

Desenvolvimento
Pessoal e Profissional II
Caderno 1



VANDA VARELA PEDROSA

ADJUNTA CONVIDADA DO CURSO DE LICENCIATURA EM TERAPIA OCUPACIONAL

vanda.varela@ipleiria.pt

ISBN: 978-972-8793-84-5

I. ÍNDICE

ENQUADRAMENTO	4
ATIVIDADE 0.....	6
II. O CONFLITO	7
ATIVIDADE 1.....	8
ATIVIDADE 2.....	8
III. CAUSAS DE CONFLITO	9
ATIVIDADE 3.....	10
ATIVIDADE 4.....	10
IV. TIPOS DE CONFLITOS	11
ATIVIDADE 5.....	11
ATIVIDADE.....	11
ATIVIDADE 7.....	12
V. ANÁLISE INDIVIDUAL DO CONFLITO	13
ATIVIDADE 8.....	14
VI. SÍNTESE FINAL	15
VII. BIBLIOGRAFIA	17

ENQUADRAMENTO

O Caderno 1 será o primeiro material pedagógico de apoio à Unidade Curricular de Desenvolvimento Pessoal e Profissional II do Curso de Licenciatura em Terapia Ocupacional, da Escola Superior de Saúde de Leiria, enquadrado no novo plano de estudos (Despacho nº 4925, 2017).

Nesta Unidade Curricular pretende-se que, o estudante de Terapia Ocupacional aborde temas transversais relacionados com aspetos organizacionais e emocionais do trabalho na área da saúde, sensibilizando-o para a realidade profissional e para aspetos que facilitam ou dificultam a concretização de objetivos profissionais e pessoais, sem perder o foco da Abordagem Centrada na Pessoa (Santos & Menta, 2017; Townsend & Polatajko, 2013).

É fundamental a compreensão por parte do estudante da responsabilidade na melhoria da saúde da população reconhecendo que uma boa gestão pessoal e profissional trará benefícios à sua carreira, aos cuidados de saúde e à evolução da Terapia Ocupacional (Carvalho, 2016; Ceitil, 2016; Santos & Menta, 2017; Torres & Cunha, 2014).

Atualmente, as estruturas organizacionais conciliam a excelência funcional e privilegiam a eficiência. As pessoas passaram de entidades passivas para, entidades detentoras de autonomia que gerem o seu próprio trabalho, o que por si só pressupõe um maior e mais elevado nível de exigência (Ceitil, 2007; 2016). O ambiente organizacional onde as pessoas estão inseridas, remete-as para uma série de situações inusitadas que precisam de ser adequadamente geridas, o que requer a mobilização de inúmeras competências pois, a complexidade das situações vivenciadas pelas pessoas nas organizações é cada vez maior (Fernandes, 2006).

Em qualquer área de atuação, nas dinâmicas organizacionais, as pessoas que possuem um maior índice de desempenho, aliado a um bom desempenho organizacional, são muitas vezes aqueles que detêm um maior número de características únicas (Gonçalves, 2008). O conhecimento respeitante à gestão

de competências é uma problemática integrada numa nova visão e novos cenários, com foco nas pessoas como o principal catalisador e dinamizador, daquele que é o fator produtivo mais importante da atualidade, o conhecimento. O capital humano é o fator chave da compreensão do desempenho nas empresas e da complementaridade entre recursos humanos (Ceitil, 2016; Fernandes, 2006).

As competências podem ser delimitadas em **organizacionais**, refletindo a visão e a missão da organização e os hábitos de trabalho partilhados e as competências **individuais** (Ceitil, 2016).

As competências individuais são a combinação de saberes construídos ao longo da história de vida, da formação inicial e contínua, da experiência, geralmente resumidas em três grupos:

- **Capacidade de ação**, a otimização de recursos, de resultados, otimização da qualidade e da segurança;

- **Capacidade de reflexão**, a capacidade de análise de problemas e de inovação;

- **Capacidade de relacionamento**, a comunicação (ouvir e falar), a negociação, o trabalho em equipa, etc (Ceitil, 2016).

Concretamente, na área de saúde são muitos e diversos, os elementos que a tornam numa das áreas de trabalho mais complexa. Seja pela própria natureza do trabalho que, lida com questões sensíveis, designadamente a saúde, a vida e a morte, pelos horários, pelo ritmo de trabalho, pela grande proximidade entre profissionais de saúde (Claro & Cunha, 2017; Ribeiro, Oliveira & Andrade, 2017). Ou seja, os profissionais de saúde, neste caso concreto o Terapeuta Ocupacional detém inúmeras oportunidades de interação com pessoas, o que faz com que, se considere crucial que, a formação inicial destes profissionais os prepare para essa interação centrada no cliente que, por si só trás um maior número de oportunidades de conflito, seja pelas diferenças pessoais, pela necessidade de informação, pela incompatibilidade de papéis e/ou *stress* vindo do meio ambiente (Townsend & Polatajko, 2013).

Por isso mesmo, é essencial aos profissionais de saúde do século XXI, e neste caso aos futuros profissionais de Terapia Ocupacional, o conhecimento sobre gestão de conflitos, que preferencialmente deve passar por uma negociação, pois é certo que o conflito existe e numa certa “dose” até é desejável (Carvalho, 2016; Ceitil, 2016; McIntyre, 2007). É perfeitamente possível discordar sem ser agressivo, posicionar-se sem gritar, incomodar-se sem incomodar todos à nossa volta. É possível (necessário) manter a calma quando somos contrariados, quando tudo está errado, caímos, algo não nos agrada, seja em casa, seja no trabalho ou mesmo na rua. Para que assim seja é, preciso estar preparado, ser conhecedor de competências que vão muito além, de competências técnicas (Carvalho, 2016, Sarkar, 2014).

O caderno 1 será usado como complemento das atividades a realizar em sala de aula, de acordo com indicações dadas pelo docente da Unidade Curricular. Suporta-se nos seguintes objetivos específicos:

1. Definir e identificar o conflito e os tipos de conflito
2. Interpretar os tipos e causas de conflitos
3. Inventariar os acontecimentos individuais indutores de *stress*

Apresenta a seguinte estrutura de temas:

- I. O Conflito
- II. Causas de conflito
- III. Tipos de conflitos
- IV. Análise Individual do Conflito

Antes de passar ao tema I convidamo-lo a ver os vídeos da atividade 0, vídeos 01 e 02. Bom Trabalho!

ATIVIDADE 0

Vídeo 01: <https://www.youtube.com/watch?v=5NrVFBqcN8>

Vídeo 02: <https://www.youtube.com/watch?v=toyAmJswMQk>

O tema I seguinte aborda o tópico ‘o conflito’.

II. O CONFLITO

O conflito é natural e inerente ao ser humano. Sem o conflito, talvez o progresso da sociedade e das relações sociais estivessem estagnados nalgum momento da História. Por isso, a insatisfação e o conflito suportam o aprimoramento das relações interpessoais e sociais, a mudança e evolução das pessoas e da sociedade (Carvalho, 2016; Claro & Cunha, 2017). De acordo com Gil (2008)

o conflito é o processo, que se inicia quando uma parte percebe que a outra o tem afetado negativamente, ou está com intenções de o fazer em algo importante, sustentando-se na interação, em ações e reações de ambas as partes, na medida em que, pelo menos uma delas percebe que, a situação se caracteriza pela incompatibilidade de objetivos, metas, valores, o que pode dificultar ou inviabilizar o que é pretendido (p.7).

De qualquer modo, dependendo da sua gestão, o conflito é uma oportunidade de ganhar ou perder. Um local, uma empresa sem conflitos não existe, pois, conflitos não só são naturais como são também, necessários. Por um lado, sem os conflitos, não existirão mudanças, o que não é bom pois, facilitadores da redefinição de estratégias de atuação que permitem o conhecimento individual e coletivo e o fortalecimento de relações; mas por outro lado, muitos conflitos tornam-se desnecessários pois podem destruir valores, causar prejuízos nas organizações e nas pessoas que nela trabalham. Além do mal-estar criado entre profissionais e colegas, conseqüentemente conduzem a um ambiente de trabalho negativo que, pode se traduzir na diminuição da qualidade de atuação (Carvalho, 2016; Claro & Cunha, 2017; Ribeiro, Oliveira & Andrade, 2017; Sarkar, 2014).

Sendo o conflito um fenómeno inevitável, importa entender e discernir as suas causas para geri-lo eficazmente, eliminando as disfuncionalidades e maximizando os efeitos funcionais (Carvalho, 2016; Claro & Cunha, 2017).

De modo a refletir sobre o tema 'conflito' convidamo-lo a realizar as atividades 1 e 2.

ATIVIDADE 1

Elabore uma reflexão (máximo 500 palavras).
Esta deve registar a sua opinião sobre o assunto e deve dar resposta à questão: O conflito é um mal a evitar?

ATIVIDADE 2

1º momento-individual

Visione o vídeo

O Corvo e a Raposa: <https://www.youtube.com/watch?v=rTyxfQ3ZmNk>

Refleta (escreva um breve texto) sobre conflitos que emergem diariamente, tendo por base objetivos comuns

2º momento-grupo (reflexão em sala aula ou outro contexto de acordo com indicações da docente da unidade curricular)

III. CAUSAS DE CONFLITO

De acordo com Gil (2008) identificam-se dois grupos de causas para conflitos:

“Cognitivos: resultantes de divergências na avaliação de dados empíricos ou factuais e expressam-se controversamente;

Normativos: resultantes de divergências em assuntos e matérias relacionadas com as formas apropriadas de comportamento” (p. 8).

Além da designação anterior, sintetizam-se outras razões que, podem esclarecer as principais causas de conflitos, tais como:

- Interdependência de funções;
- Indefinição das regras do jogo;
- Interdependência de recursos;
- Sistema de recompensas competitivas;
- Mudança (Carvalho, 2016; Leitão & Cunha, 2016; Gil, 2008).

De acordo com Carvalho (2016), a interdependência pode gerar conflito pois apesar de as partes trabalharem com o mesmo objetivo, cada uma pode procurar atingir resultados individuais diferentes, por vezes antagónicos, tendo como base ideias e interesses divergentes. Essas divergências podem tão somente ser por perceções diferentes de desejos e expectativas, o que decerto interfere expressivamente nos resultados. Num cenário de globalização, é de esperar que a interdependência entre envolvidos tenha importantes consequências nas dinâmicas de profissionais, individualmente e em grupo, um foco possibilitador de conflitos. Nas sociedades cada vez mais “abertas” e com uma maior interdependência entre organizações e grupos, o fenómeno conflitual transformou-se em algo completamente estrutural (Cunha & Leitão, 2016). Também Neves, Garrido & Simões (2006) referiram que o “objeto do conflito se pode agrupar em duas categorias: o conflito de consenso e o conflito em torno de recursos escassos” (p.181).

De modo a refletir sobre o tópico ‘causas de conflito’ convidamo-lo a realizar as atividades 3 e 4.

ATIVIDADE 3

1º momento-individual

Visione o vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=GI3e-OUnavQ>

Responda à pergunta 'Os intervenientes perceberam qual o *issue*, o tópico do conflito? Justifique brevemente a sua resposta à pergunta.

2º momento- grupo (*sala aula ou outro contexto conforme indicação docente*)

ATIVIDADE 4

1º momento-individual

Visione o vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=x9MvEZskR6o>

Refleta sobre os conflitos que emergem diariamente tendo por base o mesmo objetivo, estando associado ao processo uma situação de saúde *versus* doença, neste caso o cuida de uma pessoa com doença de Alzheimer.

2º momento-grupo (*sala aula ou outro contexto conforme indicação docente*)

IV. TIPOS DE CONFLITOS

O reconhecimento, de que o conflito não é pontual, torna-se essencial, pois os conflitos de hoje, não são de classes, ideológicos ou entre nações, mas sim conflitos interpessoais que residem nas pessoas e na sua capacidade, ou não, para gerirem as suas emoções e utilizarem a inteligência emocional (Carvalho, 2007, 2016; Ceartil, 2016; Saltman, Dea & Kidd., 2006).

Sintetizando, distinguem-se vários níveis de conflito:

- **Intrapessoais**: o conflito ocorre no indivíduo;
- **Interpessoais**: o conflito ocorre entre indivíduos;
- **Organizacionais**: podendo ser um conflito intragrupal (quando o conflito ocorre dentro de um grupo, um pequeno grupo), um conflito intergrupalo (quando o conflito ocorre entre grupos da mesma organização) e interpessoais (numa relação de um para um) no contexto da organização” (Gil, 2008:7).

A referir ainda os conflitos inter-organizacionais que ocorrem entre organizações.

De modo a refletir sobre o tema ‘tipos de conflito’ convidamo-lo a realizar as atividades 5, 6 e 7.

ATIVIDADE 5

1º momento-individual

Com base na sua experiência de vida reflita sobre cada um dos três tipos de conflitos e escreva um exemplo de um conflito intrapessoal, um conflito interpessoal e um conflito organizacional (vividos, presenciados, ouvidos)

2º momento-grupo (pequeno trabalho de grupo em casa ou em sala de aula conforme indicação do docente)

ATIVIDADE 6

1º momento-individual

Veja vídeo e identifique tipos de conflito:
<https://www.youtube.com/watch?v=MKJtb6B2KNU>

2º momento-grupo (Reflexão em sala aula conforme indicações docente)

ATIVIDADE 7

1º momento-individual

Que tipo de conflitos o deixam mais apreensivo, pensando no futuro profissional como Terapeuta Ocupacional?

2º momento-grupo (reflexão em pequeno grupo em sala de aula como indicação da docente)

V. ANÁLISE INDIVIDUAL DO CONFLITO

Quando o conflito é intrapessoal, o conflito ocorre na Pessoa, e por isso é crucial o uso de estratégias que ajudem a melhorar, limar, alterar a nossa forma de atuar e estar (Ceitil, 2016).

A gestão do conflito urge como necessária, podendo passar pela negociação ou outras estratégias. A questão que se coloca é que estratégia aplicar, pois existem diferentes formas de lidar com um conflito (Carvalho, 2016; McIntyre, 2007).

Autores como (Carvalho, 2007, 2016; Cunha, 2001; Leitão & Cunha, 2016; Neves *et al*, 2006; Noronha e Noronha, 2002; Saltman *et al.*, 2006) concordaram que esta matéria poderia ser interpretada com recurso a um modelo bidimensional, que define a gestão de conflitos combinando duas dimensões: a preocupação consigo (grau em que o indivíduo procura satisfazer os seus objetivos) e preocupação com outros (grau em que o indivíduo procura satisfazer os objetivos de outros). O conflito satisfatoriamente resolvido é favorável:

- Aumento da produtividade;
- Aumento do compromisso e do envolvimento;
- Crescimento pessoal;
- Problemas resolvidos;
- Pessoas e grupos unificados.

O conflito, insatisfatoriamente resolvido leva a:

- Baixa na produtividade;
- Baixa satisfação;
- Divisão dos grupos
- Resultados negativos;
- Soluções diminuídas (Gil, 2008, p. 10).

Uma boa estratégia é fazer uma análise *SWOT*. O termo *SWOT* vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). A ideia central da análise *SWOT* é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças de cada um no que toca à forma como gerimos os conflitos. Permite maior consciência das suas capacidades e fraquezas LOGO pode orientar o desenvolvimento pessoal e profissional para rentabilizar talentos e o que está a comprometer o desempenho (Centro Nacional Europass, 2014). Abre horizontes, ajuda à reflexão, a expor melhor numa entrevista, num currículo ou numa carta de motivação as capacidades e ambições (fontes).

Interno (forças+fraquezas)-depende de nós, controlar!

Externo (Oportunidades+Ameaças)-não dependem de nós e não podem ser controladas/contornadas! (Centro Nacional Europass, 2014).

ATIVIDADE 8

1º momento-individual

Use os documentos 1 e 2 como suporte à análise *SWOT* pedida.

Conflito intrapessoal face à Terapia Ocupacional (suas forças+fraquezas) e do mercado (oportunidades + ameaças).

Listar aquilo que encontrou para cada um dos quatro quadrantes

- Detalhe e Sintetize a informação
- Indique o grau de impacto do que encontrou
- Equilibre o 4 quadrantes
- Coloque aspetos com maior impacto num dado momento (elevado ou médio)
- Reflita se determinada característica facilita ou complica?

Documento1:

<http://www.europass.pt/documentos/6.KitEuropassAnliseSWOT.pdf>

Documento2:

<http://www.facped.com.br/arquivos/08.Ebook-GuiaRapidoAnaliseSWOT.pdf>

2º momento-grupo (conforme indicações da docente)

VI. SÍNTESE FINAL

Concretamente, na saúde, onde muitos profissionais de saúde trabalham, os conceitos alteram-se a um ritmo impressionante, as transformações demográficas e epidemiológicas são rápidas, o conhecimento cresce de um modo exponencial, as doenças crónicas e as populações idosas aumentam, os desperdícios são relevantes, os custos dos cuidados não param de subir, e a sua integração deve atualizar-se, levando à necessidade de equipas multidisciplinares onde o envolvimento de doentes e famílias nos é cada vez maior, assente em contínuos progressos científicos e tecnológicos o que implica uma grande e complexa gestão de tantos envolvidos com interesses que podem ser equidistantes ou complementares. Ou seja, é uma área particularmente suscetível e atreita aos mais diversos tipos de conflito, a problemas em escalada, a mudanças que, têm efeito direto, muitas vezes negativo, nas experiências dos doentes e nas interações destes com a área dos cuidados de Saúde (Carvalho, 2016; Ceitil, 2016; Direção Geral da Saúde, 2015; Observatório Português Sistemas Saúde, 2017; Santos & Menta, 2017).

Por isso mesmo, espera-se que no final do Caderno 1 da Unidade Curricular de Desenvolvimento Pessoal e Profissional I o estudante possa ter aprofundado o seu conhecimento sobre conflitos, as respetivas causas e tipos de modo a preparar-se para as atividades em sala de aula e igualmente para o seu percurso profissional.

Ou seja, um motivo de inspiração para continuar deve passar por *exercitar a imaginação, alongar o vocabulário, praticar a escrita. Não esquecer o aquecimento e não romper ligamentos e ligações, impedir pensamentos fraturantes. Deve manter-se o foco, a pedalada e a rapidez de raciocínio, o equilíbrio mesmo com um pé atrás.*

Os conteúdos abordados serão continuados no Caderno 2 da mesma Unidade Curricular do 4º ano do Curso de Licenciatura em Terapia Ocupacional da Escola Superior de Saúde de Leiria.

Ou seja, a aprendizagem promovida, assenta no princípio de que, as *soft skills* são cruciais para a evolução pessoal e profissional de cada pessoa, assentes numa filosofia de transformação e de aprendizagem. Como dito por Nelson Mandela “Eu nunca perco...ou eu ganho, ou eu aprendo” (ver Figura 1).

Espera-se que este recurso digital, facilitador do acesso *mobile first* possa ganhar terreno junto do estudante do século XXI.

Figura 1-Uma imagem para inspirar



1

1

<https://www.google.pt/search?q=eu+nunca+perco+ou+ganho+ou+aprendo&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjNkbnKkZTAhVDxRQKH9EAQsQsAQIJw&biw=1344&bih=745#imgdii=4NjcPeUMllv4YM:&imgcr=PSeUHz0tiSUcMM:>

VII. BIBLIOGRAFIA

Carvalho, J. C. (2016). <i>Negociação</i> (5ª ed.). Edições Sílabo: Lisboa.
Ceitel, M. (2007). <i>Gestão e Desenvolvimento de Competências</i> . Edições Sílabo: Lisboa.
Ceitel, M. (2016). <i>Gestão e Desenvolvimento de Competências</i> (2ª ed). Edições Sílabo: Lisboa.
Claro, R. F. S. & Cunha, P. F. S. S. (2017). <i>Estratégias de Gestão Construtiva de Conflitos: Uma Perspetiva dos Profissionais de Saúde</i> [cited 2018 27 janeiro]. Available from: http://www.scielo.mec.pt/pdf/psd/v18n1/v18n1a05.pdf
Despacho nº 4925/2017, de 18 de maio. Diário da República Nº 96, II Série. Leiria.
Direção Geral da Saúde. Plano Nacional de Saúde, Revisão e Extensão a 2020. Lisboa: Ministério da Saúde; 2015 [cited 2017 1 dezembro]. Available from: http://www2.insa.pt/sites/INSA/Portugues/ComInf/Noticias/Documents/2015/Junho/PNS-2020.pdf .
European Union (2017). <i>Kit Europass, Análise SWOT</i> [cited 2018 27 janeiro]. Available from: http://www.europass.pt/documentos/6_Kit_Europass_An_lise_SWOT.pdf
Fernandes, F. (2006). <i>Competências para gerenciar conflitos intra-organizacionais</i> . Tese de Mestrado em Administração, área de especialização em Comportamento e Organização, apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
Gil, D. (2008). <i>Negociação e gestão de conflitos</i> . Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, apresentada ao Instituto Politécnico de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Química, Coimbra.
Gonçalves, V. (2008). <i>Gestão do risco nas organizações de saúde: Percepção dos profissionais face ao papel do gestor de risco</i> . Tese de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde, apresentada ao ISCTE, Lisboa.
Leitão, S. & Cunha, P. (2016). <i>Manual de Gestão Construtiva de Conflitos</i> (3ª ed.). Lisboa: Edições Univ. Fernando Pessoa
Luz, Planilhas Empresariais (s.d.). Guia Rápido: Análise SWOT [cited 2018 27 janeiro]. Available from: http://www.facped.com.br/arquivos/08.Ebook-GuiaRapidoAnaliseSWOT.pdf .
McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. <i>Análise Psicológica</i> , 25 (2), 295-305.
Neves, J.G., Garrido, M. & Simões, E. (2006). <i>Manual de competências Pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática</i> . (1ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
Neves, J.G., Garrido, M. & Simões, E. (2006). <i>Manual de competências Pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática</i> . (1ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
Noronha, M. & Noronha, Z. (2002). <i>Do conflito à gestão e à decisão negociada</i> . Lisboa: Plátano Edições Técnicas.
Observatório português para os Sistemas de Saúde. (2017). <i>Viver em Tempos Incertos Sustentabilidade e Equidade em Saúde (Relatório Primavera 2017)</i> . Disponível em: http://www.opss.pt/sites/opss.pt/files/Relatorio Primavera 2017.pdf .
Ribeiro, A. F. G., Oliveira, L. C. & Andrade, C. C. (2017). Os Desafios da Liderança na Gestão de Conflitos [cited 2018 27 janeiro]. Available from:

file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/1883-5412-1-PB%20(1).pdf
Saltman, D., Dea, N. & Kidd, M. (2006). Conflict management: A primer for doctor in training. <i>Postgrad med journal</i> , 82, 9-12.
Santos, R. S. & Menta, S. A. (2017). A formação do terapeuta ocupacional para gestão de serviços de saúde: um estudo em bases curriculares. <i>Cad. Terap. Ocup. USFCar</i> 25 (1), 43-51.
Sarkar, S. (2014). <i>Inovação e Empreendedorismo</i> (3ª ed.). Escolar Editora: Lisboa.
Torres, S. C. & Cunha, P. (2014). Gestão de Conflitos em uma organização na área da Saúde em Portugal. <i>Ciências e Cognição</i> , 19 (3), 384-392.
Townsend, E.A. & Polatajko, H. J. (2013). <i>Enabling Occupation II: Advancing an Occupational Therapy Vision for Health, Well-being & Justice through Occupation</i> . (2ª Ed). Ottawa, ON: CAOT ACE.

Vídeos usados no caderno apoio 1:

https://www.youtube.com/watch?v=_5NrVFBgcN8	01
https://www.youtube.com/watch?v=toyAmJswMQk	02
https://www.youtube.com/watch?v=rTyxfQ3ZmNk	2
https://www.youtube.com/watch?v=GI3e-OUnavQ	3
https://www.youtube.com/watch?v=x9MvEZskR6o	4
https://www.youtube.com/watch?v=MKJtb6B2KNU	6