultados, mas não necessariamente resultados financeiros, na maioria das vezes são resultados pedagógicos e de imagem para a instituição, por isso somos arrojados em assumir riscos em projetos inovadores.”</p> <p>“O UnicenP delega responsabilidades e cobra resultados.”</p>	<p>“Quanto aos novos projetos e riscos que eles têm, existe uma cobrança assim, subliminar ou que você escuta indiretamente, ou que aquele espaço não está sendo muito usado, assim nesse sentido.”</p>	<p>“O caso da incubadora que gera despesa com professores e materiais, mesmo com todo o risco, tanto eu quanto a direção falamos, nós acreditamos nisso e nós vamos tocar isso.”</p>
Autonomia na tomada de decisões	<p>“Os Coordenadores possuem autonomia total para lançar seus projetos dentro da instituição se não tiver custos para essa implantação, se tiver custos ele deve propor para mim, que encaminho para o Pró-Reitor Administrativo e Pró-Reitor Acadêmico, mas a resposta não demora seis meses para chegar pra ele, ela chega no dia seguinte.”</p>	<p>“O coordenador tem autonomia para solicitar a implementação de novos projetos, e em geral a gente é atendido.”</p> <p>“Projetos sem custo financeiro passam também por uma avaliação, mas em geral ele não é vetado.”</p> <p>“O coordenador tem autonomia total para contratar os professores e também é ele quem demite e administra sua equipe.”</p>	<p>“O coordenador é o único responsável pelo seu curso, do projeto pedagógico ele tem autonomia total, da sua equipe de professores em contratação e demissão, ele tem autonomia total.”</p> <p>“A autonomia dos coordenadores é total, e isso é a palavra do Reitor.”</p>
Capacitação e desenvolvimento de equipes	<p>“A instituição coloca à disposição do professor um centro de atendimento pedagógico CEAP para auxiliar o professor em seus problemas com cursos e reuniões periódicas.”</p> <p>“Se você me perguntasse, há seis anos nós tínhamos muito pouco apoio para o desenvolvimento da inovação, um exemplo é o incentivo na participação de congressos e desenvolvimento dos coordenadores e professores na área acadêmica. Hoje temos todo o apoio e investimento financeiro para a participação nesses eventos e congressos.”</p>	<p>“A gente tem um investimento nisso, não é muito grande, mas tem, todos os anos temos duas semanas de capacitação.”</p> <p>“A gente tem uma equipe de professores do CEAP que dá um apoio pedagógico e promovem cursos.”</p>	<p>“Se um professor não está indo bem, temos aqui um centro de apoio pedagógico, digamos que fosse um problema didático, então se solicita o CEAP para se fazer um trabalho na parte da didática.”</p> <p>“A gente aposta na melhoria contínua das pessoas.”</p> <p>“O nosso turn-over ocorre quando os nossos professores alcançam melhores propostas, as demissões são mínimas.”</p>

<p>Avaliação intra-empresarial no desenvolvimento de projetos</p>	<p>“Nós temos o SIAQUE, sistema da avaliação da qualidade no ensino, onde o aluno avalia os professores, e nesse ano os professores também fizeram essa avaliação, onde eles avaliaram a turma, se auto-avaliaram e também o curso. Esse é o sistema institucional de avaliação.”</p> <p>“Nós temos também uma outra sistemática que são as comissões de qualidade, onde cada turma tem uma comissão de alunos que é responsável para ver como as coisas estão andando, se reunindo com os professores e coordenadores sistematicamente.”</p> <p>“Tem uma coisa que poucas instituições têm, cada coordenador tem a sua sala e os alunos têm acesso direto aos coordenadores no momento em que eles precisarem. Esse acesso direto ao coordenador é uma avaliação permanente.”</p> <p>“Também somos avaliados pelo MEC.”</p> <p>“Temos as avaliações internas e externas, temos a avaliação que a sociedade faz dos nossos cursos e como acontece basicamente o acompanhamento dos cursos? Se faz através dos relatórios gerados nas avaliações e a partir disso fazemos reuniões com o Coordenador e Reitoria. Além disso, temos reuniões semanais entre o diretor de núcleo e coordenador para avaliarmos os projetos em desenvolvimento. Não há um relatório formal dessas reuniões.”</p>	<p>“Existe um sistema nacional que se chama SINAIT, mas existem outros instrumentos como o SIAQUE que cada um avalia todos os professores e nós implantamos esse ano que cada professor avalia sua turma, faz uma auto-avaliação e avalia o curso, e nós entendemos que estas avaliações também acabam avaliando o coordenador.”</p> <p>“Avaliamos também que se o curso está indo muito bem, o coordenador também está indo bem.”</p> <p>“O coordenador faz reunião periódicas com os alunos e professores.”</p> <p>“Cada núcleo faz uma reunião de avaliação semanal com seus coordenadores, esse é o momento onde se avalia e se projeta o futuro.”</p>	<p>“Trabalhamos como equipe com reuniões semanais, projetos elaborados com antecedência e planejamento.”</p> <p>“Essa semana terminamos a análise da avaliação do SIAQUE, onde os alunos avaliaram seus professores e os cursos em que estão matriculados.”</p> <p>“Os alunos são a principal fonte de informações para nossa avaliação constante dos nossos projetos inovadores e da estrutura de professores, coordenação e a própria direção do UnicenP.”</p>
<p>Projetos inovadores desenvolvidos</p>	<p>“No caso do Curso de Direito, tem júri simulado em auditório do UnicenP feito sistematicamente e atendimento à comunidade com vários advogados que trabalham para o UnicenP para orientar seus alunos e dar assistência gratuita à comunidade em</p>	<p>Os projetos do núcleo de saúde estão ligados aos atendimentos à comunidade em todas as áreas de ação. Nesse período são desenvolvidos mais de 50 projetos comunitários inovadores, como, por exemplo:</p>	<p>“Temos uma incubadora tecnológica, com alunos de vários cursos, desenvolvendo projetos empreendedores com orientação de professores da área.”</p>

	<p>matéria de direito penal e civil.”</p> <p>“Na área do turismo, tem uma agência de turismo que funciona aqui dentro. Eu mesmo quando preciso de uma passagem, eu telefono e compro aqui dentro, aí têm os estagiários que trabalham lá. Isso é inovação no ensino, onde os alunos não saem simplesmente daqui e fazem estágio em uma empresa, fazem atividades constantes e desenvolvem projetos inovadores.”</p> <p>“No curso de publicidade tem uma agência de publicidade que presta serviços aqui dentro, se eu preciso da capa de uma revista, eu peço para esses alunos fazer, se o UnicenP precisa de alguma publicidade, solicita para que eles façam, a agência PRATICE, como se chama, atua aqui dentro, com os alunos do UnicenP.”</p> <p>“Existe uma agência incubadora de empresas dentro do UnicenP, que com um professor que recebe horas-aula para fazer isso, ajuda aos alunos a encubar e desenvolver uma empresa aqui dentro.”</p> <p>“O curso de Marketing tem uma sala que tem uma loja, onde aprendem sobre lançamento de produtos, venda, etc..”</p> <p>“O curso de pedagogia tem uma brinquedoteca onde os alunos aprendem a desenvolver brinquedos baratos, com materiais recicláveis.”</p> <p>“O meu sonho em relação ao projeto que desenvolvo tem se realizado a cada ano com investimentos e crescimento dos cursos e atividades que planejamos.”</p>	<p>“A clínica de fisioterapia do UnicenP oferece atendimento gratuito para pacientes de toda a comunidade, e tratamento para as pessoas que desejam parar de fumar.”</p> <p>“O projeto “Educação sexual nas escolas” atendeu de março a dezembro 65 pré-adolescentes de um colégio estadual.”</p> <p>“Projeto de esclarecimento farmacoterapêutico aos pacientes com necessidades especiais.”</p> <p>“Atendimento psicológico a casais e famílias.”</p> <p>“Terapia de grupo para deficientes físicos e mentais com sobrepeso e obesidade.”</p> <p>“Psicopedagogia com adultos.”</p> <p>“Atenção em saúde bucal com pacientes renais crônicos.”</p> <p>“Atenção integral à saúde na ilha rasa – Guaraqueçaba.”</p>	<p>“Tem um concurso que chama INOVATION, e esse concurso foi feito para a América Latina inteira, ontem saiu o resultado dos cinco classificados, e o único do Brasil que vai passar para a próxima fase é o UnicenP.”</p> <p>“temos a Gincana de Engenharia com tarefas relacionadas a todas as disciplinas que eles cursaram, e no ano de 2007 a Associação Brasileira de Ensino de Engenharia realizará uma gincana nacional de engenharia sobre a coordenação do UnicenP.”</p> <p>“A Canoa de Concreto além dos EUA e Canadá o UnicenP é a única instituição do mundo que faz isso.”</p> <p>“No mês passado, o Curso de Engenharia mecânica foi para São José dos Campos pela primeira vez no concurso de aeromodelismo, concorrendo com 75 universidades e já ficou em 8º.”</p>
--	--	--	--

ANEXO 4 – ENTREVISTAS COM COORDENADORES DE CURSO – UNICENP

CATEGORIA DE ANÁLISE	Curso - Jornalismo Coordenador	Curso - Educação Física Coordenador	Curso - Engenharia Civil Coordenador
Conceitos sobre o processo da inovação e sua importância	<p>“Tem que existir uma cultura implantada de busca da inovação, sempre temos que estar em busca de fazer uma coisa extraordinária, e isso é ótimo, mas daqui a pouco nós vamos buscar uma outra coisa, até porque as inovações que a gente pode fazer, elas podem em algum tempo, maior ou menor, ser copiadas pelos outros, e o que os outros vão ter dificuldade de copiar é que nós vamos estar sempre fazendo alguma coisa inovadora.”</p> <p>“As pessoas devem saber que embora estejam trabalhando como empregados, se deve ter um ambiente onde seja impossível não pensar em novos projetos empreendedores, quem vem só com o pensamento de tocar o que já existem, não vai ter uma vida profissional muito longa.”</p> <p>“A tradição de algumas instituições está a cada dia sendo vista como conservadorismo, o que se tem que buscar é uma instituição mais ágil e próxima da sociedade, do mercado de trabalho e com constantes inovações.”</p>	<p>“É buscar à frente na formação acadêmica sem perder de vista uma realidade profissional. É perspectivar uma formação, considerando um passado e presente. Em consequência, estaremos à frente dos concorrentes.”</p> <p>“Minha certeza é da necessidade deste arrojo empresarial, contudo, como técnico é preciso colocar na balança as questões acadêmicas, como: a realidade no mundo do trabalho e suas possibilidades de transformação.”</p> <p>“Quando focamos no processo de produção de idéias inovadoras, entendo que o fortalecimento da relação teoria-prática, oportunizando professores e acadêmicos a estarem convivendo com a comunidade em geral, desde a criança até o idoso, assim como de grupos especiais, em horários formais e não formais, na compreensão de que devemos aproximar o futuro profissional de uma realidade concreta desde o primeiro ano do curso.”</p>	<p>“Eu vejo que a inovação, ela muitas vezes não ocorre de uma forma planejada, que a gente esteja querendo inovar o tempo todo, mas como aqui no UnicenP existe uma coordenação de funções e de detalhes muito bem definida, ela acontece de forma natural.”</p> <p>“Um outro diferencial é a parte humana, os professores todos foram contratados em uma faixa etária mais ou menos jovem, todos com titulação, que não fossem só um estudante, mas que tivessem uma experiência na prática da engenharia e também a questão do relacionamento pessoal ela foi muito cuidada nesse aspecto, então é uma equipe de professores mesmo, tem um relacionamento.”</p> <p>“As iniciativas não são isoladas de um professor ou de outro, por isso existem muitas coisas que acontecem somente aqui, e não acontecem em nenhum outro lugar do Brasil.”</p>
Discurso administrativo para inovação	<p>“A gente vê nitidamente que existe da parte da administração superior do UnicenP uma filosofia de inovação e uma busca permanente pela inovação. Essa filosofia é estimulada todos os dias, o tempo inteiro pela administração superior do UnicenP.”</p>	<p>“Percebe-se com clareza um discurso objetivo de liberdade e incentivo, quando o Reitor nos convida para projetar o curso dos nossos sonhos, e imediatamente temos muitos investimentos e ações para tornar isso uma realidade.”</p>	<p>“Aqui a estrutura administrativa é muito simples, a gente pode falar diretamente com o Pró-reitor administrativo quando é uma coisa que envolve um custo maior, e ele dá uma resposta na hora, isso é bem ágil, as coisas funcionam no mesmo dia, isso facilita grandemente o processo da</p>

	<p>“Eu acho que é uma visão extraordinária, no sentido que eles não querem simplesmente que a própria Reitoria imponha modelos para o que cada curso deve fazer, eles estimulam realmente e a gente pode até dizer que eles cobram, no bom sentido, que os próprios cursos promovam as suas inovações.”</p> <p>“Eu acho essa maneira inteligente no sentido de aproveitar todos os talentos e toda a criatividade e toda a capacidade de inovação das pessoas que compõem a universidade.”</p> <p>“O Reitor pediu que os coordenadores de curso, isso quando foi inaugurada a pós-graduação, preparassem um grande curso de extensão durante o ano. Ele reuniu todos os coordenadores e disse que poderiam bolar o que quisessem, mas teria que ser um evento de grande importância, inclusive poderiam trazer convidados do exterior, e que seja aquilo que o profissional da área diga assim “isso aqui eu não posso perder” e que tenha grande repercussão. E pra ver no nível que a Reitoria estava pensando, o reitor falou que se alguém estava pensando em um evento pequeno, que nem faça.”</p> <p>“A pessoa mais empolgada é a figura do Reitor, ele realmente acredita nesse trabalho de educação, estimula as pessoas e dá realmente todas as condições para que as pessoas possam se desenvolver aqui dentro e tenham todas as condições não como vemos naqueles vídeos ou naqueles livros, é uma coisa autêntica, ele é uma figura muito emotiva.”</p>	<p>“Nos projetos desenvolvidos e no planejamento do curso, levamos em conta as diretrizes administrativas sobre crescimento e desenvolvimento da instituição.”</p>	<p>inovação.”</p> <p>“A proposta constante da administração é tão inovadora, que tem muitas coisas que já não notamos porque já estamos acostumados e em alguns momentos já achamos isso normal.”</p>
<p>Aceitação e espaço para o desenvolvimento de novos</p>	<p>“Vou lidar com um exemplo bem prático. A Reitoria promoveu há algum tempo um projeto que consistia no seguinte: o Reitor pediu que cada coordenador de curso vislumbrasse o curso de seus sonhos, e deu um determinado prazo bastante razoável para que ele</p>	<p>“Dentro do UnicenP sempre temos espaço para desenvolver projetos e idéias.”</p> <p>“Uma importante constatação é que todos os projetos propostos pelo curso, tivemos respaldo</p>	<p>“Até agora a gente tem tido muito apoio, a gente tem conseguido apresentar para administração superior as idéias e implantar tanto os projetos de iniciação científica como os projetos de final de curso que exigem investimentos e isso tem saído.”</p>

<p>projetos</p>	<p>projetasse esse curso dos sonhos, o que ele precisaria para fazer o curso mais perfeito dentro do que ele pudesse visualizar, e disse que não era para o coordenador de antemão dizer “isso aqui a gente não vai conseguir fazer nunca”, sem nenhuma censura para alguma idéia.”</p> <p>“A palavra estava com o coordenador, ele apresentava as suas idéias, onde ele apresentava todos os seus projetos, o Reitor avaliou um a um e deu respostas imediatas, e muitos deles já receberam a resposta positiva para fazer já naquele momento, outras, já marcou data um pouco mais adiante para serem realizadas.”</p> <p>“Não teve nenhum projeto de todos os cursos que tenha ficado sem resposta.”</p>	<p>administrativo para desenvolver.”</p>	<p>“A questão da ampliação da parte de infraestrutura e melhorias quando é justificado junto à administração, quando isso é uma coisa necessária, isso tem sido feito. Então até agora isso tem funcionado muito bem com relação a esse aspecto.”</p>
<p>Recursos para a produção da inovação</p>	<p>“Eu até guardei um pedido que eu fiz há algum tempo, que envolvia recursos, ele tinha que ter autorização primeiro da pró-reitoria acadêmica que opinaria sobre o mérito do projeto propriamente, depois ter a aprovação do pró-reitor administrativo em função da questão financeira, e eu fiz esse documento, entreguei para o diretor e ele assinou na hora. Fui à sala ao lado e a pró-reitora acadêmica também assinou na hora, subi no andar de cima e o pró-reitor administrativo também assinou na hora. Na mesma manhã, um projeto que envolvia custos consideráveis foi aprovado com muita agilidade.”</p> <p>“Se é pra ouvir um sim é rápido, e se é para ouvir um não também é rápido, e explica o porquê que isso não pode, isso dá uma segurança muito grande.”</p> <p>“Na questão do teatro, que é uma atividade de extensão permanente, tem uma professora com 8 horas pagas semanalmente para desenvolver esse</p>	<p>“Recebemos recursos a partir do planejamento e necessidades do curso, sabendo sempre com muita agilidade se é possível imediatamente esse investimento.”</p> <p>“Na área dos investimentos tudo é planejado antecipadamente para que não haja falhas nas áreas de recursos humanos, equipamentos e instalações. Posso dizer mais, por vezes, a estrutura organizacional está à frente do projeto.”</p>	<p>“Começando pela infra-estrutura, a gente tem no caso da engenharia civil, ela é invejável, a escola é nova, o curso é relativamente novo, então com isso a gente conseguiu montar laboratórios que outras escolas não têm. Outros foram montando esses laboratórios durante muitos anos, então muitas vezes você vai a uma escola e tem ali um equipamento mais novo e do lado outro um pouco mais defasado. O nosso laboratório novo ficou pronto há três anos, então se buscou o que se tinha de melhor para se fazer essa estrutura de laboratórios.”</p> <p>“Na montagem inicial da estrutura dos cursos já se pensou em começar em um patamar elevado, e isso aí exigiu um investimento muito pesado, mas fez com que os cursos já começassem com qualidade.”</p> <p>“Aqui praticamente no ano 2000 nós já tínhamos</p>

	<p>projeto.”</p> <p>“Mas ainda nem tudo nós atingimos, por exemplo, nós ainda temos um sonho de ter um prédio para centralizar todos os nossos projetos, onde estará tudo unificado, mas isso é uma coisa que não foi possível ainda. Talvez menos pela questão financeira do que pela questão até de local dentro do câmpus, porque não foi planejado nessa questão de especificidade nos cursos.”</p>		<p>quase tudo construído, os laboratórios montados, no ano de 2003 foi inaugurado o novo prédio.”</p>
<p>Incentivos e recompensas para estimular a inovação</p>	<p>“Cursos de pequena duração, busca de intercâmbio internacional.”</p> <p>“Existe um apoio para que os professores façam cursos de aperfeiçoamento, mestrado, doutorado, que participem de congressos, que façam pesquisas, que publiquem, e isso não é uma coisa que é da boca pra fora, todos os cursos vão falar pra você sobre casos assim, por exemplo, nós tivemos um professor nesse ano que viajou para Portugal pra participar de um congresso na área de jornalismo e apresentar um trabalho e depois outros dois professores que participaram de um intercâmbio internacional também em Portugal de três semanas. Temos tido apoio para participar em congressos em vários lugares do Brasil e também para publicações, já publicamos nesse ano um livro com mais de 300 páginas bancado pelo UnicenP com artigos dos professores de jornalismo e estamos produzindo um segundo que vai ser publicado até o final desse ano.”</p> <p>“Na questão dos salários, eu não conheço nenhum caso de um coordenador que tenha tido dificuldades para trazer um professor de outra instituição, pois são muito competitivos, de modo geral são mais altos do que os das outras instituições e são pagos em dia.”</p>	<p>“Recebemos incentivos na forma de capacitações como congressos, fóruns de dirigentes, assim como me liberando com bolsas de estudos para realizar o Doutorado.”</p>	<p>“A questão de incentivo à qualificação existe, a questão do mestrado, do doutorado e mesmo intercâmbios com o exterior, vários professores já foram e usaram esses recursos aí, isso é uma iniciativa corrente da instituição.”</p>

<p>Autonomia na tomada de decisões</p>	<p>“Os coordenadores têm uma autonomia fantástica, que eu não conheço outra instituição em que isso exista, uma autonomia em todas as áreas, desde definição de currículos, programas, projetos como também aproveitamento da experiência e conhecimento dos coordenadores de curso.”</p> <p>“O coordenador tem autonomia absoluta na contratação do professor e pela dispensa eventual do professor, fixação dos currículos todos, enfim, toda a gestão do curso tem uma autonomia absolutamente impressionante em relação a outras instituições.”</p> <p>“Em vez de a Reitoria vir e dizer, olha o curso de Jornalismo tem que fazer isso e aquilo, eles decidiram ouvir mesmo quem estava trabalhando na área.”</p>	<p>“O coordenador de curso tem amplo espaço para propor inovações, respeitando as Diretrizes Curriculares do MEC e os princípios institucionais. Posso citar que ao ser convidado para projetar o curso, me disseram: projete o curso de seus sonhos. É o que esta aí.”</p>	<p>“É isso é um grande diferencial, acho que a questão do coordenador do curso isso é um enorme diferencial em relação a instituições públicas, onde o coordenador acaba sendo mais uma pessoa que fica responsável por parte do curso, pela parte burocrática do curso, mas ele não tem uma autonomia administrativa, para contratar, para demitir professores, ata na questão da infraestrutura ele fica vinculado a outros órgãos. Aqui o coordenador do curso ele é o gestor do curso mesmo, então o único responsável pela contratação e demissão de professores é o coordenador do curso, não existe nenhuma pressão da administração superior, nenhuma interferência, é deixado o coordenador totalmente à vontade quanto a isso, isso é excelente, porque é o coordenador que está conhecendo as peculiaridades do curso e o desempenho de cada professor.”</p>
<p>Riscos assumidos</p>	<p>“Os projetos devem ser redigidos sem nenhum tipo de restrição ou medo, somente assim será alcançado crescimento e desenvolvimento inovador.”</p> <p>“Na questão de finanças a maioria das coisas que a gente pediu, aconteceu, nunca havendo uma cobrança de resultados isolados e específicos, mas sim no todo de um projeto maior de curso e imagem da instituição.”</p>	<p>“Nos projetos desenvolvidos no curso que administro, eu prefiro administrar com um misto de risco e cautela.”</p>	<p>“Certamente algumas pesquisas não têm retorno financeiro nenhum, é um retorno em termos de reconhecimento da instituição, pela qualidade dos cursos.”</p>
<p>Flexibilidade organizacional</p>	<p>“A instituição em todas as suas instâncias promove a descentralização das ações, fazendo com que a estrutura seja adequada aos projetos desenvolvidos pelos cursos, e não os cursos sendo adequados às idéias administrativas, isso faz com que a inovação tenha espaço e possa ser produzida por quem está mais perto do cliente.”</p>	<p>“Na medida em que desenvolvemos bons projetos, temos o incentivo e liberdade na instituição para investimento e adequação estrutural para o melhor funcionamento do curso.”</p>	<p>“Temos pouca rotatividade de professores, a gente tem conseguido formar equipes, não são trocados os professores e profissionais na primeira reclamação, a gente tem a intenção de formar os professores aqui dentro e dar chance das pessoas evoluírem.”</p> <p>“As verbas não são tão estanques assim, elas</p>

			<p>partem de uma base de despesas normais de um curso, mas se aparecer uma idéia nova, que se precise de um investimento maior, isso pode ser justificado em função da condição financeira do momento.”</p> <p>“Eles preferiram não fazer um planejamento de uma verba fechada, pois deixa a coisa um pouco engessada, eles preferem olhar a coisa pela média e resolver esses problemas localizados.”</p>
Capacitação e desenvolvimento de equipes	<p>“Tem um órgão chamado CEAP que fica em tempo integral à disposição para os professores para que eles possam ir conversar com gente altamente qualificada na área pedagógica. Também o CEAP promove cursos gerais para os professores.”</p>	<p>“Nossos treinamentos são feitos através do CEAP para pequenos cursos e desenvolvimento pedagógico em alguma área, também temos a liberdade de incentivar aos professores a ter a participação em congressos, fóruns e eventos científicos. Em alguns casos também são oferecidas bolsas para capacitação de Mestrado e Doutorado.”</p>	<p>“Todo o ano nós temos um processo interno de qualificação e temos várias oportunidades para questão de melhoria da parte pedagógica, isso eu acho excelente.”</p>
Avaliação intra-empresarial no desenvolvimento de projetos	<p>“Tem uma enquete feita semestralmente pelos alunos, chamada SIAQUE, que é um questionário que os alunos preenchem ali, anônimo, dando as suas opiniões.”</p> <p>“Mesmo quando o professor tenha alguma dificuldade em algum item, tendo uma nota muito baixa, se busca para o semestre seguinte uma qualificação nesse item.”</p> <p>“Todas as semanas têm uma reunião geral dos coordenadores e diretores de núcleo, e também todas as semanas têm uma reunião entre os diretores de núcleo com os pró-reitores e do vice-reitor com participação freqüente do Reitor. Isso faz parte do processo de avaliação e planejamento.”</p>	<p>“O Projeto Pedagógico do curso é avaliado externamente pelo MEC, considerando acervo bibliográfico, qualificação do corpo docente, Instalações/Equipamentos e a Proposta Curricular. Como avaliação interna, passa-se por uma avaliação institucional, com a participação do aluno, do professor, da coordenação, dos diretores de núcleo, dos pró-reitores e do reitor, considerando a condução do processo ensino-aprendizagem e tudo que o envolve, como produção científica, projetos e eventos de extensão, intercâmbios, etc...”</p>	<p>“Eu não faço reuniões semanais, a cada duas ou três semanas eu marco uma reunião com os professores, internamente no núcleo temos reuniões semanais, toda a semana nós temos uma reunião com o diretor, então as questões são vistas com bastante freqüência.”</p> <p>“O acompanhamento é feito pelo coordenador, é a pessoa que faz esse acompanhamento, os próprios alunos também dão muito retorno, a gente dá uma liberdade bastante grande para os alunos, eles podem vir conversar comigo a qualquer momento.”</p>

<p>Projetos inovadores desenvolvidos</p>	<p>Jornal Laboratório da Notícia (Lona)</p> <p>O jornal Laboratório da Notícia é a mais antiga publicação laboratorial do curso de Jornalismo do UnicenP. Foi lançado em maio de 1999, dois meses depois do início das aulas. Desde 24 de agosto de 2004, o Lona é o único jornal-laboratório impresso com circulação diária no País.</p> <p>TelaUn – a experiência de um telejornal diário</p> <p>Para colaborar na busca de informações de cunho social, foi estabelecida uma parceria com entidades sociais de Curitiba e Região Metropolitana, especialmente aquelas que fazem parte do corpo da própria TV Comunitária onde é veiculado o telejornal. O curso de Jornalismo, por meio de seus alunos, sob orientação de professores, é responsável pela produção de todo o telejornal que vai ao ar diariamente às 23 horas. O TelaUn é o único Telejornal diário ligado a um curso de graduação do País.</p> <p>Jornal Acadêmico Nacional</p> <p>Vai ser apresentado no final de novembro em um congresso regional. Vai ser lançado nacionalmente para todas as universidades que possuam um jornal acadêmico de circulação pelo menos mensal, com um número máximo de cursos participantes. Cada universidade produzirá uma página com total autonomia, sendo estas enviadas para uma universidade em rodízio, onde seria montado, fechado e posteriormente enviado aos cursos participantes para ser impresso e distribuído. Os custos não serão aumentados, mas as informações e</p>	<p>Projeto Educação e Saúde - 2001 a 2006</p> <p>Está no fortalecimento da relação teoria-prática, oportunizando professores e acadêmicos a estarem convivendo com a comunidade em geral, desde a criança até o idoso, assim como de grupos especiais dos diversos Núcleos de Ensino e Saúde, entorno do UnicenP. Os horários são formais (prática do ensino pelos alunos da graduação) e informais (monitores remunerados que atendem a comunidade em diversos horários), na compreensão de que devemos aproximar o futuro profissional de uma realidade concreta desde o primeiro ano do curso. Procura-se também potencializar as instalações e equipamentos que o UnicenP nos oferece, podendo assim realizar trabalhos multiprofissionais e interdisciplinares, envolvendo diversos cursos, como: Pedagogia, Educação Física, Psicologia, Nutrição, Fisioterapia, Medicina e Odontologia, propiciando parcerias com a Prefeitura Municipal de Curitiba, Copel, Ultrafertil e outras.</p>	<p>Gincana de Engenharia</p> <p>É uma gincana feita uma vez ao ano, sendo uma atividade multidisciplinar que envolve os alunos dos cursos de engenharia civil, mecânica computação e elétrica. Os alunos são divididos em equipes de forma equilibrada entre os cursos e o desempenho acadêmico. A gincana ocorre durante um único dia, no Unicenp, as equipes somente recebem uma lista de materiais para trazerem no dia, mas ninguém tem idéia do que será desenvolvido com esses materiais. No dia são dadas diversas tarefas com esses materiais, com prazo determinado para execução das tarefas, sendo utilizadas nelas todos os conceitos desenvolvidos nos cursos em diversas áreas. Ex. Construir uma ponte com palitos de sorvete, deveria ser leve e resistente. Essa relação de economia com resistência ganhava a maior nota.</p> <p>“No ano de 2007 a Associação Brasileira de Ensino de Engenharia realizará uma gincana nacional de engenharia sobre a coordenação do UnicenP.”</p> <p>Canoas de Concreto</p> <p>A construção de canoas de concreto é inovadora no Brasil, sendo desenvolvida durante os três primeiros anos do curso em uma disciplina integradora chamada trabalho de engenharia, onde são desenvolvidas as técnicas que permitem produzir a canoa e outras coisas. Nessa disciplina se pesquisa para finalizar esses projetos, por exemplo, a mecânica dos fluidos, concreto, desenho técnico, etc... Ao final desses três anos é</p>
---	--	--	---

	<p>o compartilhamento de experiências serão potencializados com esse projeto.</p>	<p>Projeto de Avaliação Institucional</p> <p>Inserção do docente no processo de avaliação institucional, a partir de uma experiência no curso de Educação Física e que atualmente todos os cursos do UnicenP estão aplicando.</p> <p>Projeto de Trabalho Curricular Integrado</p> <p>Proposta de desenvolvimento do TCI enquanto princípio de integração transversal e longitudinal entre as diversas disciplinas do curso, tendo como foco um estudo de caso. Assume uma construção formativa, ou seja, durante o ano todo, com avaliações periódicas.</p>	<p>feita uma disputa no lago do UnicenP entre os alunos com as suas canoas acabadas, tornando-se um grande evento do curso.</p> <p>Projeto Integrado</p> <p>O projeto integrado é feito com o foco de fazer uma integração entre as disciplinas. Há durante todo o curso em paralelo um projeto a ser desenvolvido que denominamos de Projeto Integrado. Todo o ano é escolhido um tema montando-se uma grade de integrações, por exemplo, uma disciplina de topografia fornece dados para quem vai projetar uma edificação na área, a disciplina de mecânicas do solo vai fornecer dados para a disciplina de fundações, a disciplina de materiais de construção vai fornecer dados para a disciplina de concretos, e assim por diante. Esse projeto atende a comunidades carentes em seus projetos, auxiliando em problemas e situações que possam ser atendidas.</p> <p>Sistema de Tratamento</p> <p>Desenvolvemos uma estação de tratamento de esgoto de uma forma inovadora. É uma estação de tratamento natural, tratamento feito através da ação de plantas, onde uma bomba capta a água do rio e passa para os tanques para passar por esse tratamento. Esse projeto está ainda em fase experimental.</p>
--	---	---	---

ANEXO 5 – CONCEITOS BÁSICOS DOS ENTREVISTADOS POR ÁREA – UNICENP

CATEGORIA DE ANÁLISE	PRÓ-REITORES	DIRETORES DE ÁREA	COORDENADORES DE CURSO
Um discurso inovador	<u>Cultura de Mercado, Gerencial</u> “inovar nos processos organizacionais” “olho nas oportunidades de Mercado” “nós somos arrojados” “pioneiros e inovadores em projetos” “clima de empreendedorismo e inovação” “espírito empreendedor que permeia o grupo” “organização orçamentária” “investe muito dinheiro” “condições para a produção”	<u>Cultura de Mercado, Gerencial</u> “o que nos move é a melhoria da qualidade” “inovação na forma de administrar” “pensa mês após mês, (...) como desenvolver novos projetos” “qualidade das aulas e professores” “visão dos administradores (...) sensibilidade” “o coordenador tem a autoridade de gerenciar” “inovação no processo de gerenciar” “avaliação no conjunto das realizações” “ambiente de trabalho extraordinário” “condições de desenvolver novos projetos” “arrojados em assumir riscos”	<u>Cultura de Mercado, Gerencial</u> “cultura de busca de inovação” “sempre fazendo alguma coisa inovadora” “ambiente (...) impossível não pensar em projetos inovadores” “tem que se buscar é uma instituição mais ágil” “buscar a frente na formação acadêmica” “necessidade deste arrojo empresarial” “focamos no processo de produção de idéias inovadoras”
Ações organizacionais intra-empendedoras	<u>Flexibilização da estrutura burocrática</u> “incentiva (...) a trazerem projetos inovadores” “POSINFO, projeto de um professor” “convênio com 33 empresas” “existe sim uma burocracia organizada para agilizar” “não demorando mais do que três dias (...) resposta” “aprovamos um projeto (...) agilizar e fazer”	<u>Flexibilização da estrutura burocrática, agilidade administrativa, espírito de corpo, ágil processo decisório</u> “instâncias administrativas (...) primeiro ela é enxuta, segundo ela é veloz” “tem uma inovação no processo de gerenciar” “decisões são tomadas de forma ágil” “empreendedorismo (...) se trata de uma filosofia” “estamos pensando sempre no dia seguinte” “espírito de corpo (...) todo mundo está junto” “tudo é interdisciplinar e intercurso”	<u>Flexibilização da estrutura burocrática, agilidade administrativa, ágil processo decisório, inovação permanente, liberdade, entusiasmo e investimentos</u> “da parte da administração superior (...) uma filosofia de inovação” “eles estimulam realmente” “cobram no bom sentido” “a pessoa mais empolgada é a figura do Reitor” “estimula as pessoas e dá realmente todas as condições” “um discurso objetivo de liberdade e incentivo” “imediatamente temos muitos investimentos e

			ações” “aqui a estrutura administrativa é muito simples” “proposta constante inovadora”
Estrutura / funcionamento organizacional		<u>Funcionamento de uma universidade diferente de uma empresa</u> “tem uma dinâmica diferenciada” “tem que ter decisões rápidas, mas com processos pedagógicos às vezes demorados” “cuidadosamente planejado”	
Concepções de inovação / Processo de inovação	<u>Inovação associada a, agilidade, liberdade, trabalho em equipe, contato com a comunidade</u> “multiplicar o processo da produção da inovação (...) agilidade, liberdade e contato com a comunidade” “dinâmica no trabalho (...) proporcionando assim trabalho em equipe” “quem não tem esse perfil se afasta do grupo”	<u>Inovação associada a, recursos tecnológicos, liberdade, excelência, apoio, equipamentos, laboratórios e ambiente de trabalho</u> “todas as salas têm computador, multimídia” “portal educacional” “laboratórios e clínicas” “o ambiente de trabalho é uma coisa extraordinária” “projetar o curso dos sonhos com total liberdade” “um bom projeto terá aceitação e apoio”	<u>Inovação associada a, criação de visão inovadora, espaço para desenvolvimento de projetos, apoio administrativo, agilidade nas respostas, investimentos pontuais</u> “o Reitor pediu para que cada coordenador vislumbrasse seu curso” “o Reitor avaliou e deu respostas imediatas” “nenhum projeto ficou sem resposta” “sempre temos espaço para desenvolver projetos e idéias” “até agora a gente tem tido muito apoio” “ampliação de infra-estrutura (...) isso tem sido feito”
Recursos para a inovação	<u>Os recursos visam equilíbrio entre as questões da liberdade, estrutura, imagem e finanças</u> “o Coordenador tem a liberdade de negociar com o Pró-Reitor as verbas” “investimentos em instalações, laboratórios, equipamentos” “cobrando-se sempre o crescimento global do projeto” “cabe aos Pró-Reitores zelar e projetar os planejamentos financeiros”	<u>Os recursos visam investimentos em projetos acadêmicos e estrutura física</u> “nós temos investimentos em inovação aqui” “dentro do planejamento cada curso tem recebido investimentos” “a instituição analisa, verifica e diz, vamos fazer” “ano após ano o que precisávamos no ano seguinte foi construído” “poucas instituições oferecem tantos recursos para desenvolver as atividades acadêmicas”	<u>Os recursos visam investimentos planejados constantes em projetos acadêmicos e estrutura física com agilidade nas respostas</u> “na mesma manhã um projeto que envolvia custos consideráveis foi aprovado (...)” “recebemos recursos a partir do planejamento e necessidades do curso” “na área dos investimentos tudo é planejado” “começando pela estrutura (...) ela é invejável” “buscou o que se tinha de melhor (...) estrutura de

	<p>“orçamento ilimitado é da biblioteca” “o UnicenP investe muito dinheiro em desenvolvimento de projetos” “temos aqui uma excelente infra-estrutura” “não há cobrança voltada somente para o resultado financeiro” “equilíbrio entre imagem, crescimento e finanças”</p>	<p>“laboratórios internacionais querem fazer parcerias” “projetos com base sólida”</p>	<p>laboratórios” “na estrutura dos cursos já se pensou em começar em um patamar elevado”</p>
Incentivos e recompensas	<p><u>Incentivos financeiros e educacionais</u> “pagamentos de horas adicionais mensais” “participação em congressos e eventos nacionais e internacionais” “produção de livros, intercâmbio, mestrado e doutorado”</p>	<p><u>Incentivos financeiros e educacionais</u> “pagamentos de horas adicionais mensais” “a gente imaginava que os investimentos poderiam ser maiores” “participação em congressos e eventos nacionais e internacionais além da capacitação com recursos para mestrado e doutorado”</p>	<p><u>Incentivos financeiros e educacionais e salários maiores do que o mercado paga</u> “cursos de pequena duração, intercâmbio internacional” “apoio para participar de congressos, também para publicações de livros” “bolsas de estudo para realizar doutorado” “salários mais altos do que outras instituições”</p>
Riscos do processo inovador	<p><u>Posição ousada com planejamento sério e responsável</u> “não temos receio em assumir riscos, mas com planejamento prévio e responsabilidade” “ter compromisso e planejamento detalhado” “nós somos arrojados nos projetos que desempenhamos”</p>	<p><u>Posição ousada com planejamento sério e responsável utilizando um sistema de controle indireto “subliminar”</u> “somos arrojados em assumir riscos em projetos inovadores” “o UnicenP delega responsabilidades e cobra resultados” “existe uma cobrança sim, subliminar” “mesmo com todo o risco (...) nós acreditamos e nós vamos tocar isso”</p>	<p><u>Posição ousada considerando o resultado esperado não apenas na questão financeira, mas no todo</u> “os projetos devem ser regidos sem nenhum tipo de restrição ou medo” “nunca havendo uma cobrança de resultados isolados e específicos, mas sim no todo de um projeto maior de curso e imagem da instituição”</p>
Autonomia nas decisões	<p><u>Autonomia é associada à liberdade, responsabilidade, confiança e aprovação</u> “quando eu tenho autonomia (...) tenho maiores cuidados” “os coordenadores têm total liberdade em contratar e demitir sua equipe de trabalho”</p>	<p><u>Autonomia é associada à agilidade, custos, confiança e aprovação</u> “o coordenador tem a autoridade de gerenciar o curso” “autonomia total para lançar seus projetos” “autonomia total para contratar professores”</p>	<p><u>Autonomia é associada à confiança, liberdade, espaço e poder decisório</u> “os coordenadores têm uma autonomia fantástica” “autonomia absoluta na contratação e dispensa dos professores” “a Reitoria ouve quem trabalha em cada área”</p>

	“a gente tem autonomia nas nossas ações”	“projetos sem custo financeiro passam também por avaliação” “se tiver custos a resposta não demora”	“o Coordenador tem amplo espaço para propor inovações” “aqui o coordenador de curso é o gestor de curso mesmo”
Flexibilidade organizacional			<u>Flexível a partir da descentralização das ações, liberdade, formação de equipes e orçamento aberto</u> “a instituição promove a descentralização das ações” “temos incentivo e liberdade na instituição” “tem pouca rotatividade, conseguimos formar equipes” “as verbas não são tão estanques assim”
Capacitação das equipes	<u>Capacitação contínua e incentivo ao desenvolvimento individual</u> “temos à disposição o CEAP que auxilia os professores em seus problemas” “cursos e reuniões periódicas” “incentivos e investimentos para participar de capacitações e congressos” “palestras promovidas pela pró-reitoria”	<u>Capacitação contínua e incentivo ao desenvolvimento individual – na visão de um entrevistado ainda faltam investimentos</u> “temos à disposição o CEAP que auxilia os professores em seus problemas” “incentivos e investimentos para participar de capacitações e congressos” “a gente tem investimento nisso, mas não é tão grande assim”	<u>Capacitação contínua e incentivo ao desenvolvimento individual</u> “temos à disposição o CEAP que auxilia os professores em seus problemas” “participação em congressos, fóruns e eventos científicos” “bolsas de mestrado e doutorado” “todo o ano temos um processo interno de qualificação”
Avaliação empreendedora	<u>Avaliação em todos os níveis com efetiva Participação e reuniões</u> “fazemos uma avaliação através dos alunos” “avaliamos as saídas, formação dos professores e produção científica” “auto-avaliação em reuniões”	<u>Avaliação em todos os níveis com efetiva participação e reuniões</u> “nós temos o SIAQUE, avaliação dos alunos” “comissões de qualidade” “reuniões com professores e coordenadores sistemáticas” “avaliação do MEC” “avaliação semanal por parte do Núcleo” “portas abertas dos coordenadores para receber os alunos em sua sala”	<u>Avaliação em todos os níveis com efetiva participação e reuniões</u> “nós temos o SIAQUE, avaliação dos alunos” “reuniões com coordenadores e diretores de núcleo semanais” “reuniões com pró-reitores” “avaliação do MEC do projeto pedagógico do curso” “portas abertas dos coordenadores para receber os alunos em sua sala”

ANEXO 6 – DADOS SECUNDÁRIOS – UNICENP

PRÁTICAS INOVADORAS	PRÁTICAS MANTENEDORAS	DISCURSO REITOR
<p><u>Projetos INOVADORES desenvolvidos a partir de 2004 identificados nas entrevistas com COORDENADORES DE CURSO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Jornalismo</u> <p>Jornal Laboratório da Notícia (Lona)</p> <p>O jornal Laboratório da Notícia é a mais antiga publicação laboratorial do curso de Jornalismo da Instituição. Foi lançado em maio de 1999, dois meses depois do início das aulas. A inovação deste veículo de comunicação é que desde 24 de agosto de 2004, o Lona é o único jornal-laboratório impresso com circulação diária no País.</p> <p>TelaUn – a experiência de um telejornal diário</p> <p>O curso de Jornalismo, por meio de seus alunos, sob orientação de professores, é responsável pela produção de todo o telejornal que vai ao ar diariamente às 23 horas em um canal de TV aberto em Curitiba. O TelaUn é o único Telejornal diário ligado a um curso de graduação do País.</p> <p>Jornal Acadêmico Nacional</p> <p>Será apresentado no final de novembro em um congresso científico regional. Esse projeto tem o objetivo de abranger todas as universidades que possuam um jornal acadêmico de circulação pelo menos mensal.</p> <p>Cada universidade produzirá uma página com total autonomia, sendo estas enviadas para uma universidade em rodízio, onde seria montado, fechado e posteriormente enviado aos cursos participantes para ser impresso e distribuído. Os custos não serão aumentados, mas as informações e o compartilhamento de experiências serão</p>	<p>09/2004 – Simpósios e seminários promovidos pelos cursos de graduação do UnicenP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simpósio de Direito • Simpósio de Educação Física • Seminário Internacional de Turismo <p><i>Fonte: Informe UnicenP Set. 2004</i></p> <p>09/2004 – Realizada a semana acadêmica de Engenharia Elétrica <i>Fonte: Informe UnicenP Set. 2004</i></p> <p>11/2005 – Simpósios e seminários promovidos pelos cursos de graduação do UnicenP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simpósio de Direito Ambiental • Congresso de Engenharia <p><i>Fonte: Informe UnicenP Nov. 2005</i></p> <p>03/2006 – Semana de planejamento pedagógico – realizada em fevereiro com o tema “O Real e o Utópico” <i>Fonte: Informe UnicenP Mar. 2006</i></p> <p>03/2006 – Cursos de extensão – Cursos abertos a profissionais e alunos do UnicenP – 13 cursos <i>Fonte: Informe UnicenP Mar. 2006</i></p> <p>08/2006 – Simpósios e seminários promovidos pelos cursos de graduação do UnicenP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Congresso de P&D em Design • Simpósio do Direito do Terceiro Setor • Fórum de Marketing <p><i>Fonte: Informe UnicenP Ago. 2006</i></p> <p>09/2006 – Simpósios e seminários promovidos pelos cursos de graduação do UnicenP</p> <ul style="list-style-type: none"> • II Fórum de Marketing de Curitiba • Gerdau fala ao UnicenP 	<p>10/2003 – Educar é promover encontros – “O encontro pressupõe a curiosidade, o desejo de saber. Abandonar o porto seguro e lançar-se à aventura do desconhecido requer luz própria, coragem.” diz o Prof. Oriovisto <i>Fonte: Gazeta do Povo 19/10/2003</i></p> <p>02/2004 – “o portal universitário representa uma evolução na vida acadêmica e diferencia o UnicenP das demais instituições de Ensino Superior.” diz o Prof. Oriovisto <i>Fonte: Informe UnicenP Ago. 2004</i></p> <p>07/2004 – Os professores que aprendem o caminho do sucesso empresarial – Entrevista concedida pelo Prof. Oriovisto ao Sebrae-PR</p> <p>A estratégia de gestão da empresa “Entendo estratégia de gestão como a arte de explorar condições favoráveis para se alcançar determinados fins na administração de uma empresa.”</p> <p>Os primeiros desafios “Toda realização humana existe antes no sonho para depois transformar-se em realidade. O primeiro desafio é ter coragem, fê e perseverança (...) O que realmente faz falta é a capacidade de sonhar e a coragem para experimentar.”</p> <p>A tomada de decisão “Todas estas coisas citadas além de inspiração, testes, conversas, leituras, acertos e erros até chegar-se</p>

potencializados com esse projeto.

▪ **Engenharia Civil**

Gincana de Engenharia

É uma gincana feita uma vez ao ano, sendo uma atividade multidisciplinar que envolve os alunos dos cursos de engenharia civil, mecânica, computação e elétrica.

Os alunos são divididos em equipes e ocorre durante um único dia. As equipes somente recebem uma lista de materiais para trazerem no dia, mas ninguém tem idéia do que será desenvolvido com esses materiais. No dia são dadas diversas tarefas com esses materiais, com prazo determinado para execução, sendo utilizadas nelas todos os conceitos desenvolvidos nos cursos em diversas áreas.

Ex. Construir uma ponte com palitos de sorvete, sendo leve e resistente. Essa relação de economia com resistência ganha a maior nota.

Canoas de Concreto

É desenvolvida durante os três primeiros anos do curso em uma disciplina integradora chamada trabalho de engenharia onde são desenvolvidas as técnicas que permitem produzir a canoa.

Ao final desses três anos é feita uma disputa num lago entre os alunos com as suas canoas acabadas, tornando-se um grande evento do curso.

Projeto Integrado

O projeto integrado é feito com o foco de fazer uma integração entre as disciplinas, há durante todo o curso em paralelo um projeto a ser desenvolvido que denominamos de Projeto Integrado. Todo o ano é escolhido um tema montando-se uma grade de integrações.

Esse projeto atende a comunidades carentes em seus projetos, auxiliando em problemas e situações que possam ser atendidas.

Ex. uma disciplina de topografia fornece dados para quem vai projetar uma edificação na área, a disciplina de mecânicas do solo vai fornecer dados para a disciplina de fundações, a disciplina de materiais de construção vai fornecer dados para a disciplina de concretos e assim por diante.

- Semana do Marketing e Publicidade

Fonte: Informe UnicenP Set. 2006

finalmente à decisão acertada.”

Participação de novos diretores profissionais

“Todas as pessoas que trabalham nas empresas do Grupo Positivo participam de alguma maneira do processo decisório das nossas empresas. O homem que não participa das decisões, transforma-se em uma máquina e não incorpora os objetivos e metas de sua empresa.”

Sua principal mensagem para futuros e novos empreendedores

“Jamais desista!”

Fonte: Info Entrevistas Sebrae-PR – 07/2004

05/2005 – Escola que virou indústria – “Sempre analisamos e procuramos oportunidades em torno da nossa área” diz o Prof. **Oriovisto**

“A vantagem comercial deles é que não existem camadas intermediárias de decisão” afirma um **concorrente**.

Fonte: Revista Isto é dinheiro 18/05/2005

09/2005 – Prof. Oriovisto Guimarães é nomeado para a academia Paranaense de Letras – “Ele é o empreendedorista da cultura”, afirmou o presidente da APL, **Túlio Vargas**.

Fonte: Portal universitário - Unicenp

10/2005 – “A chave do progresso é fazer bem feito, procurar diferenciais e, sempre que possível, ser o melhor.”

Prof. **Oriovisto**

Fonte: Informativo do Programa do Mestrado em Administração – UnicenP – Impresso em Outubro de 2005

02/2006 – O professor que virou chip

“Não somos diferentes dos chineses e dos americanos. Não há nada que eles façam que não possamos fazer melhor.”

<p>Sistema de Tratamento de Esgoto</p> <p>Desenvolvemos uma estação de tratamento de esgoto de uma forma inovadora, é uma estação de tratamento natural, tratamento feito através da ação de plantas, onde uma bomba capta a água do rio e passa para os tanques para passar por esse tratamento. Esse projeto está ainda em fase experimental.</p> <p>▪ <u>Educação Física</u></p> <p>Projeto Educação e Saúde</p> <p>Fortalecimento da relação teoria-prática, oportunizando professores e acadêmicos a estarem convivendo com a comunidade em geral.</p> <p>Atendemos a comunidade em diversos horários, na compreensão de que devemos aproximar o futuro profissional de uma realidade concreta desde o primeiro ano do curso.</p> <p>Ex. A clínica de fisioterapia oferece atendimento gratuito para pacientes de toda a comunidade.</p> <p>Projeto de Avaliação Institucional</p> <p>Inserção do docente no processo de avaliação institucional, a partir de uma experiência no curso de Educação Física e que atualmente todos os cursos estão aplicando. O professor tem a possibilidade de avaliar os alunos, os coordenadores e a própria instituição. Modificando uma visão unilateral de avaliação que era praticada até pouco tempo.</p> <p>Projeto de Trabalho Curricular Integrado</p> <p>Proposta de desenvolvimento do Trabalho Curricular Integrado tem</p>		<p>“Sou apaixonado por tudo que envolve imaginação, criatividade e estudo.”</p> <p>“O empreendedor que nunca teve um título ameaçado no cartório não está temperado ainda.”</p> <p>Palavras do Prof. Oriovisto</p> <p><i>Fonte: Pequenas Empresas Grandes Negócios – Fevereiro 2006 – Número 205</i></p> <p>03/2006 – A escola de R\$ 1 bilhão – “Aprendi a ser um empresário como outro qualquer. Para dar certo, o grupo tem que gastar menos que recebe e remunerar seus acionistas”, diz o Prof. Oriovisto.</p> <p>“O Positivo tem uma gestão moderna, apesar de continuar a ser uma empresa familiar”, afirma o ex-ministro da Educação Paulo Renato de Souza.</p> <p><i>Fonte: Revista Época – Março 2006 - edição 407</i></p>
--	--	--

como princípio a integração transversal e longitudinal entre as diversas disciplinas do curso, tendo como foco um estudo de caso a cada ano da graduação sendo produzido pelo aluno.

Ex: **Natação para Bebês** – nesse projeto foram utilizados os conceitos das disciplinas de Anatomia, Fisiologia e Psicopedagogia.

Projetos INOVADORES desenvolvidos a partir de 2004 identificados nas entrevistas com DIRETORES DE ÁREA

O Curso de Direito tem júri simulado em auditório do UnicenP feito sistematicamente e atendimento à comunidade com vários advogados que trabalham para o UnicenP para orientar seus alunos e dar assistência gratuita à comunidade em matéria de direito penal e civil.

O Curso de turismo tem uma agência de turismo que funciona aqui dentro, eu mesmo quando preciso de uma passagem, eu telefono e compro aqui dentro, aí tem os estagiários que trabalham lá. Isso é inovação no ensino, onde os alunos não saem simplesmente daqui e fazem estágio em uma empresa, fazem atividades constantes e desenvolvem projetos inovadores.

O Curso de publicidade tem uma agência de publicidade que presta serviços aqui dentro, se eu preciso da capa de uma revista, eu peço pra esses alunos fazer, se o UnicenP precisa de alguma publicidade, solicita para que eles façam, a agência PRATICE, como se chama, atua aqui dentro com os alunos do UnicenP.

Agência incubadora de empresas dentro do UnicenP que com um professor que recebe horas aula para fazer isso, ajuda aos alunos a encubar e desenvolver uma empresa aqui dentro.

O Curso de Marketing tem uma sala que tem uma loja, onde aprendem sobre lançamento de produtos, venda, etc..”

O curso de pedagogia tem uma brinquedoteca onde os alunos aprendem a desenvolver brinquedos baratos, com materiais recicláveis.

Os projetos do núcleo de saúde estão ligados aos atendimentos à comunidade em todas as áreas de ação, nesse período são desenvolvidos mais de 50 projetos comunitários inovadores, como, por exemplo:

- Clínica de fisioterapia do UnicenP oferece atendimento gratuito para pacientes de toda a comunidade, e tratamento para as pessoas que desejam parar de fumar.
- O projeto “Educação sexual nas escolas” atendeu de março a dezembro 65 pré-adolescentes de um colégio estadual.
- Projeto de esclarecimento fármaco-terapêutico aos pacientes com necessidades especiais.
- Atendimento psicológico a casais e famílias.
- Terapia de grupo para deficientes físicos e mentais com sobrepeso e obesidade.
- Psicopedagogia com adultos.
- Atenção em saúde bucal com pacientes renais crônicos.
- Atenção integral à saúde na ilha rasa – Guaraqueçaba.

Temos uma incubadora tecnológica, com alunos de vários cursos, desenvolvendo projetos empreendedores com orientação de professores da área.

Tem um concurso que chama INOVATION, e esse concurso foi feito para a América Latina inteira, ontem saiu o resultado dos cinco classificados, e o único do Brasil que vai passar para a próxima fase é o UnicenP.

Temos a Gincana de Engenharia com tarefas relacionadas a todas as disciplinas que eles cursaram, e no ano de 2007 a Associação Brasileira de Ensino de Engenharia realizará uma gincana nacional de engenharia sobre a coordenação do UnicenP.

A Canoa de Concreto, além dos EUA e Canadá, o UnicenP é a única instituição do mundo que faz isso.

No mês passado o Curso de Engenharia mecânica foi para São José dos Campos pela primeira vez no concurso de aeromodelismo, concorrendo com 75 universidades e já ficou em 8°.

Projetos INOVADORES Identificados nos DADOS SECUNDÁRIOS

02/2004 – O UnicenP oferece atendimento gratuito à comunidade durante todo o ano.

- Clínica de Fisioterapia;

- Clínica de Nutrição;
- Centro Psicológico;
- Clínica de Odontologia;
- Núcleo de Prática Jurídica;
- Farmácia-Escola;
- Centro Esportivo;

Fonte: Informe UnicenP Fev. 2004

08/2004 – 100% das salas de aula do UnicenP já estão equipadas com canhões multimídia, representando um investimento que ultrapassa R\$ 2 milhões.

Fonte: Informe UnicenP Ago. 2004

11/2005 – Gincana Cultural do curso de Publicidade – foram arrecadados 1.267 livros infantis e posteriormente doados a uma creche.

Fonte: Informe UnicenP Nov. 2005

03/2006 – Parceria com Brasil Telecom – parceria de cooperação técnica, científica e cultural.

Fonte: Informe UnicenP Mar. 2006

03/2006 – Programação cultural – Domingo no câmpus com apresentação de músicas francesas

Fonte: Informe UnicenP Mar. 2006

03/2006 – *Headhunter* na Pós-Graduação – Simon Franco, pioneiro em gerenciamento de carreiras no Brasil, faz parceria com o UnicenP. Os alunos poderão disponibilizar seus currículos no banco de dados da empresa de Simon.

Fonte: Informe UnicenP Mar. 2006

06/2006 – Parceria para Hospital Universitário – UnicenP faz parceria com hospital Cruz Vermelha, com uma atitude inovadora de construir:

- 80 novos leitos
- Nova UTI
- 16 consultórios médicos
- 15 salas de ambulatorios

Fonte: Informe UnicenP Jun. 2006

07/2006 – Cirurgia Minimamente Invasiva – O Curso de Pós-graduação no UnicenP é o pioneiro no ensino de algumas técnicas desse tipo de cirurgia.

<p>09/2006 – Incubadora de Projetos e Negócios – Objetivo de preparar e conduzir alunos e ex-alunos empreendedores para formarem suas próprias empresas. <i>Fonte: Informe UnicenP Set. 2006</i></p> <p>11/2006 – Projeto Criança Segura – O grupo de Teatro do curso de Jornalismo promoveu 22 apresentações de uma peça infantil com objetivo de ensinar a evitar os acidentes que mais atingem as crianças: afogamento, queimadura e queda. A peça foi apresentada em escolas, creches, empresas e no UnicenP. <i>Fonte: Informe UnicenP Nov. 2006</i></p> <p>11/2006 – Caixa Ecológico – Um projeto de caráter pioneiro no Brasil, em parceria com um supermercado, o caixa estimula o descarte correto de materiais recicláveis convidando o consumidor a deixar em um contêiner ao lado do caixa embalagens de produtos comprados. O montante do material arrecadado com a venda do material reciclável será doado a uma instituição beneficente. <i>Fonte: Informe UnicenP Nov. 2006</i></p> <p>11/2006 – CIAA – O centro informatizado de Apoio ao Aluno a partir do início de 2007 vai disponibilizar um grande laboratório de informática com 100 computadores com acesso à internet para o apoio à pesquisa e ao estudo. <i>Fonte: Informe UnicenP Nov. 2006</i></p>		
---	--	--

<p>Projeto de Avaliação Institucional</p> <p>Inserção do docente no processo de avaliação institucional, a partir de uma experiência no curso de Educação Física e que atualmente todos os cursos estão aplicando.</p> <p>O professor tem a possibilidade de avaliar os alunos, os coordenadores e a própria instituição. Modificando uma visão unilateral de avaliação que era praticada até pouco tempo.</p>					
<p>Projeto de Trabalho Curricular Integrado</p> <p>Proposta de desenvolvimento do Trabalho Curricular Integrado tem como princípio a integração transversal e longitudinal entre as diversas disciplinas do curso, tendo como foco um estudo de caso a cada ano da graduação sendo produzido pelo aluno.</p> <p>Ex.: Natação para Bebês – nesse projeto foram utilizados os conceitos das disciplinas de Anatomia, Fisiologia e Psicopedagogia.</p>					

<p>Canoas de Concreto</p> <p>É desenvolvida durante os três primeiros anos do curso, em uma disciplina integradora chamada trabalho de engenharia, onde são desenvolvidas as técnicas que permitem produzir a canoa.</p> <p>Ao final desses três anos, é feita uma disputa num lago entre os alunos com as suas canoas acabadas, tornando-se um grande evento do curso.</p>					
<p>Projeto Integrado</p> <p>O projeto integrado é feito com o foco de fazer uma integração entre as disciplinas. Há durante todo o curso em paralelo um projeto a ser desenvolvido que denominamos de Projeto Integrado. Todo o ano é escolhido um tema montando-se uma grade de integrações.</p> <p>Esse projeto atende comunidades carentes em seus projetos, auxiliando em problemas e situações que possam ser atendidas.</p> <p>Ex.: Uma disciplina de topografia fornece dados para quem vai projetar uma edificação na área, a disciplina de mecânicas do solo vai fornecer dados para a disciplina de fundações, a disciplina de materiais de construção vai fornecer dados para a disciplina de concretos e assim por diante.</p>					
<p>Sistema de Tratamento de Esgoto</p> <p>Desenvolvemos uma estação de tratamento de esgoto de uma forma inovadora. É uma estação de tratamento natural, tratamento feito por meio da ação de plantas, onde uma bomba capta a água do rio e passa para os tanques para passar por esse tratamento. Esse projeto está ainda em fase experimental.</p>					

<p>TelaUn – a experiência de um telejornal diário</p> <p>O curso de Jornalismo, por meio de seus alunos sob orientação de professores, é responsável pela produção de todo o telejornal que vai ao ar diariamente às 23 horas em um canal de TV aberto em Curitiba.</p> <p>O TelaUn é o único Telejornal diário ligado a um curso de graduação do País.</p>					
<p>Jornal Acadêmico Nacional</p> <p>Será apresentado no final de novembro em um congresso científico regional. Esse projeto tem o objetivo de abranger todas as universidades que possuam um jornal acadêmico de circulação pelo menos mensal.</p> <p>Cada universidade produzirá uma página com total autonomia, sendo estas enviadas para uma universidade em rodízio, onde seria montado, fechado e posteriormente enviado aos cursos participantes para ser impresso e distribuído. Os custos não serão aumentados, mas as informações e o compartilhamento de experiências serão potencializados com esse projeto.</p>					

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)