Módulo 2: Planejamento, Gestão e Autoconhecimento

AUTOCONHECIMENTO PARA LIDERANÇA

UNIDADE 2

FORPRES
Formação de Preceptores da Educação em Saúde



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
GOVERNO FEDERAL BRASIL UNIÃO E RECONSTRUÇÃO
UFMA VIRTUAL
UFMA Universidade Federal do Maranhão
dted DIRETORIA DE TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

CRÉDITOS

Coordenação Geral do Curso
Profa. Dra. Christiana Salgado (DTED/UFMA)

Supervisão Pedagógica e de Orientação Educacional
Profa. Dra. Patrícia Maria Abreu Machado (DTED/UFMA)
Profa. Dra. Christiana Salgado (DTED/UFMA)
Prof. Dr. Sérgio Santos

Professor Autor
Rafael Leite Pinto de Andrade

Validação Técnica
Leonardo Araújo

Coordenação de Produção
Profa. Dra. Christiana Salgado (DTED/UFMA)
Camila Pontes (DTED/UFMA)
Adirce Senna (MEC)

Supervisão de Produção e Monitoramento Discente
Alessandra Viana Natividade Oliveira (DTED/UFMA)

Supervisão de Oferta e Marketing Educacional
Prof. Dr. Rodolfo Viana (DTED/UFMA)

Design Instrucional
Steffi Greyce de Castro Lima (DTED/UFMA)
Profa. Dra. Christiana Salgado (DTED/UFMA)

Design Gráfico
Vital Amorim (DTED/UFMA)
Sabrina da Silva Carneiro (DTED/UFMA)

Equipe de Tecnologia da Informação
Anilton Maia (DTED/UFMA)
Jone dos Santos Sodré Correia (DTED/UFMA)

Supervisão EAD
Thaísa Dias (DTED/UFMA)

Comunicação
Sanndila Brito (DTED/UFMA)
Deise Elen Alves de Paula Carvalho (DDES/MEC)

Administradores AVA
Gregory Kevin Martins Bastos de Souza (DTED/UFMA)
Fábio José de Castro e Lima (DTED/UFMA)

COMO CITAR ESTE MATERIAL

DE ANDRADE, Rafael Leite Pinto. Autoconhecimento para Liderança- *Unidade 2.* In: UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. DIRETORIA DE TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO. **Curso de Formação de Preceptores da Educação em Saúde - FORPRES -** Módulo 2: Planejamento, gestão e autoconhecimento. Brasília: DDES/MEC ; São Luís: DTED/ UFMA, 2023. p. 05-43.

FORPRES
Formação de Preceptores da Educação em Saúde

APRESENTAÇÃO

Olá! Seja bem-vindo!

O autoconhecimento pode ser tratado sob diversas ópticas e com vários objetivos distintos, no nosso caso, trataremos da sua dimensão relacionada à liderança e dos atributos associados ao exercício da preceptoria.

Nesta unidade sobre o **Autoconhecimento para liderança**, serão abordados temas que levam à reflexão sobre valores, competências, habilidades e atitudes para o exercício da preceptoria e acerca da relação entre o autoconceito, o exercício profissional e a prática da preceptoria. Abordaremos também a identificação de características necessárias para o exercício da liderança e da chefia e a capacidade de influência do líder.

Ao final da sua leitura, esperamos que vocês possam compreender as características desejáveis, os limites e as responsabilidades pertinentes ao papel de liderança que um preceptor detém.

Boa leitura!

Aproveite o conteúdo e bons estudos!

FORPRES
Formação de Preceptores da Educação em Saúde

SUMÁRIO
Tópicos Abordados

01 **Definição de autoconhecimento** p 05

02 **Habilidades para ser um bom líder** p 11

Síntese da unidade p 40

Referências p 41

1- Definição de autoconhecimento

- **Definição**



Autoconhecimento pode ser definido como a **capacidade de reconhecer e entender seu estado de espírito, suas emoções e suas iniciativas** – e os efeitos que causam nos outros.

Pessoas que possuem um elevado grau de autoconhecimento apresentam as seguintes características:

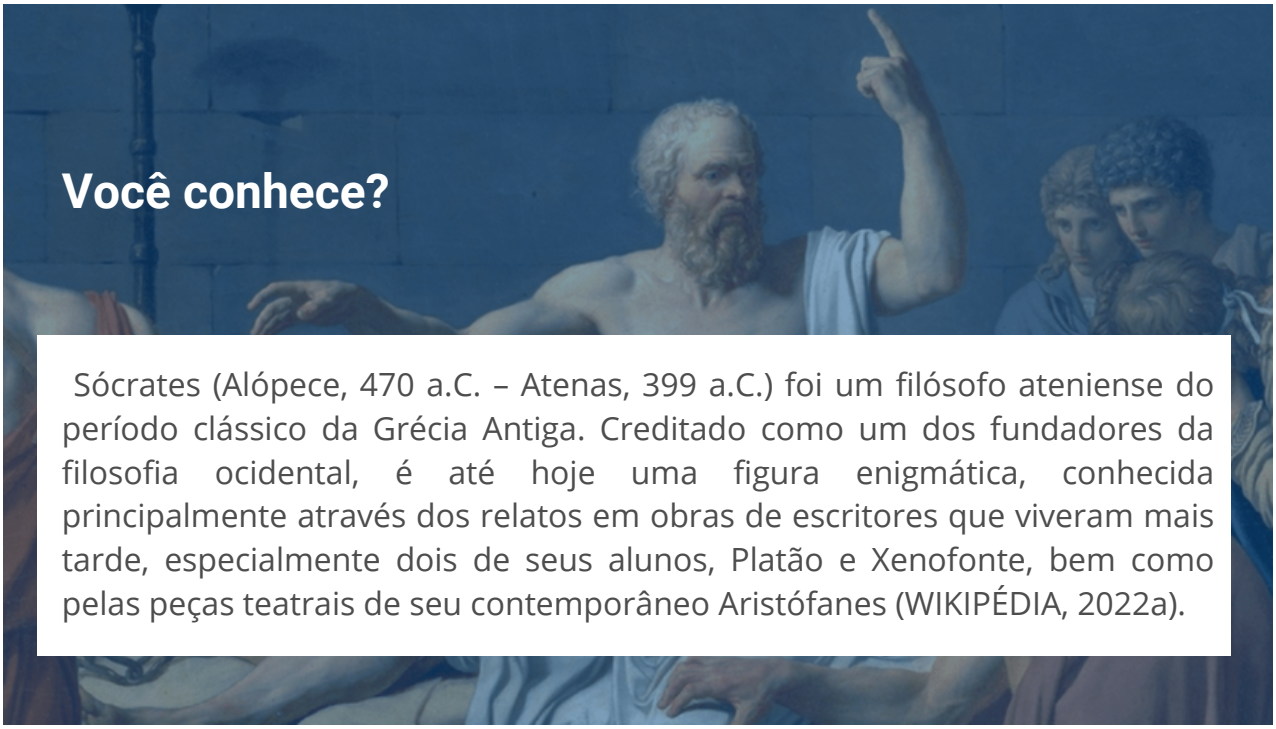
- Autoconfiança;
- Capacidade de fazer uma autoavaliação realista;
- Senso de humor autodepreciativo;
- Sede de crítica construtiva;
- Confiabilidade;
- Integridade; e
- Tranquilidade diante da ambiguidade e das mudanças (GOLEMAN et al., 2019).

O autoconhecimento é algo que devemos perseguir durante toda a nossa vida a fim de que possamos compreender e aprender a conviver com nossas limitações. Assim, é preciso ter consciência de que esta unidade de estudo não tem a pretensão de desvendar toda a complexidade que envolve o ser humano, tampouco transformar alguém em um líder. Entretanto, temos a confiança de que as páginas seguintes poderão mostrar, ao leitor atento, o quanto o autoconhecimento é importante para nossa convivência em grupo e para nossos relacionamentos profissionais.

Como seres essencialmente sociáveis, entender mais sobre nós mesmos significa compreender como nos relacionamos com os outros e com o mundo que nos cerca. Nesse sentido, o autoconhecimento é um caminho que pode ser lento e penoso em alguns momentos, mas que nos abre a possibilidade de ampliar nossa capacidade de viver uma vida que vale a pena ser vivida.

Como diria Sócrates: *"A vida não examinada não vale a pena ser vivida pelo homem"*.

Com essa frase, o filósofo nos ensina que o autoconhecimento é essencial para que possamos, primeiramente, compreender nossas escolhas e, em segundo lugar, fazer escolhas de forma mais coerente. Afinal de contas, o que conduz nossa vida e determina nossos caminhos são nossas escolhas e atitudes.



Você conhece?

Sócrates (Alópece, 470 a.C. – Atenas, 399 a.C.) foi um filósofo ateniense do período clássico da Grécia Antiga. Creditado como um dos fundadores da filosofia ocidental, é até hoje uma figura enigmática, conhecida principalmente através dos relatos em obras de escritores que viveram mais tarde, especialmente dois de seus alunos, Platão e Xenofonte, bem como pelas peças teatrais de seu contemporâneo Aristófanes (WIKIPÉDIA, 2022a).

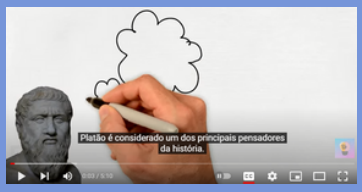
Às vezes, uma palavra mal interpretada, uma ideia mal colocada ou um gesto infeliz pode mudar para sempre o rumo de uma vida. E por causa de tamanha responsabilidade que nossas ações carregam, é que devemos sempre refletir, ao ponto de encontrar a prudência, para que a navegação do rumo da vida seja consciente.

A cada ato (palavra ou pensamento), pergunte a si mesmo se esse está em consonância com os seus princípios. Se você tem seus valores bem definidos, essa tarefa será fácil. Se não possui, você ficará confuso sempre que tiver que tomar uma decisão.

SAIBA MAIS

O Mito da Caverna de Platão, ilustra de forma enfática o quanto é difícil abrir mão de nossas crenças e permitir que sejamos iluminados com outros olhares. A maioria das pessoas prefere permanecer na caverna e observar o mundo a partir da perspectiva que lhe é oferecida. Entretanto, aqueles que se dispõem a sair de sua "zona de conforto" poderão usufruir de experiências mais ricas e terão uma consciência mais ampla das complexas engrenagens que movimentam a sociedade na qual estão inseridos.

Você pode assistir ao Mito da Caverna no vídeo.



- **"Bolhas sociais"**

Trazendo o debate para o contexto atual, vemos como as redes sociais, com seus algoritmos, são desenvolvidas para reforçar aquilo que nos é mais familiar, não apenas em termos de estilos musicais, gêneros de filmes, mas, sobretudo, de ideias, ou seja, cada vez mais recebemos artigos, mensagens, feedbacks ou indicações de livros que reforçam as nossas crenças, pois isso nos traz conforto e prazer. Fazendo um paralelo com o mito de Platão citado, é como se os algoritmos criassem uma caverna particular para cada um de nós.

A formação de "bolhas" está intimamente ligada à polarização e à intolerância características da época em que vivemos. Tal situação limita nossa capacidade de aprender com a rica diversidade humana, que só pode ser exercida quando respeitamos e estamos dispostos a ouvir e compreender o outro.

Como em nossos ambientes de trabalho, via de regra, não temos liberdade para definir com quem iremos nos relacionar, precisamos desenvolver habilidades para lidar com nossos colaboradores, colegas e gestores e/ou dirigentes de forma a construir um ambiente saudável e harmônico.

É de tais habilidades que iremos tratar a partir deste momento.

- **Características de um bom líder**



Os bons líderes possuem um elevado grau de autoconsciência, são capazes de se comunicar de forma eficaz, delegam o trabalho, encorajam o pensamento estratégico e motivam a equipe a dar o seu melhor. Para tanto, o líder precisa conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento do colaborador e utilizar a motivação como instrumento subsidiador da liderança.

Além disso, embora não exista uma "receita" para a liderança, o líder, para coordenar os colaboradores, precisa considerar que há eficiência nos alcances dos objetivos, quando há relação entre a técnica administrativa e o ambiente (CHIAVENATO, 2004).

Atividades que envolvem a saúde humana já apresentam, por si só, uma grande propensão ao estresse ao lidar com situações limites de grande responsabilidade.


Foto: nakaridore. Freepik.

Portanto, um líder inábil nessa área, além de prejudicar o ambiente de trabalho, pode colocar em risco a vida de outras pessoas.

Nas páginas a seguir, apresentaremos 11 dessas habilidades e algumas dicas práticas que poderão lhe trazer insights de como melhorar seu ambiente de trabalho e inspirar as pessoas à sua volta.

Nas descrições de cada uma das habilidades, você também encontrará uma frase (ou um pensamento) que poderá servir de inspiração e, eventualmente, ser compartilhada entre os integrantes de sua equipe. Afinal de contas: “Há três caminhos para o fracasso: não ensinar o que se sabe, não praticar o que se ensina e não perguntar o que se ignora” – São Beda.

VOCÊ CONHECE?

"Beda, [...] conhecido também como Venerável Beda [...], foi um monge inglês que viveu nos mosteiros de São Pedro, em Monkwearmouth, e São Paulo, na moderna Jarrow, no nordeste da Inglaterra, uma região que, na época, era parte do Reino da Nortúmbria (WIKIPÉDIA, 2022b).



2- Habilidades para ser um bom líder

2.1. Delegar tarefas e dar autonomia para os membros da equipe

Normalmente, a formação de uma equipe é necessária quando o volume de trabalho é muito grande para ser executado por apenas uma pessoa e/ou quando as tarefas a serem executadas demandam competências e perfis muito distintos entre si.

Portanto, quando o líder de uma equipe apresenta dificuldades para delegar tarefas, acumulando-as para si, fatalmente, irá prejudicar o andamento do trabalho ou seu resultado.

Outra consequência muito comum para esse tipo de líder é o surgimento de problemas de saúde (físicos ou psicológicos) e/ou conflitos familiares, fazendo, inclusive, com que ele não consiga sustentar essa situação por muito tempo.



REFLETINDO

Você conhece alguém que tem dificuldade para delegar tarefas, não?

Entre as muitas razões que levam a esse tipo de comportamento, estão a baixa confiança em sua equipe e a crença de que ninguém será capaz de executar uma tarefa da mesma forma que ele a executaria. Nesse sentido, um bom líder precisa ter sensibilidade para entender que é possível que um mesmo objetivo seja alcançado por meio de caminhos ou ações distintas, ainda que os rígidos protocolos hospitalares de segurança e de gestão de riscos devam ser sempre observados e restrinjam a

liberdade de escolha. Os procedimentos necessários para se aplicar um medicamento intravenoso, por exemplo, não dão margem para grandes variações.

Falhar em delegar é ruim tanto para os líderes quanto para os membros da equipe, que se sentem desprestigiados e perdem a possibilidade de crescer com mais autonomia.



VAMOS SABER MAIS SOBRE A IMPORTÂNCIA DE DELEGAR TAREFAS?

Confiança

Talvez sua primeira reação, ao se deparar com um membro da equipe realizando uma ação diferente da que você faria, seja envolver-se. Mas, caso não haja riscos maiores envolvidos, é importante deixar os membros da equipe aprenderem com os próprios erros ou, então, quem sabe, até se permitir aprender com eles uma forma nova de chegar a um objetivo (RAEBURN, 2022). Um bom líder sabe que delegar a autoridade pode ajudar a aumentar o conjunto de habilidades da equipe e manter o andamento dos projetos. Afinal de contas, não se pode fazer tudo o tempo todo. Confie na sua equipe, e ela confiará em você. É claro que a confiança é algo conquistado gradativamente, à medida que o líder conhece mais sobre a equipe.

Autonomia

Nesse sentido, dar autonomia e delegar funções são atitudes que transmitem confiança e são capazes de despertar o potencial dos membros da equipe e aumentar a produtividade. Com a equipe certa, a autoridade compartilhada resulta em pessoas mais felizes e capazes de alcançar as metas mais ambiciosas. Quando a equipe inteira tiver autoridade, os indivíduos poderão brilhar nas suas funções e contribuir com o próprio conhecimento para o sucesso conjunto. Equipes que têm autoridade e autonomia são capazes de realizar trabalhos excelentes.

Ações

Algumas ações podem ser implementadas para capacitar as equipes e ajudar a delegar funções, tais como:

- Estimule os integrantes da equipe a aceitar novos desafios.
- Motive a equipe a ser resiliente diante das adversidades.
- Consulte os membros da equipe sobre os projetos em que querem trabalhar.
- Valorize o trabalho bem-feito por meio de feedbacks honestos.
- Fomente as habilidades de gestão do tempo para que o trabalho seja feito dentro do prazo.

2.2. Auxiliar no desenvolvimento da equipe

De modo geral, as pessoas gostam de aprender coisas novas, sobretudo quando tais novidades podem ampliar a qualidade e/ou a eficiência das tarefas que são desenvolvidas.

Capacitar outras pessoas deveria ser um dos seus objetivos mais importantes como líder. Ajudar a equipe a aprender e ter êxito é um trabalho que começa com motivação diária, por meio da construção de relações baseadas no respeito e da elaboração conjunta de soluções para os problemas que surgirem (RAEBURN, 2022).



Portanto, um bom preceptor não apenas procura se aprimorar, como também dedica um tempo do seu dia para ajudar os outros a crescer.

Isso pode ocorrer com treinamentos, trocas de experiência durante o almoço ou mesmo na elaboração de soluções para problemas com os membros da equipe. Tal prática não só ajuda as pessoas à sua volta a continuarem crescendo na carreira, como também pode ensinar a você várias lições ao longo do caminho.

VOCÊ CONHECE?

"É preciso ensinar aos homens como se não ensinasse realmente, propondo-lhes coisas que não sabem como se as tivessem apenas esquecido" – Alexander Pope



"Alexander Pope [...] foi um dos maiores poetas britânicos do século XVIII. Famoso por sua tradução de Homero. É o segundo mais citado na obra The Oxford Dictionary of Quotations, depois de Shakespeare" (WIKIPÉDIA, 2022c).



"O talento vence jogos, mas só o trabalho em equipe ganha campeonatos" – Michael Jordan.

"Michael Jeffrey Jordan [...] é um empresário e ex-basquetebolista estadunidense que atuava como ala-armador. É considerado por muitos como o melhor jogador de basquete de todos os tempos e por muitos como um dos mais importantes desportistas masculinos da história" (WIKIPÉDIA, 2022d).

Algumas ações e habilidades que podem ser desenvolvidas em prol do desenvolvimento de outras pessoas:

- As pessoas possuem necessidades e formas distintas de aprendizagem. Portanto, preste atenção ao que cada integrante da equipe gostaria e/ou precisa aprender.

- Utilize, sempre que possível, exemplos para demonstrar como os erros podem ser interpretados como oportunidades de aprendizagem.

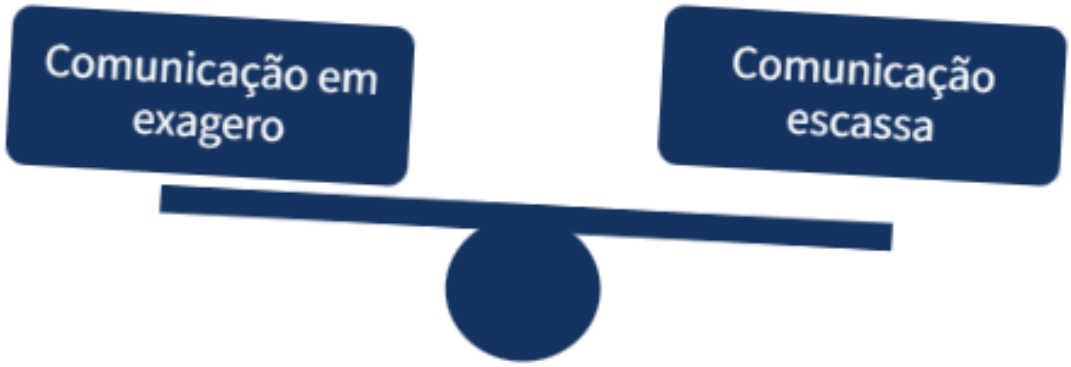
- Procure fazer críticas construtivas, mesmo quando isso parecer difícil.

- Pense em como gostaria de ter sido orientado em sua carreira e procure treinar os outros dessa maneira.

2.3. Comunicar-se com eficiência

De modo geral, a literatura indica que falhas na comunicação estão entre as principais causas de fracassos dos projetos (TERRIBILI FILHO, 2013). Isso significa que a comunicação eficaz e eficiente é um traço essencial de qualquer equipe de sucesso, especialmente porque diz respeito aos grandes atributos de liderança.

Para tanto, é preciso buscar um equilíbrio entre a comunicação em exagero e a comunicação escassa, mas é preferível comunicar a mais do que de forma insuficiente.



A falta de comunicação pode resultar em um mau desempenho ou na ausência de clareza organizacional. Assim, sua comunicação precisa ser eficaz, ou seja, deve ser feita de uma forma direta, mas pessoal. Isso inclui a comunicação sobre projetos, procedimentos hospitalares e interações com a equipe.

Os canais de comunicação mudam ao longo do tempo. Atualmente, temos uma grande variedade de formas, desde os tradicionais comunicados impressos até os recentes e-mails e grupos de WhatsApp, por exemplo. Independentemente do canal, o que não muda é exigência de que a comunicação seja clara e não agressiva.

Por isso, nos dias de hoje, o termo **"comunicação não violenta"** vem ganhando um espaço cada vez maior quando o assunto é liderança de equipes e o interesse pelo tema fez com que as estantes das livrarias já disponham de um número significativo de títulos que exploram essa temática.



A comunicação não violenta pode ser definida como a habilidade de comunicar-se minimizando resistências, reações defensivas e violentas. De modo geral, ela nos ajuda a aprimorar a forma como nos expressamos, como ouvimos os outros e ainda como resolvemos conflitos. Seu objetivo essencial é auxiliar na construção de relacionamentos mais sinceros e empáticos (ROCHA, 2017).

O modelo de comunicação não violenta, desenvolvido por Rosenberg (2006), está baseado em quatro componentes. São eles:

1º componente:

Primeiramente, é preciso observar o que está de fato acontecendo em uma situação. Tal observação não deve se basear em julgamentos moralizadores ou buscar classificar, analisar ou determinar níveis de erro. Deve-se evitar ainda o uso de comparações ou avaliações, observando o momento e o contexto específicos.

2º componente:

O segundo componente da comunicação não violenta é a identificação e expressão dos sentimentos, por meio da nomeação, de forma clara e específica, das emoções. A transparência na nomeação dos sentimentos conecta os interlocutores de forma mais eficiente.

3º componente:

O terceiro componente da comunicação não violenta é o reconhecimento das necessidades. É preciso que o interlocutor

entenda, valorize e verbalize suas necessidades a fim de permitir que as pessoas possam valorizá-las. O que os outros dizem e fazem pode ser o estímulo, mas não pode ser a causa dos sentimentos. Rosenberg (2006) denomina esse componente de "desenvolvimento da responsabilidade emocional".

4º componente:

O último componente da comunicação não violenta está relacionado às demandas do interlocutor. Este deve ser capaz de expressar claramente o que está de fato pedindo. É preciso que o receptor tenha clareza não apenas do que é preciso ser realizado, mas também dos sentimentos, das justificativas e das necessidades relacionadas às demandas para que não soem como simples exigências sem embasamento.

Julgamentos moralizadores, comparações e imposições são algumas formas de linguagem e comunicação que podem ser associadas ao desenvolvimento de um estado violento.

SAIBA MAIS

Um material de fácil leitura, com muitos exemplos e exercícios práticos relacionados à comunicação não violenta é o **"Manual de comunicação não violenta para organizações"**, desenvolvido por Caroline Reis.

IMPORTANTE

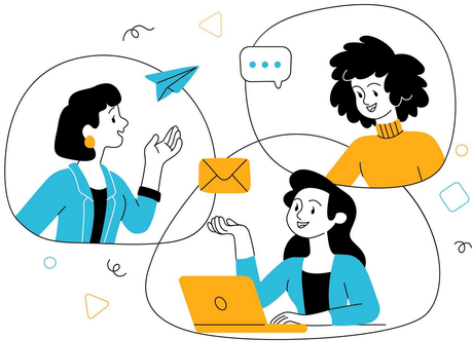
É importante para o preceptor, na condição de líder de equipe, ter sensibilidade para desenvolver um tipo de comunicação que se adeque a cada integrante. Embora a posição de preceptor exija postura e formalidade compatíveis, é preciso entender que as pessoas podem ser mais ou menos sensíveis a determinados temas e podem preferir tratamentos mais ou menos formais. Acima de tudo, é preciso ser sutil a ponto de evitar que o tratamento dispensado a um certo integrante da equipe não seja interpretado como uma predileção por parte do preceptor.

Algumas dicas para aprimorar suas habilidades de comunicação:

- Peça o feedback da equipe. Se possível, desenvolva um canal no qual isso também possa ocorrer de forma anônima.
- Ouça antes de falar.
- Demonstre ao seu interlocutor que compreendeu e estava atento à mensagem que ele tinha para lhe transmitir.
- Adquira o hábito de confirmar se a sua compreensão da mensagem recebida está correta.
- Adquira o hábito de confirmar se o interlocutor recebeu e compreendeu a mensagem enviada por você.
- Na dúvida em relação ao grau de formalidade, pergunte à pessoa como ela prefere ser tratada.
- Desenvolva o hábito de se exprimir de forma direta.
- Seja franco, mas mantenha a gentileza e o respeito.
- Adeque a forma e o canal de transmissão da mensagem ao público-alvo.

AGORA É COM VOCÊ

No seu contexto de atuação na preceptoria, quais canais de comunicação podem ser utilizados para dar e receber feedback?



2.4. Possuir habilidade para resolver problemas

Entre as habilidades necessárias a um líder, a capacidade de resolução de problemas é uma das mais importantes. Nesse sentido, o trabalho do preceptor consiste, basicamente, em oferecer conselhos estratégicos para resolver os problemas trazidos pelos integrantes da equipe.



Isso não significa que é preciso ter todas as respostas a todo momento. O mais importante é estar preparado com recursos que possam capacitar a sua equipe para resolver os problemas com suas próprias habilidades (RAEBURN, 2022).

Um líder com perfil perfeccionista pode ser bastante prejudicial quando paralisa o trabalho em busca da resolução cem por cento satisfatória para um problema. O ideal é balancear a qualidade mínima aceitável com o tempo e os recursos disponíveis. Uma equação que, na maioria dos casos, é bastante complexa.

Deixar uma decisão se prolongar por muito tempo é desgastante e dispendioso, por isso não deixe que o perfeccionismo impeça você de buscar a solução mais otimizada.

Para que isso seja possível, é preciso instrumentalizar os médicos para o processo de tomada de decisão, momento no qual tais profissionais decidem o quê, quanto, para quem, a que custo e qual o benefício da ação que estão provocando.



Em um mundo onde há escassez de recursos, desigualdades no acesso à saúde e questões de qualidade do serviço prestado a enfrentar, técnicas de tomada de decisão devem ser utilizadas.

Por esse motivo, é preciso que o preceptor conheça as técnicas de tomada de decisão, que consistem no processo de ponderar e prever as consequências positivas e negativas de determinadas alternativas (REIMANN; BECHARA, 2010).

Cotidianamente, o exercício da medicina está implicitamente relacionado com a capacidade de tomar decisões em diversos contextos. Há uma extensa literatura que trata da questão da tomada de decisão e algumas ferramentas desenvolvidas com o propósito de otimizar esse processo e torná-lo mais assertivo.

As ferramentas possibilitam a compreensão mais ampla dos contextos que envolvem uma decisão e auxiliam na obtenção da melhor solução para aquele momento. A seguir, apresentamos algumas dessas ferramentas de forma sucinta (PEDRA, 2022):

Matriz de Eisenhower

Ajuda a estabelecer a prioridade das tarefas a serem realizadas por meio de uma priorização de atividades, evitando que haja perda de tempo com tarefas que são menos urgentes. Para tanto, essa técnica estabelece os seguintes passos:

a) organizar as tarefas em quatro quadrantes em relação a dois eixos: urgência e importância; **b)** definir ações para cada espaço, tais como: agendar, fazer agora, eliminar ou delegar; c) priorizar as tarefas de acordo com as seguintes regras: tarefas urgentes, fazer agora; tarefas importantes, mas não é urgente, agendar; tarefas urgentes, mas não é importante, delegar; tarefas não urgentes, nem importantes, delegar.

Clique aqui para acesso a um vídeo contendo um maior detalhamento de como aplicar a Matriz de Eisenhower:



Matriz de Decisão

Parte de uma análise dos pontos fortes e fracos de cada objetivo. Para isso, usa uma tabela com 5 colunas nas quais são listadas as principais ideias e os critérios de avaliação, tais como impacto, visão, esforço e lucro. Em seguida, cada ideia recebe uma pontuação de 1 a 5 baseada nos critérios. Os critérios visão, lucro e impacto possuirão valor positivo e o esforço valor negativo. A ideia com maior pontuação será a prioridade.

Clique aqui para ter acesso a um vídeo com um maior detalhamento de como aplicar a Matriz de Decisão:



Matriz GUT

Essa análise se baseia no raciocínio de que 80% dos resultados podem ser associados diretamente a apenas 20% dos fatores capazes de levar a esse resultado. É representada por um gráfico do tipo coluna capaz de ordenar a frequência de determinados acontecimentos.

A primeira ação é listar os problemas e suas causas. Em seguida, deve-se organizar os problemas do mais frequente para o menos frequente, calculando a porcentagem de cada problema. Em seguida, o total das causas de cada item deve ser dividido pelo total das causas apresentadas, multiplicando o resultado por 100. Por fim, é elaborado um gráfico, com a origem do problema no eixo “x” e a frequência no eixo “y”.

Clique aqui para ter acesso a um vídeo com um maior detalhamento de como aplicar a Matriz GUT:



Análise de Pareto

Ajuda o gestor a estabelecer as prioridades presentes nos processos. Nela, os problemas são classificados em três categorias: gravidade, urgência e tendência. A gravidade está relacionada ao impacto que o problema está causando – não executar um problema com gravidade alta causará um impacto grande. Já a urgência leva em consideração o prazo disponível para executar o projeto de resolução do problema. Neste caso, quanto menor o prazo, maior a urgência. Por fim, a tendência estima a probabilidade de o problema acontecer novamente ou a possibilidade de ele piorar com o tempo. São estabelecidas pontuações de 1 a 5, em que 1 indica pouca probabilidade e 5 grande probabilidade, para cada um dos três critérios em cada problema. Depois, multiplicam-se os valores para encontrar um número. Quanto maior ele for, maior será a priorização.

Clique aqui para ter acesso a um vídeo detalhando um pouco mais a aplicação da Análise de Pareto:



Análise SWOT

Consiste no preparo de uma matriz com os pontos fortes e fracos de um projeto, bem como suas oportunidades e ameaças. Fornece uma visão mais ampla sobre os ambientes interno e externo que influenciam o projeto. Para fazer essa análise, é essencial levantar as informações mais relevantes inerentes ao projeto. Reuniões e brainstormings são muito úteis nesse momento. Por fim, com a matriz pronta, basta criar planos de ações que visem fortalecer os pontos fracos e minimizar os riscos relacionados às ameaças.

Clique aqui para ter acesso a um vídeo voltado à aplicação da análise SWOT na busca pelo autoconhecimento:



SAIBA MAIS

Questões mais específicas sobre a tomada de decisão no cotidiano do gestor de saúde podem ser encontradas no texto **"Tomada de decisão no cotidiano do gestor de saúde: tecnologias, instrumentos e estratégias de atuação"**, que pode ser acessado gratuitamente. **Clique aqui pra acessar** (SANTOS et al., 2018).

REFLETINDO

Convido você a parar uns minutos e refletir sobre a pergunta:

Com qual das técnicas de tomada de decisão apresentadas você mais se identificou e pretende aplicar no seu dia a dia?

VOCÊ CONHECE?

Veja os problemas como pequenos milagres que podem trazer-lhe sabedoria e mudança" – Leo Buscaglia.

Leo Buscaglia "foi professor e escritor ítalo-americano, que ministrou aulas na University of Southern California - EUA, tendo sido autor de artigos para o New York Times sobre assuntos relacionados ao amor e sobre o humano. E também foi idealizador de um curso sobre Amor na própria universidade"(WIKIPÉDIA, 2018).

Algumas dicas para trabalhar as capacidades de resolução de problemas:

- Ilustre os conselhos com dados ou uma experiência.
- Faça perguntas que guiem os colegas de equipe na direção correta ao invés de simplesmente indicá-la.
- Sempre que possível, proponha soluções alternativas para serem experimentadas pela equipe.
- Tenha sempre em mente que a primeira etapa essencial para resolução de um problema é compreendê-lo. Portanto, seja um ouvinte ativo e pesquise para ter clareza sobre o assunto.
- Busque soluções tendo sempre em mente o trinômio: qualidade, tempo e custo.

2.5. Respeitar os outros

O respeito deve ser algo praticado, cultivado e valorizado por líderes talentosos. Algo a ser assegurado a todos, independentemente da idade, experiência, posição social, religião, local de residência ou orientação sexual. Praticar o respeito pelos outros ajuda a criar uma dinâmica de equipe saudável, pautada pelo respeito mútuo. Assim nos ensina o psicólogo Flávio Gikovatte no livro “Ser Livre”:

Aliás, respeito humano é algo tão abstrato e inexistente na prática que merece ser definido com precisão. Significa conseguir ultrapassar a tendência para julgar como idiotas todas as pessoas que não pensam do modo como pensamos; significa conseguir, num esforço mental extremo, compreender que outros cérebros podem chegar a conclusões diferentes das nossas apesar de agirem com igual sinceridade. Significa

não querer forçar o outro a se iluminar com a nossa luz e aceitar que cada cérebro com seus milhões de neurônios e submetidos a experiências diferentes pode chegar a conceitos diferentes. Respeito significa, acima de tudo poder gostar e conviver com estas diferenças, que, diga-se de passagem, são muito ricas e mesmo estimulantes.

(GIKOVATE, 1983, p.157)

Os bons líderes sabem que a positividade e o respeito fazem toda a diferença. Uma boa regra geral é reconhecer que todos são parceiros e relevantes para o sucesso da equipe (RAEBURN, 2022).

A seguir, algumas formas de mostrar respeito:

- Comunique-se com os membros da equipe de forma respeitosa, independentemente da posição hierárquica.
- Dê ouvidos à opinião dos outros, mesmo se discordar dela.
- Dê reconhecimento por um trabalho bem-feito.

2.6. Buscar constantemente atualização e aquisição de conhecimento

Por maior que seja sua experiência e independentemente da posição alcançada, um bom líder nunca deve julgar que não há nada mais a aprender. A área da saúde é extremamente dinâmica, demandando uma constante atualização, sobretudo daqueles profissionais que se dispõem a ser preceptores.

Ao realizar ações direcionadas para sua atualização, um líder acaba influenciando e estimulando sua equipe para que também busque aprimorar suas competências. Assim, desenvolver as habilidades pode ajudar você e sua equipe a melhorarem a longo prazo. Nesse sentido, é recomendável manter pontos de análise para a autorreflexão (RAEBURN, 2022).

REFLETINDO

Onde você se encontra na jornada de desenvolvimento pessoal e como isso se associa ao bem da sua equipe?

Refletir sobre isso pode ajudar no seu crescimento pessoal e profissional.

Hoje em dia, você precisa ter facilidade para tecnologias e manter-se a par das novas tendências a fim de atingir resultados inovadores.

Desde conhecer novas funcionalidades de softwares, como a automatização de processos empresariais, até saber como funciona uma Inteligência Artificial e muito mais é manter-se na vanguarda, diferencial que separa uma boa equipe de uma excelente equipe.

A melhor parte de seguir as tendências do setor é que há abundantes recursos de treinamento e informações sobre praticamente tudo. Contudo, dada a natureza sempre dinâmica das tendências, é recomendável pôr em prática as dicas apresentadas no Quadro 6, mesmo que você seja competente na sua área. Dessa maneira, você poderá continuar compartilhando ideias inovadoras que levem sua equipe a novos patamares.

VOCÊ CONHECE?

“A alegria que se tem em pensar e aprender faz-nos pensar e aprender ainda mais” –Aristóteles

"Aristóteles foi um importante filósofo para a Grécia Antiga e para o Ocidente em geral, visto que a importância dada por ele ao conhecimento empírico e as suas classificações sistemáticas do conhecimento muito influenciaram a Filosofia Escolástica e Moderna e as ciências modernas que surgiram a partir do século XVI. O filósofo grego também se dedicou a estudos de lógica" (UOL Brasil escola, 2023).

Algumas ações que auxiliam na atualização e no desenvolvimento pessoal:

- Participe de conferências, seminários e eventos científicos relevantes e incentive os integrantes de sua equipe a fazerem o mesmo.

- Invista em cursos diversos.

- Sempre que possível, atualize-se por meio de artigos, livros ou até mesmo vídeos, compartilhando-os com os demais membros de sua equipe.

- Dedique um tempo semanal para aprender algo novo.
- Siga líderes de tecnologia para se manter informado sobre as tendências do setor.

- Participe de conferências e eventos de networking.

Além de ajudar você a continuar aprendendo e a fazer contato com profissionais que tenham os mesmos interesses, essas atitudes também o colocarão em contato com novas ideias que ampliarão sua relevância na equipe.

2.7. Praticar e encorajar o pensamento estratégico

Os melhores líderes estão sempre buscando formas de manter a equipe e a organização avançando. Entretanto, esse avanço não deve ser algo aleatório, e sim envolver planejamento e estratégia com bases sólidas. Como nos aponta a célebre frase atribuída a Sêneca: "Não existe vento favorável a quem não sabe onde deseja ir".

Utilizando desde técnicas de brainstorming até a priorização das tarefas, um bom líder também motiva os membros da equipe a pensar estrategicamente. Pensar estrategicamente é importante tanto para a sua autoconsciência como para a da sua equipe, por isso priorize o encorajamento de novas ideias.

Algumas ações para encorajar melhor o pensamento estratégico:

- **Ouça todas as ideias, mesmo se não concordar.**
- **Realize sessões de brainstorming em equipe.**
- **Dê feedback fundamentado em dados.**
- **Providencie um esboço ou briefing, caso o projeto seja complexo.**
- **Deixe que a equipe leve suas ideias e aprenda com os erros.**

VOCÊ CONHECE?



“O otimismo é uma estratégia para criar um futuro melhor. Porque, a menos que você acredite que o futuro pode ser melhor, é improvável que você assuma a responsabilidade de criá-lo” – Noam Chomsky.

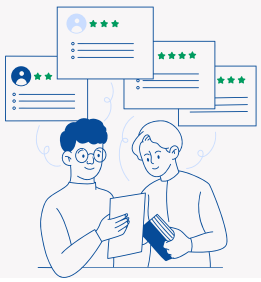
“"Avram Noam Chomsky [...] é um linguista, filósofo, cientista cognitivo, comentarista e ativista político norte-americano, reverenciado em âmbito acadêmico como 'o pai da linguística moderna', também é uma das mais renomadas figuras no campo da filosofia analítica" (WIKIPÉDIA, 2023).

2.8. Ser um ouvinte ativo

Liderar implica ouvir mais do que falar. Assim, sua função é estar atento aos problemas e às opiniões dos membros da equipe, de modo a tornar-se um agente de mudança. Ouvir com interesse sincero as pessoas ao seu redor também transmite à equipe respeito e empatia.



Para um líder, saber ouvir é uma qualidade importante, mas, muitas vezes, negligenciada. Encontrar o equilíbrio certo entre inspirar com as palavras e com a atenção dedicada é a diferença entre ser um bom líder e ser um líder excelente (RAEBURN, 2022).



Feedbacks



De modo geral, avaliações de desempenho não despertam muito a simpatia das pessoas. Normalmente, elas ficam tensas com a possibilidade de ouvirem apenas críticas ou com receio de que seus feedbacks gerem revolta e lágrimas. Esse ambiente limita a disposição dos membros da equipe de se expressarem, o que é lamentável, pois a maioria das pessoas necessita de ajuda para conceber como melhorar seu desempenho e avançar em suas carreiras.

Medos e suposições quanto ao feedback costumam gerar comportamentos indesejáveis, como procrastinação, negação, ruminação, inveja e autossabotagem. Entretanto, existem maneiras de fazer com que as pessoas lidem melhor com o feedback, reconhecendo suas emoções negativas, ressignificando o medo e a crítica de modo construtivo, desenvolvendo metas realistas e criando sistemas de apoio capazes de recompensar suas conquistas ao longo do percurso (GOLEMAN et al, 2019).

Algumas ações que poderão aprimorar suas habilidades como ouvinte:

- Dê atenção plena aos membros da equipe quando se dirigirem a você com sugestões ou feedback.
- Pergunte antes de falar o que pensa.
- Marque encontros recorrentes para observar e sentir como anda a equipe.
- Participe das reuniões que a sua equipe realizar.

VOCÊ CONHECE?

“Ninguém conseguirá trabalhar em equipe, se não aprender a ouvir. Ninguém aprenderá a ouvir, se não aprender a se colocar no lugar dos outros” – Augusto Cury .

"Augusto Jorge Cury [...] é um psiquiatra, professor e escritor brasileiro. Augusto é autor da Teoria da Inteligência Multifocal e seus livros foram publicados em mais de 70 países, com mais de 25 milhões de livros vendidos somente no Brasil" (WIKIPÉDIA, 2022f).

AGORA É COM VOCÊ

Com base nas ações sugeridas, voltadas para aprimorar a habilidade de ouvinte atribuída a um bom líder, que tal propor uma atitude a ser adotada por você junto a sua equipe?

2.9. Assumir a responsabilidade

Embora seja preciso deixar a equipe assumir responsabilidades, isso não significa que você deva abdicar de toda a responsabilidade pelo trabalho. É importante apoiar a sua equipe assumindo a responsabilidade quando as coisas não transcorrem conforme o planejado. Nesses casos, mais importante do que buscar culpados, é refletir sobre as causas e procurar aprender com a situação (RAEBURN, 2022).


Foto: Thirdman. Pexels.

VOCÊ CONHECE?

"Somos responsáveis por aquilo que fazemos, o que não fazemos e o que impedimos de ser feito" – Albert Camus.



"Albert Camus [...] foi um escritor, filósofo, romancista, dramaturgo, jornalista e ensaísta franco-argelino. Ele também atuou como jornalista militante envolvido na Resistência Francesa, situando-se próximo das correntes libertárias durante as batalhas morais no período pós-guerra. O seu trabalho profícuo inclui peças de teatro, novelas, notícias, filmes, poemas e ensaios, onde ele desenvolveu um humanismo baseado na consciência do absurdo da condição humana e na revolta como uma resposta a esse absurdo" (WIKIPÉDIA 2022g).

Assumir a responsabilidade significa reconhecer as coisas que poderiam ter acontecido de uma forma melhor e trabalhar para resolvê-las com a sua equipe. Lembre-se que todos estão no mesmo barco e uma mentalidade de crescimento pode ajudar todos a aprendam com os erros.

O mais importante a ter em mente é que não é possível alcançar todas as metas o tempo todo. Ficar aquém das expectativas proporciona oportunidades de crescimento — tanto no âmbito pessoal como no organizacional. Contudo, é preciso lembrar que, na área da saúde, existem padrões e valores que não podem ser ignorados ou relativizados.

Atitudes que demonstram sua disponibilidade para assumir responsabilidades:

- Tome providências quando as metas não forem atingidas e apresente soluções.
- Explique quais metas não foram atingidas e por quê.
- Monitore regularmente o progresso das principais iniciativas.

2.10. Ser um visionário

Embora possa ser um termo bastante vago, de modo geral, identificamos como visionárias aquelas pessoas que possuem a capacidade de antecipar o resultado antes de qualquer coisa concreta ter sido criada; conseguem ver uma boa ideia ganhar forma antes mesmo de a pôr em prática. Entretanto, nem sempre reconhecemos ou compreendemos um visionário quando somos seus contemporâneos. A História está repleta de visionários que só foram reconhecidos como tal anos após suas realizações ou mesmo após sua morte.

Ser um visionário é semelhante a pensar de forma estratégica. Ambos são importantes para as necessidades de tomada de decisão e para a criação de metas bem definidas. Embora visionários genuínos sejam raros, é possível praticar uma liderança visionária para motivar a equipe (RAEBURN, 2022).

Exemplos de exercícios que nos desafiam a refletir e a vislumbrar o futuro:

- Imagine o que a sua equipe vai realizar em um ano.
- Facilite brainstormings e associações de ideias.
- Motive os outros a desafiar o próprio pensamento.

VOCÊ CONHECE?

"De todas as coisas que fiz, o mais vital é coordenar aqueles que trabalham comigo e mirar seus esforços em um determinado objetivo" – Walt Disney.



"Walter Elias Disney, conhecido como Walt Disney [...], foi um produtor cinematográfico, cineasta, diretor, roteirista, dublador, animador, empreendedor, filantropo e cofundador da The Walt Disney Company. Tornou-se famoso por seu pioneirismo no ramo das animações com a Disney, tendo produzido o famoso longa-metragem de animação, Branca de Neve e os Sete Anões (1937), e pelos seus personagens de desenho animado, como Mickey e Pato Donald. Ele também é o idealizador dos parques temáticos sediados nos Estados Unidos: Disneylândia e Walt Disney World Resort" (WIKIPÉDIA, 2022h).

2.11. Importar-se com os outros

Importar-se com uma pessoa é mais abrangente do que respeitá-la. Além de tudo, é preciso demostrar que se preocupa em vez de apenas dizer que se importa. Tanto o respeito como o cuidado são necessários para construir a confiança entre os integrantes de uma equipe (RAEBURN, 2022).

A construção de elos pessoais com os colegas de equipe fortalece suas relações de trabalho e facilita a comunicação dentro das equipes, reforçando a colaboração geral.
Infelizmente, a sociedade atual, cada vez mais veloz e individualista, tem tido cada vez menos espaço para a empatia.



A atual tendência do trabalho remoto parece deslocar ainda mais essa balança para a redução das relações sociais baseadas na empatia. Contudo, é preciso desenvolver mecanismos e ações que permitam o encontro dos integrantes da equipe para além do ambiente de trabalho. Para inspirar os outros, é importante se interessar por eles e por suas trajetórias profissionais. Sem esse elo pessoal, a orientação pode parecer mais um direcionamento.

Algumas ações que podem ajudar na construção de elos pessoais:

- Interagir com os membros da equipe para além do trabalho.
- Perguntar aos membros da sua equipe sobre as suas metas e interesses.
- Ouvir com empatia.

Síntese da unidade



Chegamos ao final de nossa unidade sobre Autoconhecimento para liderança.

Esperamos que os conhecimentos adquiridos contribuam com suas atividades como preceptor e que tenham despertado em você a vontade de se aprofundar na busca pelo autoconhecimento, lembrando que essa busca é constante e demanda atenção diária sobre nossos sentimentos e atitudes. Ademais, é notável o que podemos aprender sobre nós mesmos, independentemente de nossa idade ou experiência. Afinal de contas, o mundo está em constante mudança e as reações ao que ocorre à nossa volta são o que molda nossos relacionamentos.

Até mais!

Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GIKOVATE, F. **Ser Livre**. São Pulo: MG Editores Associados Ltda, 1983.
- GOLEMAN, D. et al. **Inteligência emocional.** Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- PEDRA, D. **Ferramentas de tomada de decisão**: como escolher a ideal para o seu negócio?, 2022 Disponível em: https://www.siteware.com.br/processos/ferramentas-de-tomada-de-decisao/. Acesso em: 6 fev. 2023.
- RAEBURN, A. Qualidades de um líder: 15 características da liderança eficaz. **Asana**, 2022. Disponível em: https://asana.com/pt/resources/qualities-of-a-leader. Acesso em: 6 fev. 2023.
- REIMANN, M.; BECHARA, A. The somatic marker framework as a neurological theory of decision-making: review, conceptual comparisons, and future neuroeconomics research. **Journal of Economic Psychology**, v. 31, n.5, p. 767-776, 2010.
- ROCHA, C. R. **Manual de comunicação não violenta para organizações**. Brasília: Universidade de Brasília. 2017. Disponível em https://bdm.unb.br/handle/10483/19734 Acesso em: 05 jan. 2023.
- ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 4.ed. São Paulo: Ed. Ágora, 2006.

Referências

- SANTOS, E. R. R.; LEITE, A. F. B.; SILVA, A. P. S. C. **Tomada de decisão no cotidiano do gestor de saúde**: tecnologias, instrumentos e estratégias de atuação. Recife: Ed. UFPE, 2018.
- TERRIBILI FILHO, A. Os cinco problemas mais frequentes nos projetos das organizações no Brasil: uma análise crítica. **Gestão e Projetos**: GeP, v. 4, n. 2, p. 213-237. 2013.
- TODA MATÉRIA. **Sêneca**. 2023. Disponivel em: https://www.todamateria.com.br/seneca/. Acesso em: 06 fev. 2023
- WIKIPÉDIA. **Albert Camus**. Flórida: Wikipédia Foundation, 2022g. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Albert_Camus&oldid=64204707. Acesso em: 6 fev. 2023.
- WIKIPÉDIA. **Alexander Pope**. Flórida: Wikipédia Foundation, 2022c. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Alexander_Pope&oldid=62728056. Acesso em: 6 fev. 2023.
- WIKIPÉDIA. **Augusto Cury**. Flórida: Wikipédia Foundation, 2022f. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Augusto_Cury&oldid=64784014. Acesso em: 6 fev. 2023.
- WIKIPÉDIA. **Avram Noam Chomsky**. Flórida: Wikipédia Foundation, 2022f. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Noam_Chomsky&oldid=64835863. Acesso em: 6 fev. 2023.

Referências

- WIKIPÉDIA. **Beda**. Flórida: Wikimedia Foundation, 2022b. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Beda&oldid=63269118. Acesso em: 27 mar. 2022).
- WIKIPÉDIA. **Leo Buscaglia**. Flórida: Wikipédia Foundation, 2018. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Leo_Buscaglia&oldid=53574614. Acesso em: 6 fev. 2023.
- WIKIPÉDIA. **Michael Jordan**. Flórida: Wikipédia Foundation, 2022d. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Alexander_Pope&oldid=62728056. Acesso em: 6 fev. 2023.
- WIKIPÉDIA. **Noam Chomsky**. Flórida: Wikipédia Foundation, 2023. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Noam_Chomsky&oldid=64835863%3E. Acesso em: 6 fev. 2023.
- WIKIPÉDIA. **Sócrates**. Flórida: Wikipédia Foundation, 2022a. Disponível em:https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=S%C3%B3crates&oldid=64917752%3E. Acesso em: 05 fev. 2023.
- WIKIPÉDIA. **Walt Disney**. Flórida: Wikipédia Foundation, 2022h. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Walt_Disney&oldid=64857667. Acesso em: 6 fev. 2023.

FORPRES
Formação de Preceptores da Educação em Saúde



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

UFMA VIRTUAL

UFMA Universidade Federal do Maranhão

dted
DIRETORIA DE TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO