



**CENTRO EDUCACIONAL DE ENSINO SUPERIOR DE PATOS
FACULDADES INTEGRADAS DE PATOS
COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO**

1^o W O R K S H O P
GESTÃO E LIDERANÇA
O R G A N I Z A C I O N A L



- MUDANÇA ORGANIZACIONAL
- NOVA FORMA DE GERENCIAR
- LIDERANÇA
- AVALIAÇÃO
- IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DOS COORDENADORES

06, 13 E 20.SET | 14 ÀS 17h | AUDITÓRIO - BLOCO B

EXCLUSIVO PARA COORDENADORES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DAS FIP

**PATOS/PB
2017**



A valorização dos relacionamentos vem tomando forças no perfil profissional que as organizações exigem. Onde se buscava, acima de tudo, experiência técnica, hoje ganhou-se espaço para habilidades comportamentais de flexibilidade, inteligência emocional, criatividade, entre outras. Não basta somente ser um excelente técnico, temos que também perceber e respeitar as diferenças de cada membro da equipe.

ALBUQUERQUE (2012)

1 APRESENTAÇÃO

Entre os dias 06, 13 e 20 de setembro do corrente ano, foi realizado o 1º Workshop de Gestão e Liderança Organizacional, com as discussões voltadas para o Grupo de Gestores, ou seja, os 17 [dezessete] Coordenadores dos Cursos de Graduação das Faculdades Integradas de Patos [FIP], com o objetivo de discutir sobre temas, como: mudança organizacional; nova forma de gerenciar; liderança; avaliação e importância da participação dos coordenadores nas decisões da IES.

Essa iniciativa surge como uma necessidade do Diretor Geral das FIP, João Leuson Palmeira Gomes Alves, que incumbiu o Prof. Arthur Correia da Silva Neto para, na condição de responsável pelo gerenciamento da organização financeiro-administrativo das FIP, selecionar uma equipe responsável para desenvolver as atividades ao longo desses três encontros.

Como membros dessa equipe, estava o Prof. Arthur que norteou as discussões no 1º, 2º e 3º dias; a Profa. Edilene Araújo dos Santos, que como Coordenadora da Comissão Própria de Avaliação [CPA] apresentou um feedback das ações já desenvolvidas pela IES conforme as fragilidades e potencialidades apresentadas no processo de autoavaliação institucional 2016.2 e a Profa. Débora Najda de Medeiros Viana, que é psicóloga e atua na IES também no Setor de Recursos Humanos na parte de seleção e recrutamento de pessoal, que ficou na responsabilidade de aplicar os testes psicométricos.

Ao longo desses três encontros percebeu-se que as discussões foram pertinentes no sentido de apresentar, analisar, discutir e propor sugestões de forma coletiva a fim de otimizar as ações desenvolvidas no âmbito das FIP.

Apresenta-se em seguida, o desenvolvimento das ações realizadas em cada encontro.

2 DESENVOLVIMENTO

No dia **06 de setembro a partir das 14h**, foi realizado o **primeiro dia de encontro do 1º Workshop de Gestão e Liderança Organizacional**, onde as atividades aconteceram no Auditório Dr. Paulo Bonavides, que fica localizado no Bloco F, destinado ao Curso de Direito.

De início foi entregue a cada participante uma pasta contendo uma caneta; um bloco de anotações e vários textos, alguns discutidos ao longo dos encontros e outros foram apresentados como suporte para leitura, como: Construindo líderes em todos os níveis: um pipeline de liderança dos autores Sthepheni Drotter e Ram Charam; Inteligência Emocional nas Organizações de Márcia Portazio e O hábito número 8 de Stephen Covey.¹

Como mediador desse primeiro dia, o **Prof. Arthur Correia da Silva Neto** solicitou que em 3 minutos cada coordenador apresentasse seu nome e sua experiência profissional, começando por ele mesmo que destacou em sua fala as experiências de gestão já desenvolvidas, como: Gerente de Lojas; já atuou firmando contrato de bandas e shows; foi Coordenador de Curso em outra IES privada; Coordenador da CPA/FIP e atualmente, Coordenador da CPSA/FIP.

Em seguida foi à vez da **Profa. Raquel Campos de Medeiros**, que é enfermeira e assegurou que seu primeiro emprego foi nas FIP. Deu ênfase em sua fala que antes não se identificava com a docência, mas já está a 03 anos na Coordenação do Curso de Bacharelado em Enfermagem, e mediante os muitos desafios enfrentados hoje assegura que é mais tranquilo.

Continuando, a **Profa. Marcella Viana Portela de Oliveira Cunha**, afirmou que está a 03 anos na Coordenação do Curso de Bacharelado em Arquitetura; possui experiência de sala de aula em outras IES e antes já gerenciava obras, lidando no dia a dia com pedreiros e fornecedores nos canteiros de obras. A mesma também fez questão de destacar os desafios enfrentados á frente da coordenação que são diários, bem como, a importância do suporte da Coordenação Acadêmica.

Com a palavra, a **Profa. Maria do Socorro de Lucena Silva** assegurou que, possui 28 anos de experiência como professora na rede particular de ensino, atuando na Educação Básica; 24 anos de rede pública, tendo atuado também na

¹ Ver textos nos anexos.

gestão escolar; desenvolve atividades na Igreja, tendo sido a primeira Coordenadora do Encontro de Casais com Cristo no município de Patos/PB; como Coordenadora de Pastoral Familiar; na rede de escolas do município, atuou como Supervisora Pedagógica e atualmente, além da atuação como professora e Coordenadora do Curso de Licenciatura Plena em Letras nas FIP, atua também como Coordenadora do Núcleo de Apoio Pedagógico da 6ª Gerência Regional de Ensino Estadual.

A próxima a falar foi a **Profa. Edilene Araújo dos Santos**, que assegurou que já atuou como Chefe de Departamento no Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia das FIP; já atuou como Vice-coordenadora; Orientadora Educacional e Assessora Pedagógica na rede pública de Ensino Municipal de Santa Terezinha/PB e, atualmente, além da Coordenação do Curso, atua também como Coordenadora da CPA das FIP.

Com a palavra a **Profa. Lúcia Patrícia Bezerra Gomes da Silva**, na condição de Coordenadora do Curso de Bacharelado em Biomedicina, assegurou que está a 06 meses nas FIP, e ao longo desses meses já aprendeu bastante junto a todos e que, todos os dias tem tentado aprender como se desenvolve a organização da gestão.

Em seguida foi à vez da **Profa. Anarita de Sousa Salvador**, que assegurou em sua fala que, como Diretora da Juventude da Pastoral Familiar aprendeu muito e as lições foram bastante valiosas, a mesma já atuou também como Assessora de Bolsa no Colégio Marista e desde 2014.1 está na Coordenação do Curso de Bacharelado em Serviço Social, já tendo realizado um Curso Técnico em Gestão pelo Instituto Federal da Paraíba [IFPB].

O **Prof. Flaubert Cirilo Jerônimo de Paiva**, em sua fala foi breve, destacando como experiências de gestão os anos dedicados à sala de aula como professor do Curso de Bacharelado em Jornalismo das FIP que é desde 2004, em 2008 assumiu a Coordenação do referido Curso e, atualmente, além dessa Coordenação responde também pela Coordenação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

O próximo a falar foi o **Prof. José Diego Dantas**, que assegurou que está a 01 mês na Coordenação do Curso de Bacharelado em Engenharia Civil, mas já está desde 2007 atuando como docente no Curso de Arquitetura e já possui experiência como gerente de obras.

O **Prof. Nalfrânio de Queiroz Sátiro Filho**, destacou em sua fala que atua como gestor de sua própria academia e atualmente está como Coordenador do Curso de Bacharelado em Educação Física das FIP e como Secretário de Esportes, Cultura e Turismo da Prefeitura Municipal de Patos/PB.

Com a palavra o **Prof. André Gomes de Sousa Alves**, afirmou que suas experiências de gestão vão desde a sua atuação como professor do Curso de Direito das FIP de 2009 para cá, como também já atuou num período de 03 meses como vice-coordenador de um projeto em Natal/RN; está desde 2011 como Coordenador do Curso, assumindo-a muito jovem, no entanto, seu maior desafio é lidar com várias pessoas cada uma mais diferente do que a outra.

O **Prof. José Bruno da Silva Leite**, deu ênfase a sua atuação como professor das FIP desde 2007, que conduziu a sua atuação como Coordenador do Curso de Tecnologia em Radiologia, destacando que já possuía experiências como Coordenador da Unidade de Pronto Atendimento [UPA], no Setor de Radiologia.

A **Profa. Débora Najda de Medeiros Viana** assegurou que está nas FIP desde 2012; em 2015 assumiu como adjunta a Coordenação do Curso de Psicologia e em 2016, assumiu definitivamente essa Coordenação. Destacou que antes já havia participado da equipe gestora do Atacadão do Rio do Peixe num período de 02 anos.

Com a palavra à **Profa. Stela Alencar Figueiredo** destacou que, suas experiências de gestão se iniciaram na rede de lojas da Ortopé Calçados, onde assumiu o cargo de gestora de unidade nutricional por 03 anos. Nas FIP atua como docente desde 2012, em seguida passando a atuar também como Coordenadora de Atividades Complementares, e em 2015, assumiu o cargo de Coordenadora do Curso.

A **Profa. Larissa de Araújo Batista Suaréz** assegurou que ainda não está na condição de Coordenadora do Curso de Administração de Empresa, devido o curso está em fase de organização para depois ser implantado, porém possui experiência atuando como Coordenadora de Seguridade Social por 02 anos no INSS e também atuou por 02 anos no Curso de Sistema de Informação das FIP como Coordenadora Adjunta, estando atualmente como professora no curso de Biomedicina das FIP.

O **Prof. Pablo Ribeiro Suaréz**, pontuou que já atuou em cargos de gestão e atuou em empresas, como: Telexfree, SEBRAE, Grupo de Apoio as Tecnologias de

Informação [GATI], como sócio do Flamengo e atualmente assume o cargo de Coordenador do Curso de Bacharelado em Sistema de Informação.

A **Profa. Viviane Valéria de Caldas Guedes Garcia**, deu ênfase em sua fala que como fisioterapeuta, já atua a 08 anos na Coordenação da Clínica-Escola do Curso; atualmente, além da Coordenação do Curso é Gestora dos Cursos de Pós-Graduação na área de Fisioterapia, é professora da Disciplina de Gestão em Saúde e Consultora de Gestão na implantação de clínicas.

Com a palavra a **Profa. Paula Vanessa da Silva** destacou que, já atuou na área de Gestão Familiar e Pessoal; em 2010 veio para as FIP onde assumiu disciplinas no Curso de Odontologia, lá atuando já foi membro do Núcleo Docente Estruturante em 2011; Coordenadora dos Cursos de Pós-Graduação e atualmente está como Coordenadora do Curso.

A **Profa. Priscila Medeiros Bezerra**, afirmou que já atua a 01 ano no Curso de Odontologia como Coordenadora Adjunta, assumiu durante 03 anos o cargo de membro do NDE, foi por 03 anos, Coordenadora de TCC/Monografia e passou recentemente pela experiência de receber a Comissão do MEC de Odontologia para abertura do Curso de Campina Grande/PB.

A **Profa. Paula Christianne Gomes Gouveia Souto Maia**, que chegou após o início da abertura das atividades, foi convidada pelo Prof. Arthur para apresentar suas experiências de gestão, onde a mesma destacou que possui experiência na Gestão Pública atuando como Coordenadora do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência [SAMU] e Diretora do Hospital Regional de Patos/PB. Atualmente está como Coordenadora do Curso de Medicina onde destacou que há muitas novidades, porém sempre conviveu com crises e já está acostumada. Assegurou que, no sentido de que todos possam atuar mediante uma postura de gestão, se faz necessário a IES destacar sua missão de forma clara, pois isso irá conduzi-los a uma cultura de gestão.

Passado esse momento, o Prof. Arthur retoma as discussões fazendo a leitura da pauta que se referia aos Informes Administrativos, onde nessa oportunidade justificou os motivos que conduziram a Direção Geral das FIP a fazer um enxugamento nas planilhas, pois haviam 36 [trinta e seis] cargos de coordenações institucionais. Em seguida fez a apresentação da Proposta de Reestruturação Organizacional, fechando esse momento com um vídeo: Quem mexeu no meu queijo?

Após o coffee-break, foi passando a palavra para a Profa. Edilene Araújo que apresentou o feedback da Autoavaliação Institucional 2016.2, mediante as ações desenvolvidas em 2017.1². Nessa oportunidade apenas a Profa. Paula Maia fez uma interferência perguntando qual o percentual estatístico foi levado em consideração a fim de que fossem identificadas as fragilidades e potencialidades. Profa. Edilene assegurou que, seria de 50% mais 1, porém conforme a Direção Geral, as fragilidades deveriam ser identificadas a fim de serem analisadas, discutidas e evitadas.

A apresentação do feedback da CPA foi extremamente necessário nessa oportunidade, pois conforme destaca Silva Junior (2008, p.01):

As pessoas em grande maioria não estão preparadas para receber feedbacks, sendo assim, as empresas e seus líderes devem estimular esta cultura entre seus colaboradores. Para que as empresas superem estas dificuldades é preciso: estabelecer relação de confiança entre os funcionários, reconhecer o feedback como um processo que leva tempo e uma boa educação corporativa, aprender a ouvir, aprender a dar feedback de forma habilidosa.

Em seguida o Prof. Arthur retomou a fala, fazendo uma análise do vídeo, e logo adiante distribuiu as fichas onde seriam destacados em grupo, os pontos inerentes à Coordenação Real e a Coordenação Ideal, no sentido de evidenciar a importância da Integração grupal. Em virtude do tempo, que já passava das 18h e muitos iriam se dirigir para as salas de aula, o momento de apresentação desses resultados ficou para o encontro do dia 13 de setembro em uma das salas de aula do Curso de Medicina, localizadas no antigo bloco de aulas da ECISA.

Porém, antes de todos se ausentarem foi entregue individualmente uma ficha de Avaliação de Desempenho, que foram respondidas e entregues em seguida³. Após os agradecimentos, foi dado por encerrado esse primeiro encontro do Workshop de Gestão Organizacional⁴.

² Ver slides dos dados da CPA em anexo.

³ Ver todas as Fichas de Avaliação de Desempenho respondidas em anexo.

⁴ Ver lista de assinatura dos participantes em anexo.

No dia **13 de setembro a partir das 14h**, foi realizado o **segundo dia de encontro do 1º Workshop de Gestão e Liderança Organizacional**, onde as atividades foram realizadas na sala de aula do Curso de Medicina, que fica localizada no 3º Andar da antiga ECISA.

Nessa oportunidade foram retomadas as discussões quando ao resultado das fichas que iriam destacar a Coordenação Real e a Coordenação Ideal. Como forma de melhor fazer a distribuição dos grupos, no dia 06 no ato da entrega das fichas, já foi dado ênfase de que as áreas de cada Curso foram distribuídas da seguinte forma:

- **Cor Verde** - seriam os cursos de Radiologia, Fisioterapia, Educação Física, Enfermagem e Medicina, enfim alguns dos cursos da área de Saúde.

- **Cor Lilás** – seriam os cursos de Letras, Pedagogia, Serviço Social, Direito e Jornalismo, ou seja, os cursos da área de Humanas.

- **Cor Laranja** – seriam os cursos de Biomedicina, Psicologia, Nutrição e Odontologia, também cursos da área de Saúde e por fim,

- **Cor Cinza** – seriam os cursos de Sistema de Informação, Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo e Administração de Empresas, ou seja, os cursos de Ciências Exatas.

Esse momento foi demorado em virtude de que, foi dada a honra da presença e participação do Diretor Geral nessa oportunidade que frisou em sua fala, a necessidade da interação e do compromisso de todos, pois com as perdas dos estudantes mediante a situação de crise do país, se faz necessário que todos se envolvam na captação desses estudantes, a partir de estratégias de resgate. Destacou ainda que os recursos financeiros da IES se apresentam de forma insuficiente em virtude do não cumprimento dos acordos firmados, tanto por parte dos estudantes não quitando seus débitos, como também em virtude do repasse do MEC, em relação ao FIES, tanto é que, ainda hoje, apesar de já se terem passados muitos dias do início das aulas, foram aceitas matrículas de estudantes.

Após a saída do Diretor Geral, foi solicitado de cada grupo um Coordenador para socializar os resultados, que foram bem semelhantes, pois quanto a Coordenação Real e a Coordenação Ideal⁵ foram apresentados diversos pontos em comum, como:

⁵ Apresentam-se nos anexos as fichas com as informações pontuadas pelos grupos de Coordenadores.

GRUPO 01 - Cursos de Sistema de Informação, Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo e Administração de Empresas, apresentado pela Profa. Marcella Portella, que destacou na **Coordenação Real**: a falta de comunicação com os alunos e ausência de meios de comunicação efetivos; padronização de documentos; comunicação interna entre setores; organização do organograma da IES que se apresenta confuso; ausência de planos de meritocracia; isolamento entre coordenação, entre outros. Quanto á **Coordenação Ideal**, foram evidenciados os seguintes pontos: apontar o e-mail institucional como único meio formal de comunicação; criar uma cultura dos alunos para utilização frequente; criação de workflow e matriz de Responsabilidades; clareza de hierarquia; processo de avaliação da evolução do aluno; implantação de programa de meritocracia para funcionários e alunos; definição clara das competências e habilidades necessárias para o desenvolvimento de cada função/cargo e maior relacionamento entre as coordenações.

Observa-se que, os pontos destacados vão de encontro o que preconiza Chiavenato (2011) quando assegura que, as pessoas passam o maior tempo de suas vidas dentro da organização, tendo o destino da empresa como responsabilidade. Ao mesmo tempo em que a empresa alcança seu sucesso empresarial, os colaboradores também conquistam o que almejam, ou seja, ambas as partes estão conectadas entre si em uma relação de mútua dependência tendo benefícios recíprocos.

GRUPO 02 - Cursos de Letras, Pedagogia, Serviço Social, Direito e Jornalismo, representado pela Profa. Anarita de Sousa Salvador, que destacou como **Coordenação Real**: resolução de problemas conforme o cotidiano; governabilidade relativa dependendo de condições subjetivas/pessoais de sujeitos estratégicos; políticas e programas institucionais insuficientes (monitoria, pesquisa, etc); comunicação institucional insuficiente; resolutividade dos problemas levantados pelos discentes por parte da IES e falta de integração entre os cursos. No que concerne a **Coordenação Ideal**: cronograma semestral para reunião de coordenadores; estabelecer o planejamento de atividades como prática cotidiana; criar um fluxo de resolução que sejam respeitados; padronizar os processos de resolução de problemas; padronizar as políticas e programas educacionais para todos os cursos; priorizar a resolução eficiente dos problemas levantados pelos discentes; prioridades diante das demandas colocadas pelas avaliações

institucionais e um plano de integração para os cursos priorizando os programas educacionais.

Conforme Albuquerque (2012), o modo de ser, pensar e agir influencia diretamente no relacionamento organizacional. Ambiente negativo perde o foco cooperativo, causa frustrações, impedindo que a empresa progrida no mercado. Comportamento oposto facilita para alcance de novas metas.

GRUPO 03 - Cursos de Biomedicina, Psicologia, Nutrição e Odontologia, que teve suas respostas apresentadas pela Profa. Paula Vanessa que destacou como **Coordenação Real**: falta de Recursos Humanos (orientação); submissão de clientelismo; falta de comunicação institucional; falta de autonomia na gestão; dificuldades de gerenciar processos; desorganização nos prazos; ausência das propostas e processos; comparação desnecessária entre os cursos; dificuldade operacional em eventos; disparidade de tratamento entre cursos chegando a destratar as pessoas (Ascom); retorno tardio do RH (estagiário/jovem aprendiz); mudança de funcionários sem saber. Em relação á **Coordenação Ideal**: planejamento estratégico; coordenação nas decisões organizacionais; acompanhamento por áreas; reconhecimento das coordenações; integração das coordenações institucionais com as coordenações de curso; o trabalho realizado pela COOPEX que é excelente; acompanhamento permanente do NADIP onde nessa oportunidade o Prof. Arthur destacou que à Coordenação foi extinta, ficando o Núcleo em evidencia como no caso do Curso de Direito. Ainda sobre o NADIP a Profa. Edilene solicitou a palavra para destacar que, desde a criação já havia sido informado à Coordenação Acadêmica que uma única pessoa não daria conta da demanda de todos os cursos, haja vista serem muitos bacharéis e poucos licenciados, portanto, há muita necessidade de acompanhamento por curso, pois os eventos pontuais no início de cada semestre para discussão de temas gerais não fariam muito efeito. Outros pontos evidenciados foram o tratamento humano em determinados setores; empenho da Ascom (eficiência); otimização dos processos de comunicação; segurança na instituição (pedintes); coordenadores participar dos processos de seleção dos funcionários ligados ao curso e maior estabilidade.

Em relação aos pontos destacados pelo Grupo 03, observa-se que alguns pontos já foram enfocados nos demais, no entanto, nota-se a preocupação dos seus membros em tornar claro o que deve ser realizado na IES a fim de melhorar os serviços de forma geral. Assim, como informa Albuquerque (2012, p.01):

A medida que trabalhamos mal humorado, perdemos o foco da cooperação e integração grupal, dificultando ainda mais comunicação e a motivação das pessoas. Se ao invés disso usarmos de maturidade, autoconhecimento e bom senso em nossas ações, elevamos nossa autoestima e participação, colaborando para um ambiente de troca e crescimento. Desenvolver um bom nível de comportamento com todas as pessoas é uma responsabilidade individual e organizacional.

Ou seja, uma IES que prima pela prestação de bons serviços, escuta, dá vida e torna real as falas de seus membros, que atuam não como seres passivos e sim, ativos, como colaboradores de fato, responsáveis por suas ações.

GRUPO 04 - Cursos de Radiologia, Fisioterapia, Educação Física, Enfermagem e Medicina, representado pela Profa. Paula Maia, que fez um resumo dos pontos que foram evidenciados, tendo em vista muitos já terem sido discutidos pelos demais grupos. Em relação à **Coordenação Real**: insegurança nas tomadas de decisões; falta de autonomia; ausência de clareza nas atribuições hierárquicas dentro da instituição (exemplo: secretaria); excesso de burocracia para resolução de problemas acadêmicos; falta de padronização de documentos internos (ex: pareceres, atas, NDE, etc); falta de participação das coordenações nas decisões administrativas; capacidade gerencial; fragilidades na ausência de missão, valores, cultura e visão organizacional; falta de planejamento/metapas; fluxo eletrônico de processos internos; fragilidades na integração dos cursos. Quanto à **Coordenação Ideal** foram pontuados a necessidade de que esta atue de forma colaborativa, participativa, integrada, capacitada, autonomia, bem como que haja portfólio dos cursos no site; Matriz de Responsabilidades; padronização de documentos internos eletrônicos; organograma institucional com as atribuições e avaliação por competência.

A partir das respostas dos grupos, em síntese, percebe-se através de Senge (1999, p.21) que,

[...] organizações que aprendem, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.

Ou seja, as apresentações e as discussões de cada grupo foram fundamentais para que todos se conscientizassem de que, apesar da falta de integração entre os cursos, percebe-se que estes possuem muitas coisas em

comum, nem que sejam os problemas, as dificuldades e os desafios a serem enfrentados. Logo, espera-se que, mediante essa aproximação esses desafios sejam assumidos e resolvidos coletivamente.

Após as apresentações e mediante o adiantar da hora foi servido o coffee-break e solicitado o repasse da sala de aula para que os estudantes de Medicina pudessem fazer uso da mesma, ficando para o dia 20 a conclusão dos trabalhos, não mais nesse ambiente, mas numa das salas de aula do Curso de Direito no mesmo horário.

No dia **20 de setembro a partir das 14h**, foi realizado o **terceiro e último dia de encontro do 1º Workshop de Gestão e Liderança Organizacional**, onde as atividades aconteceram na sala de aula do Curso de Direito.

De início o Prof. Arhur deu as boas-vindas ao grupo e em seguida passou a palavra para a Profa. Débora Najda, que iniciou apresentando o motivo da sua atuação nesse momento, bem como os objetivos e a necessidade de aplicação dos testes psicométricos⁶.

Em sua fala deu ênfase a Liderança e Comportamento Organizacional, destacando os tipos e estilos de liderança autocrático, democrático e liberal, bem como as funções da comunicação. Ao tratar da motivação interna e externa, aplicou o teste de MBTI, a fim de identificar o perfil de liderança de cada coordenador de curso das FIP.

Após esse momento o grupo foi para um rápido coffee-break, retomando com a análise do texto: Escutatória⁷ de Rubem Alves, desenvolvida pela Profa. Edilene Araújo, para em seguida o Prof. Arthur reassumir a fala dando destaque às novas configurações de negócios a partir da globalização que impõe novas formas de governabilidade que leva em consideração as exigências impostas pela revolução da informação e comunicação. O mesmo destacou que as empresas precisam mudar de foco em prol de uma mudança de objetivos, pois o cenário contemporâneo exige uma competição mais acirrada, clientes/consumidores mais exigentes, uma vez que, as prioridades são custos reduzidos com foco na qualidade e velocidade da inovação.

Ou seja, se faz necessário as FIP mudar de estratégias e pensar na competitividade financeira, em virtude de sua sustentabilidade financeira que deve ser a longo prazo.

Para concluir esse momento, a Profa. Débora voltou com a aplicação de mais dois testes psicométricos e o Prof. Arthur encerrou reafirmando que, esse processo não se encerrou por aqui, uma vez que, se faz necessário outro momento, para que os resultados dos testes possam ser apresentados, bem como, ser organizada uma comissão que definirá a missão e visão da IES.

⁶ Ver documento em anexo.

⁷ Cópia do texto apresentado nos anexos.

No sentido de se obter um resultado desses três momentos, foi solicitado de cada coordenador(a) uma autoavaliação⁸ a ser enviada em forma de texto corrido, para o e-mail da CPA, e apresentada como parte do relatório final à Direção Geral.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, C. **Relacionamento interpessoal**, 2012. Disponível em: <http://www.alcancesolucoes.com.br/artigos/cassia/Relacionamento-Interpessoal-Artigo.pdf> Acesso em 25 de set de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos desafios da gestão de pessoas**, 2011, Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/66806312/Gestao-de-Pessoas-Chiavenato-Capitulo-01> Acesso em 23 de out de 2017.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVA JUNIOR, E. L. **A importância do feedback nas relações interpessoais**, 2008: Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-do-feedback-nas-relacoes-interpessoais/21459/> Acesso em 19 de out de 2017.

⁸ Autoavaliação de cada coordenador de curso enviado para o e-mail da CPA: cpa@fiponline.edu.br

ANEXOS