

**Desenvolvimento**  
**Pessoal e Profissional II**  
*Caderno 2*



**VANDA VARELA PEDROSA**

ADJUNTA CONVIDADA DO CURSO DE LICENCIATURA EM TERAPIA OCUPACIONAL

[vanda.varela@ipleiria.pt](mailto:vanda.varela@ipleiria.pt)

**ISBN: 978-972-8793-85-2**

## I. ÍNDICE

<b>ENQUADRAMENTO</b> .....	<b>4</b>
Atividade 0.....	6
<b>I. GESTÃO DO CONFLITO</b> .....	<b>7</b>
Atividade 1.....	8
Atividade 2.....	8
<b>II. MODALIDADES DE GESTÃO DE CONFLITO</b> .....	<b>9</b>
Cedência.....	9
Colaboração.....	9
Inação.....	9
Disputa ou Dominação.....	9
Compromisso.....	10
Atividade 3.....	11
<b>III. A NEGOCIAÇÃO</b> .....	<b>13</b>
Definições de Negociação.....	13
A negociação distributiva (repartição do bolo).....	17
Negociação integrativa (aumento do bolo).....	17
Atividade 4.....	18
Atividade 5.....	19
<b>SÍNTESE FINAL</b> .....	<b>22</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>23</b>

## ENQUADRAMENTO

O Caderno 2 é o segundo 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).

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 2 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. Interpretar a evolução de conflitos

2. Dramatizar as estratégias de resolução de conflitos
3. Inventariar acontecimentos que podem induzir a conflito e a *stress*

Apresenta a seguinte estrutura de temas:

- I. A Gestão do Conflito
- II. As Modalidades de Gestão de Conflito
- III. A Negociação

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

Devem fazê-lo refletir acerca da importância da sua postura na gestão do conflito.

Bom Trabalho!

---

## ATIVIDADE 0

Vídeo 01: <https://www.youtube.com/watch?v=DGeTa4v-LdA&t=3s>

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

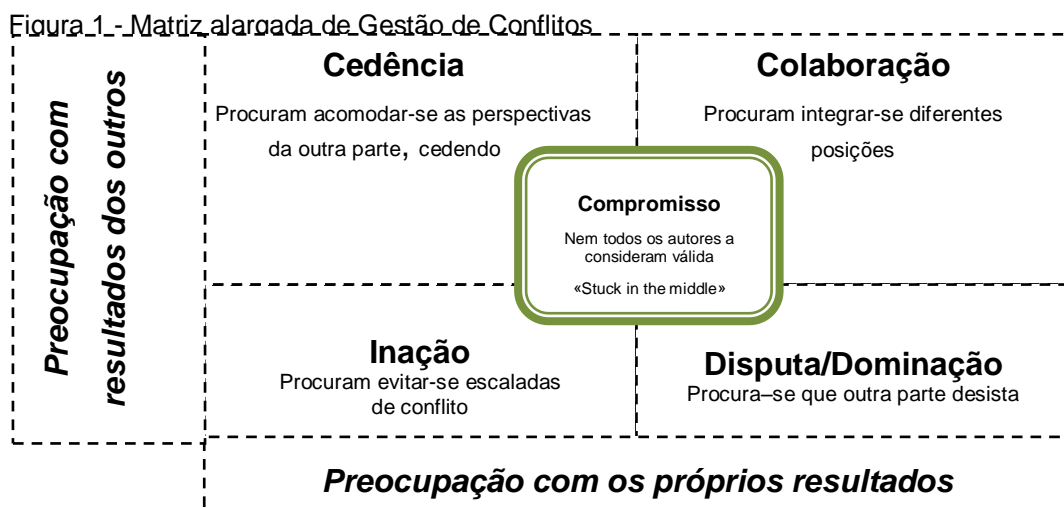
O tema I seguinte aborda o tópico 'gestão do conflito'.

## I. GESTÃO DO CONFLITO

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, 2016; Charles, 1994; Cunha, 2001; Leitão & Cunha, 2016; Neves *et al*, 2006; Noronha e Noronha, 2001; Saltman *et al.*, 2006) concordaram que esta matéria poderia ser interpretada com recurso a um modelo bidimensional que define, a gestão de conflitos enquanto a combinação de duas dimensões: a preocupação consigo (grau em que o indivíduo procura satisfazer os seus objetivos) e a preocupação com outros (grau em que o indivíduo procura satisfazer os objetivos de outros).

A aproximação à gestão dos conflitos (negociação) é habitualmente apresentada, numa matriz de duas dimensões, conducente a cinco modalidades de gestão de conflitos: a cedência, a colaboração, a inação, a disputa ou dominação e o compromisso (Carvalho, 2016; Leitão & Cunha, 2016) (ver Figura 1).



Fonte: Carvalho (2016)

De modo a refletir sobre o tema 'gestão do 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: Como é que habitualmente gere os conflitos? Qual(ais) as modalidades a que mais recorre da figura 1?

---

### ATIVIDADE 2

Observe o vídeo 1.

Refleta na sua modalidade preferencial de gerir conflitos.

Vídeo 1: <https://www.youtube.com/watch?v=LOyX-vgdQQQ>

Mudaria alguma coisa? Algum aspeto em si?

Bom Trabalho!

## II. MODALIDADES DE GESTÃO DE CONFLITO

De modo a tornar perceptível, o contributo que cada uma das modalidades assume na gestão do conflito far-se-á uma breve revisão individual de cada uma, apresentadas anteriormente na figura 2 (Carvalho, 2016; Ceitil, 2016).

### CEDÊNCIA

A cedência “consiste numa redução das exigências e, conseqüentemente, numa redução de parte dos benefícios esperados pelo negociador” (Monteiro, 2007, p. 164). Na lógica da cedência, uma das partes reduz a sua preocupação em relação aos próprios resultados, focalizando-se na obtenção dos resultados da outra parte. A opção pela “sombra” deve-se à tentativa de manter o ambiente de entendimento com o grupo (Carvalho, 2016) (Figura 1).

### COLABORAÇÃO

Quando nos baseamos na colaboração, o conflito tende a ser resolvido em conjunto, tentando compreender-se e integrar-se diferentes posições, colocando a tónica no resultado e no processo de decisão, maximizando os resultados próprios sem detrimento dos resultados dos outros (Carvalho, 2016) (Figura 1).

### INAÇÃO

Tendência para “evitar o conflito colocando-se numa posição neutra (...) por percepção negativa da pressão causada pelo conflito, e refletindo um fraco interesse, quer pelos seus próprios resultados, como pelos dos outros” (Carvalho, 2016, p. 44) (Figura 1).

### DISPUTA OU DOMINAÇÃO

Nesta perspetiva “uma das partes posiciona-se numa óptica em que pretende fazer prevalecer os seus próprios interesses sobre os da outra parte, de forma a maximizar os seus resultados em detrimento dos resultados da outra entidade envolvida, usando algum autoritarismo a fim de se conseguir que o parceiro desista das suas posições (Carvalho, 2016) (Figura 1).

## COMPROMISSO

Esta modalidade, não é universalmente aceite, como conducente à resolução de conflitos (Carvalho, 2016; Leitão & Cunha, 2016; Monteiro, 2007; Saltman *et al.*, 2006). Esta solução é geralmente aplicada em situações, em que não se chega a um acordo satisfatório entre as partes, mas em que cada uma se compromete com determinados aspetos em benefício de uma resolução rápida do problema (Carvalho, 2016) (Figura 1).

Recapitulando, compreendeu-se que, as “saídas” possíveis para a gerir o conflito são diversas, e podem ser:

- Aceitação da intervenção de terceiros;
- Cedência de uma das partes;
- Imposição unilateral da solução;
- Não fazendo nada, na crença de que o tempo resolverá, o problema;
- Negociando uma solução de compromisso (Carvalho, 2016; Cunha, 2001; Monteiro, 2007).

Após esta análise, acerca da gestão do conflito, parece não existir grande margem de dúvida, de que a preferência deva recair na negociação (Carvalho, 2016; Ceitil, 2016; Kickbusch, Silberschmidt & Buss, 2006; Leitão & Cunha, 2016).

Referindo-se a este tema Almeida (1999) referiu que "a negociação e a mediação surgem como os melhores processos de solucionar conflitos, constituindo-se no melhor caminho para ganhar soluções" (p. 11).

Devido à sua pertinência enquanto estratégia de solução de conflitos, o ponto seguinte abordará o tema da negociação, pois parece, que quem negocia melhor, além de alcançar os seus objetivos, evita custos e *dores cabeça* (Carvalho, 2016; Ceitil, 2016; Falcão, 2006).

De modo a refletir sobre o tema ‘modalidades de gestão do conflito’ realize a atividade 3.

### ATIVIDADE 3

Observe as figuras 3 a 7. <sup>1</sup> Associe a cada uma, uma das modalidades de gestão de conflito.

Figura 1 – Modalidade da Imposição do Tubarão



Figura 3 – Modalidade da Delicadeza do Urso de Peluche



Figura 4 – Modalidade da Afastamento lento da Tartaruga



---

<sup>1</sup> in: "Aprendizagem Cooperativa e Inclusão" (Leitão, 2006). Apresentado por: M<sup>a</sup> João Oliveira

Figura 5 – Modalidade da Resolução do Problema do Mocho



Figura 6 – Modalidade da Estratégia da Raposa



### III. A NEGOCIAÇÃO

Tendo em conta que a negociação é tão importante para o sucesso pessoal e profissional, surpreende bastante que a maioria das pessoas não saiba negociar muito bem. A negociação é uma constante da vida social, onde estão presentes o poder e a ação, e em que, todas as interações entre dois ou mais pontos de vista são consideradas uma negociação (Carvalho, 2016; Thompson, 2008).

Desta relação complexa, emerge a natureza das relações sociais, e o comportamento de cada indivíduo, lembrando que competências nesta área afetam o sucesso na vida quotidiana, quer pessoal, quer profissional. O facto de nem sempre estarmos em concordância uns com os outros, (ou até mesmo connosco próprios), relativamente a interesses, pontos de vista, normas de conduta deve levar-nos, a procurar ativamente uma solução para as partes envolvidas (Leitão & Cunha, 2016; Steinel, Abele & DeDreu, 2007).

Para Cohen (2005, citado por Falcão, 2006), a “comunicação em si, entre dois ou mais indivíduos, pode ser vista como uma negociação, ou seja, sempre que interagimos com uma outra pessoa, ou iniciamos uma conversa, visando a um objetivo. Esse objetivo pode depender muito ou pouco desse indivíduo ou grupo, e a interação com ele, que por sua vez determinará a sua Ação. Se esse indivíduo ou grupo for vital para alcançar o objetivo e o objetivo for muito importante para a pessoa, então é melhor que essa pessoa saiba negociar muito bem” (p.11).

#### DEFINIÇÕES DE NEGOCIAÇÃO

De entre elas, salienta-se a perspetiva de Jesuíno, que refere que a negociação é um “processo de decisão num contexto de interação estratégica ou de interdependência que implica, por isso mesmo, um mínimo de dois participantes (indivíduos, grupos ou organizações), cujas decisões são mutuamente contingentes” (2003, p:7).

Numa outra perspetiva, a negociação assume-se como um processo de decisão por meio do qual os intervenientes, são como atores num jogo de natureza social

e humana, onde se cruzam comportamentos, valores, poderes, expectativas distintas, não necessariamente divergentes (Carvalho, 2016).

Já Thompson em (2008) mencionou que “seja simples ou complexa a negociação tem a ver com pessoas, comunicação e influência (...) uma questão de confiança e de relacionamento” (p.4).

Ou seja, ambas as partes desejam ver os seus interesses satisfeitos, mantendo da mesma forma uma relação. A negociação é dar para receber, retirando cada parte contrapartidas das concessões (Carvalho, 2016; Leitão & Cunha, 2016). É um processo que nem sempre é simples, e mesmo que o panorama seja de abertura e partilha de informação, podem surgir obstáculos à manifestação dos verdadeiros desejos de cada uma das partes. Isto pode dever-se a inúmeros fatores, quer pessoais, quer ambientais, que não facilitam ao processo de clarificação dos interesses e partilha da informação, sobre o que as partes pretendem realmente. A falta de objetividade remete-nos para dois dilemas: o dilema da honestidade e o dilema da confiança. No primeiro, cada negociador hesita em manifestar ou divulgar o que pretende dos outros, receando a forma como estes poderão tirar partido das informações, no segundo existe uma desconfiança natural (estrutural), justificada ou não sobre a legitimidade e veracidade dos dados fornecidos pelas partes. Como estes são dilemas não têm solução, e os negociadores terão de lidar com eles, a preparação é um elemento crucial na negociação (Carvalho, 2016; Goodman, 2007).

Também a pesquisa de Bazerman *et al.* (2000) fez referência a outros fatores que poderão influenciar uma negociação tais como:

- **Relações sociais** que podem ser entendidas numa dimensão individual, de dois indivíduos ou redes de grupos;
- **Egocentrismo**, sendo que a justiça do julgamento dos negociadores não é puramente objetiva e quanto mais existir, mais difícil é o acordo;
- **Ilusões**, que motivam as negociações, na medida em que a maioria das pessoas se vê a si própria, ao mundo e ao futuro de uma forma mais positiva do que o é realmente;

- **Emoção**, pois os negociadores zangados não se preocupam com os interesses do oponente, nem com possíveis ganhos conjuntos, o que leva a crer que um negociador bem-disposto poderá optar por uma estratégia cooperativa.

Também Almeida (1999), na sua pesquisa, mencionou alguns conselhos que concorrem para o sucesso negocial, tais como:

- Manter um elevado nível de aspiração;
- Adotar referências objetivas/corretas, em função da dinâmica negocial (promover um adequado ajuste da ancoragem);
- Preparar convenientemente a negociação;
- Garantir, se possível, uma boa amplitude negocial, fazendo propostas mais objetivas, em função da possibilidade de cedência em torno de pontos de baixa prioridade;
- Fazer uma oferta que permita uma maior amplitude negocial sem perda de objetividade;
- Procurar sempre que possível, otimizar soluções conjuntas (p.110).

Para uma negociação efetiva, as partes envolvidas devem olhar para a não concordância com um potencial remediável, terem respeito e confiança mútua, partilhar informação acerca de preferências, capacidades e constrangimentos. Ambas as partes devem sentir que o campo de interação da negociação é positivo para que a negociação tenha sucesso (Carvalho, 2016).

As estratégias de negociação, são normalmente, classificadas em distributivas ou integrativas, diferenciando-se por razões estruturais relativas à natureza dos *itens* negociais, mas também pelas diferenças de abordagem estratégica. A perspectiva integrativa da negociação ganhou popularidade nos anos 80 com a publicação das obras Fisher e Ury (1981), cujos estudos referiam que as pessoas ficavam insatisfeitas com as formas de negociação até então utilizadas. Por isso,

propuseram um método <sup>2</sup> que envolve sempre que possível a procura de ganhos mútuos, e que perante o conflito, baseia os resultados em escolhas justas e independentes das vontades individuais (Fisher, Ury & Patton, 2007).

Também se colocam questões de conduta e de ética, revelando que os negociadores experienciam forças contraditórias. Se por um lado, os códigos de conduta e ética defendem que os negociadores devem ser simples, honestos e sinceros nos seus acordos, por outro lado parece que os negociadores que são menos simples e que enganam mais obtêm melhores resultados, dentro dos seus pontos de resistência. A simplicidade e a honestidade levam geralmente, a grandes concessões, traduzindo-se em resultados sub-optimais (Steinel *et al.*, 2007).

Características como ser extrovertido e afável, parecem ter impacto nas negociações distributivas. Já fatores tais como, a capacidade cognitiva e a consciência parecem ter impacto em negociações integrativas. O enquadramento afetivo leva, por um lado, a que os negociadores apresentem altos níveis de envolvimento e emoções positivas, mas por outro apresentem um nível de confiança baixo e um menor uso de táticas de negociação distributiva. Em suma, os negociadores que se focam numa abordagem de repartição do bolo, estão a usar técnicas de negociação distributiva e uma postura *win-loose*. Já os negociadores integrativos recorrem a técnicas de resolução de problemas e de cooperação, de modo a alcançarem resultados *win-win*, que permitem aumentar os seus bolos (Charles, 1994; Thompson, 2008). Os *itens* negociais distributivos são pontos de litígio e da negociação integrativa são vistos como problemas (Carvalho, 2016; Ceitil, 2016; Leitão & Cunha, 2016).

---

<sup>2</sup> *Principled Negotiation*

## A NEGOCIAÇÃO DISTRIBUTIVA (REPARTIÇÃO DO BOLO)

Numa negociação deste tipo, o interesse das partes opõe-se. A negociação distributiva caracteriza-se “pelo facto de as partes focarem a atenção sobre o conflito de interesses, em que o total de recursos conseguidos pelas partes é percebido como constante, seja qual for o ponto de divisão dos recursos” (Monteiro, 2007, p. 155).

Este conflito de interesses, em volta de um único item negocial, termina normalmente, com uma situação de *win-loose*, ou num impasse.

A maior parte dos negociadores chega à mesa da negociação com uma ideia do que quer (o objectivo máximo), mas não sabe bem qual o seu ponto de resistência ou da outra parte, nem até que ponto tem interesse em fazer concessões antes de abandonar a negociação. Este tipo de negociação apresenta uma configuração de itens de soma fixa, não pressupondo alteração ao formato final, do montante de recursos em disputa (Carvalho, 2016; Claro & Cunha, 2017; Ceitil, 2016).

## NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA (AUMENTO DO BOLO)

Normalmente, uma negociação tem potencial integrativo, quando abrange mais do que um item, que possa ser introduzido no bolo negocial durante o processo, e assim possibilitar o aumento do número de possíveis acordos. Nas soluções integrativas, possíveis alternativas negociais representam formas de maximização de ganhos conjuntos, do tipo *win-win*. Neste tipo de processo, pode ocorrer um ajustamento, pressupondo a mudança dos objetivos individuais ou das prioridades, em favor dos objetivos que se aproximam dos interesses comuns. É valorizado, um clima de confiança, de credibilidade mútuos que por sua vez, estimulam a criatividade, a inovação, a partilha de opiniões construtivas e dinâmicas, e que potenciam uma relação mais duradoura entre as partes (Carvalho, 2016; Claro & Cunha, 2017; Ceitil, 2016).

Normalmente, se todas as partes utilizarem um estilo integrativo ou de resolução de problemas, tal poderá resultar num encurtamento das distâncias psicológicas e numa melhoria na comunicação, pois o clima de confiança, ajuda a criar

condições para a solução (McIntyre, 2007; Thompson e DeHarpport, 1998). Certo é, que a maioria das “negociações não é apenas integrativa ou apenas distributiva (...), envolvendo mudanças ao longo do processo negocial” (Monteiro, 2007, p. 184).

Muitas negociações misturam os motivos com o potencial integrativo. Quer-se com isto dizer que, os interesses das partes não são nem completamente opostos, nem completamente compatíveis, podendo existir concordâncias que satisfaçam as aspirações de ambas as partes em amplitudes superiores a cinquenta/cinquenta (Carvalho, 2016; Claro & Cunha, 2017; Ceitil, 2016; Leitão & Cunha, 2016).

De modo a refletir sobre o tema ‘negociação’ convidamo-lo a realizar a atividades 4 (Santos & Menta, 2017).

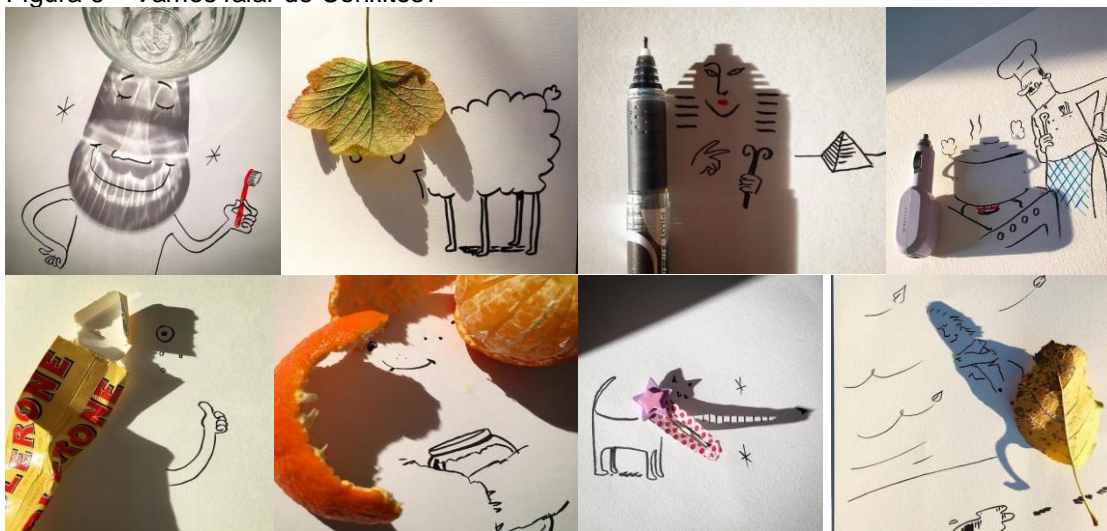
---

## ATIVIDADE 4

### 1º momento-individual

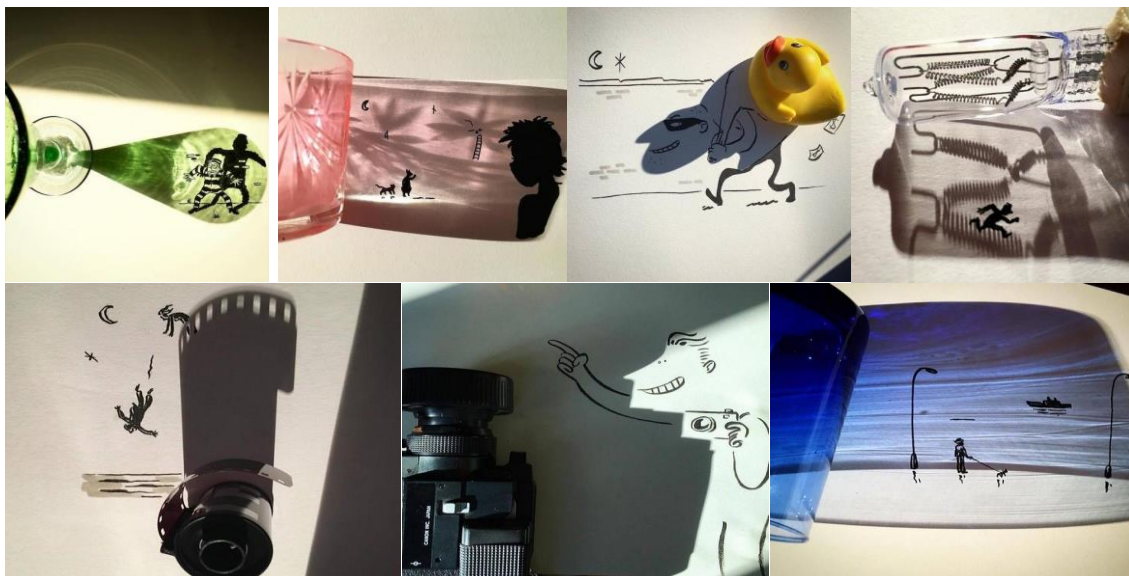
- Observe as imagens que disponibilizadas.

Figura 6 – Vamos falar de Conflitos?<sup>3</sup>



---

<sup>3</sup> Disponível em: <https://awebic.com/cultura/desenhos-em-sombras/>



- Escolha uma das 15 mini imagens que compõem a figura 6.
- Use apenas essa imagem e num *power point* escreva uma frase/palavra que motive a sua equipa/grupo de trabalho para, a importância da gestão de conflitos, recorrendo à negociação.
- A frase ou palavra deve pensar/focar-se na gestão de conflitos (negociação) e numa perspetiva positiva de soluções.
- Leva consigo para aula que o docente lhe indicar.

**2º momento-grupo** (pequeno grupo trabalho ou em sala com docente)

---

## ATIVIDADE 5

**1º momento-individual**

- Leia os excertos disponibilizados
- Identifique os *issues* de problema passíveis de negociação

**2º momento-grupo** (pequeno grupo trabalho ou em sala com docente tendo por base os excertos)

**Excerto 1:**

---

Em termos de equipa de enfermagem estamos preocupados com o atendimento ao doente. Os médicos também, temos muitos ficheiros sem médico de família, portanto o número de utentes que eles estão a ver, vai muito além do razoável. Estão preocupados, pela segurança, pelo não conseguirem dar resposta. Nas unidades de saúde, somos constantemente interrompidos, os limites não estão bem estabelecidos e, os doentes entram pelas salas adentro sem passar pelo *guichet*.

**Excerto 2:**

---

Preocupa-me muito, a radiação, a pessoa diafragmar o máximo, estar bem posicionada para o exame, e só estarem na sala do exame, no momento do próprio exame. Peço para vestirem a roupa pela radiação secundária, em termos de segurança é nesse aspeto.

**Excerto 3:**

---

Uma coisa que me preocupa acima de tudo, é garantir um bocadinho o atendimento, e não mandar ninguém para trás, que se calhar acontece noutros serviços. Acabamos por atender toda a gente que se dirige à unidade, exceto se forem sete da tarde e vier um autocarro cheio de gente. É obvia a necessidade de manter a qualidade, no mínimo tempo possível que às vezes não ultrapassa os 25 minutos.

**Excerto 4:**

---

Desde que se aumentaram as taxas moderadoras nos hospitais, é muito mais fácil dar 5 € num Centro de Saúde. O doente tem cada vez menos dinheiro disponível. Existe uma séria saturação dos profissionais da saúde, salta-nos a tampa com facilidade. E depois, o que é que eu fui dizer?

**Excerto 5:**

---

Eu acho que os riscos que os utentes correm hoje em dia, nos serviços de saúde, são sobretudo mentais, de agressividade psicológica. Também há muitas quedas quer nas unidades, quer em cada. Também somos agredidos, não só fisicamente, mas, também psicologicamente. Estamos todos nervosos e *stressados* com esta contingência e esta mudança do país, é uma bola de neve ora para um lado, ora para o outro, um jogo de ténis, ora agora jogas tu, ora agora jogo eu, agressividade gera agressividade. Se te entrar aqui um doente aos berros, e tu falares pausadamente com ele, imediatamente esse utente baixa o tom de voz.

**Excerto 6:**

---

O conflito tem muito a ver na saúde também com o isolamento, as pessoas estarem muito sozinhas. Os cuidadores trabalham e a pessoa está muitas vezes sozinha. Na saúde às vezes lidamos com essas questões todas. Lidamos também, com a vida das pessoas, o que por vezes é um *stress*.

## SÍNTESE FINAL

Em suma, espera-se que no final do Caderno 2 da Unidade Curricular de Desenvolvimento Pessoal e Profissional II, do plano curricular do Curso de Licenciatura em Terapia Ocupacional da Escola Superior de Saúde de Leiria o estudante possa ter aprofundado o seu conhecimento sobre conflitos, as principais modalidades de gestão e o que significa negociar. Desse modo, estará facilitada a sua preparação para, as atividades em sala de aula e o percurso pessoal e profissional (Carvalho, 2016; Ceitil, 2016; Direção Geral da Saúde, 2015; Noronha & Noronha, 2002; Observatório Português Sistemas Saúde, 2017; Santos & Menta, 2017).

A aprendizagem promovida, assenta no princípio de que, as *soft skills* são cruciais para a evolução pessoal e profissional de cada pessoa, e devem sustentar-se numa filosofia de transformação e de aprendizagem (Carvalho, 2016; Ceitil, 2016).

Espera-se que este recurso digital possa ganhar terreno junto do estudante do século XXI, que seja um veículo facilitador da aprendizagem de um público que privilegia o *mobile first* (Sarkar, 2014; OPSS, 2017)

Por isso, mantenha o foco, seja resiliente e faça boas Negociações (ver Figura 7).

**Figura 7-Uma imagem para inspirar**



4

---

<sup>4</sup> [https://www.google.pt/search?q=imagem+motivadora&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj3zLvPoK3aAhUPMuvKHVTUBfIQ\\_AUICigB&biw=1366&bih=649#imgrc=YoKwwCgfbW-WMM:](https://www.google.pt/search?q=imagem+motivadora&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj3zLvPoK3aAhUPMuvKHVTUBfIQ_AUICigB&biw=1366&bih=649#imgrc=YoKwwCgfbW-WMM:)

## BIBLIOGRAFIA

Almeida, C. (1999). Aplicação da cartografia cognitiva como complemento para o estudo dos processos de negociação. Tese de Mestrado em Psicologia, apresentada ao ISCTE, Lisboa.
Bazerman, M., Curhan, J., Moore, D. & Valley, K. (2000). Negotiation. Annual review of psychology, 51, 279-314.
Carvalho, J. C. (2016). Negociação (5ª ed.). Edições Sílabo: Lisboa.
Ceitel, M. (2007). Gestão e Desenvolvimento de Competências. Edições Sílabo: Lisboa.
Ceitel, M. (2016). Gestão e Desenvolvimento de Competências (2ª ed.). Edições Sílabo: Lisboa.
Charles, L. (1994). Physicians in health care management: Managing conflict through negotiation. Canadian medical association journal, 151(8), 1129-1132.
Claro, R. F. S. & Cunha, P. F. S. S. (2017). Estratégias de Gestão Construtiva de Conflitos: Uma Perspetiva dos Profissionais de Saúde [cited 2018 27 janeiro]. Available from: <a href="http://www.scielo.mec.pt/pdf/psd/v18n1/v18n1a05.pdf">http://www.scielo.mec.pt/pdf/psd/v18n1/v18n1a05.pdf</a>
Cunha, P. (2001). Conflito e negociação. Lisboa: Edições ASA.
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: <a href="http://www2.insa.pt/sites/INSA/Portugues/ComInf/Noticias/Documents/2015/Junho/PNS-2020.pdf">http://www2.insa.pt/sites/INSA/Portugues/ComInf/Noticias/Documents/2015/Junho/PNS-2020.pdf</a> .
Falcão, F. (2006). Estratégias e táticas de negociação utilizadas por profissionais no Contexto atual. Tese de Mestrado para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós graduação em Administração de Empresas apresentada à Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.
Fernandes, F. (2006). Competências para gerenciar conflitos intra-organizacionais. Tese de Mestrado em Administração, área de especialização em Comportamento e Organização, apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2007). Como conduzir uma negociação: chegar a acordo sem ceder (6ª ed.). Lisboa: Lua de Papel.
Gil, D. (2008). Negociação e gestão de conflitos. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, apresentada ao Instituto Politécnico de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Química, Coimbra.
Gonçalves, V. (2008). Gestão do risco nas organizações de saúde: Percepção dos profissionais face ao papel do gestor de risco. Tese de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde, apresentada ao ISCTE, Lisboa.
Jesuino, J. (2003). A negociação, estratégias e táticas (3ª ed.). Lisboa: Texto Editora.
Kickbusch, I., Silberschmidt, G. & Buss, P. (2006). Global health diplomacy: The need for new perspectives, strategic approaches and skills in global health. Bulletin of the world health organization, 85 (3), 230-232.
Leitão, S. & Cunha, P. (2016). Manual de Gestão Construtiva de Conflitos (3ª ed.). Lisboa: Edições Univ. Fernando Pessoa
McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. Análise Psicológica, 25 (2), 295-305.
Monteiro, M. (2007). Processos de negociação de conflitos. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas (3ª ed.) (pp.151-191). Lisboa: editora RH.
Neves, J.G., Garrido, M. & Simões, E. (2006). Manual de competências Pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática. (1ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Neves, J.G., Garrido, M. & Simões, E. (2006). Manual de competências Pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática. (1ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
Noronha, M. & Noronha, Z. (2002). Do conflito à gestão e à decisão negociada. Lisboa: Plátano Edições Técnicas.
Observatório português para os Sistemas de Saúde. (2017). Viver em Tempos Incertos Sustentabilidade e Equidade em Saúde (Relatório Primavera 2017). Disponível em: <a href="http://www.opss.pt/sites/opss.pt/files/Relatorio_Primavera_2017.pdf">http://www.opss.pt/sites/opss.pt/files/Relatorio_Primavera_2017.pdf</a> .
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: <a href="file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/1883-5412-1-PB%20(1).pdf">file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/1883-5412-1-PB%20(1).pdf</a>
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.
Steinel, W., Abele, A. & DeDreu, C. (2007). Effects of experience and advice on process and performance in negotiations. <i>Group processe &amp; intergroup relations</i> , 10 (4), 533-550.
Thompson, L. & DeHarpport, T. (1998). Relationships, goal incompatibility and communal orientation in negotiations. <i>Basic and applied social psychology</i> , 20 (1), 33-44.
Thompson, L. (2008). <i>A razão e o coração do negociador-Guia para negociar com sucesso</i> (1ª ed.). Lisboa: Editora MONITOR.
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 &amp; Justice through Occupation</i> . (2ª Ed). Ottawa, ON: CAOT ACE.

#### Vídeos usados no caderno apoio 2 de Desenvolvimento Pessoal e Profissional II:

<a href="https://www.youtube.com/watch?v=DGeTa4v-LdA&amp;t=3s">https://www.youtube.com/watch?v=DGeTa4v-LdA&amp;t=3s</a>	<b>01</b>
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=ZQGuVKHtrxc">https://www.youtube.com/watch?v=ZQGuVKHtrxc</a>	<b>02</b>
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=LOyX-vqdQGQ">https://www.youtube.com/watch?v=LOyX-vqdQGQ</a>	<b>1</b>