Módulo 2: Planejamento, Gestão e Autoconhecimento

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

UNIDADE 3

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. Inteligência emocional- *Unidade 3.* 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. 05-39.

FORPRES
Formação de Preceptores da Educação em Saúde

APRESENTAÇÃO

Olá! Seja bem-vindo!

A inteligência emocional pode ser tratada sob diversas perspectivas e abordagens. Nesta unidade, serão abordadas questões que nos levarão a conhecer os aspectos que contribuem para o desenvolvimento da inteligência emocional no enfrentamento de problemas e conflitos. Além disso, iremos apresentar estratégias para a gestão das emoções e motivação profissional, bem como estudar a inteligência emocional como diferencial para o enfrentamento das mudanças de cenário na saúde.

Para tanto, iremos apresentar as relações entre a inteligência emocional e o trabalho de preceptoria em saúde. Abordaremos temas que levarão à reflexão sobre a influência das emoções em nossas escolhas e na forma como nos relacionamos em um grupo.

Ao final da leitura, esperamos que você possa identificar técnicas que o auxiliem a desenvolver a inteligência emocional de uma equipe e utilizar as caraterísticas individuais em prol de um objetivo comum.

Boa leitura!

Aproveite o conteúdo e bons estudos!

FORPRES
Formação de Preceptores da Educação em Saúde

SUMÁRIO
Tópicos Abordados

01 Inteligência emocional e seus componentes p 05

02 Inteligência emocional e liderança p 22

Síntese da unidade p 36

Referências p 37

1- Inteligência emocional e seus componentes



Segundo Daniel Goleman, a inteligência emocional pode ser definida como a capacidade de **controlar e expressar as emoções, bem como de lidar com as relações interpessoais** (GOLEMAN, 2019; WIKIPÉDIA, 2021a). Nas palavras de Weisinger (1997, p. 14):

> *"[...] a Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados."*

O foco do estudo de Weisinger é a aplicação da inteligência emocional no ambiente organizacional, indicando como líderes de diferentes níveis hierárquicos podem utilizá-la para desenvolver um ambiente propício ao crescimento e ao trabalho em benefício do bem comum para atingir metas.

Goleman (2019) também propõe que a diferença entre o grande líder e um líder apenas bom não reside em seu **QI** ou em suas habilidades técnicas, mas em sua inteligência emocional.

Quociente de inteligência (de forma abreviada: QI) é uma pontuação obtida por meio de testes a fim de avaliar a Inteligência Humana. QI é a expressão do nível de inteligência de um indivíduo em um determinado momento em relação ao padrão (ou normas) comum à sua faixa etária, considerando que a inteligência de um indivíduo, em qualquer momento, é o "produto" final de uma complexa sequência de interações entre fatores ambientais e hereditários. A abreviatura "IQ" foi cunhada pelo psicólogo William Stern para o termo alemão Intelligenzquotient, seu termo para um método de pontuação para testes de inteligência na Universidade de Breslau que ele defendeu em um livro de 1912 (WIKIPÉDIA, 2022a).

VOCÊ CONHECE?

Daniel Goleman é um psicólogo e jornalista científico americano que, por doze anos, escreveu para o The New York Times, principalmente sobre avanços nos estudos do cérebro e das ciências comportamentais. Escritor de renome internacional é um dos autores que mais escreveu sobre inteligência emocional (WIKIPÉDIA, 2021a).



É evidente que as habilidades técnicas são importantes para um líder, mas, se no passado a inteligência emocional era considerada uma característica desejável para os gestores, atualmente há um consenso de que ela é fundamental. Goleman (2019) descreve cinco habilidades que permitem aos líderes aprimorarem sua performance e de sua equipe:

1. **Autoconhecimento**: conhecer seus pontos fortes e fracos, suas motivações e seus valores, assim como o impacto gerado por esses fatores.

2. **Autocontrole**: controlar ou redirecionar impulsos e estados de ânimo desequilibrados;

3. **Motivação**: ter prazer na conquista profissional em si.

4. **Empatia**: entender a estrutura emocional de outras pessoas.

5. **Destreza social**: construir relações com as pessoas a fim de encaminhá-las na direção desejada.

Segundo Goleman (2019), embora certos níveis de habilidades de inteligência emocional sejam natos, podemos fortalecê-las com persistência, treinamento e feedback de colegas. A seguir, iremos apresentar de forma mais detalhada tais habilidades, mas, considerando que o autoconhecimento já foi explorado com profundidade na unidade anterior, iniciaremos com o autocontrole.

Autocontrole

Os impulsos biológicos estimulam nossas emoções, portanto não é possível ignorá-las; mas certamente podemos aprender a administrá-las. Basicamente, é o que fazemos desde nossos primeiros anos de vida, quando precisamos aprender a aguardar ou entender que não podemos fazer ou ter tudo o que sentimos vontade.



O autocontrole é o componente da inteligência emocional que dificulta que nos tornemos prisioneiros de nossos sentimentos. Não se trata de extinguir o mau humor ou impulsos emotivos, mas quem pratica essa reflexão interior encontra meios de se controlar e até de canalizar os sentimentos de forma mais produtiva (GOLEMAN, 2019).

O preceptor com um autocontrole bem desenvolvido é capaz de reagir a um erro de sua equipe de forma ponderada, reconhecendo o mau desempenho do grupo, mas evitando se precipitar com um comentário agressivo. Ato contínuo, analisaria os motivos do fracasso, investigando se as causas são pessoais, se houve falhas no planejamento e, ainda, qual seria sua parcela de culpa no fiasco.

Após ponderar esses fatores, o adequado seria reunir a equipe, explicar as consequências do incidente e expor o que sente. Nesse momento, uma medida acertada seria apresentar uma análise do problema e as ações necessárias para minimizar a possibilidade de que volte a ocorrer.

O profissional que possui um bom nível de autoconhecimento é capaz de reconhecer e, eventualmente, controlar seus sentimentos e impulsos, criando um ambiente de confiança e imparcialidade em sua equipe.

Nesse ambiente, preferências discriminatórias e conflitos internos podem ser minimizados, atraindo novos integrantes talentosos para compor o grupo.

Pessoas que conseguem dominar suas emoções também são capazes de lidar melhor com as mudanças e evitam fazer julgamentos precipitados. Muitos problemas de relacionamento em equipes têm sua origem em comportamentos impulsivos e não em ações deliberadamente planejadas (GOLEMAN, 2019).



REFLETINDO

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

Você se considera uma pessoa com um bom autocontrole?

Pense em pelo menos uma situação na qual você perdeu o controle e seus impulsos guiaram suas atitudes. Aproveite e reflita sobre como poderia ter agido de forma mais racional na situação.

Motivação

Historicamente, líderes que se destacam são motivados, sobretudo, pelo desejo de realização e por conquistas. Eles buscam desafios criativos, adoram aprender e se orgulham de um trabalho bem-feito.

Um profissional que combina autoconhecimento com motivação conhece seus limites, mas não se contenta com metas fáceis. Pessoas assim costumam parecer descontentes com o status quo e buscam explorar novas abordagens para seu trabalho (GOLEMAN, 2019).

Enquanto pessoas desmotivadas geralmente não dão muita importância para os resultados, aquelas que buscam se superar, naturalmente, buscam formas de avaliar o seu progresso e de sua equipe.

Outra característica que encontramos em pessoas motivadas, com um bom nível de autoconhecimento, é sua capacidade de resiliência. Nelas, o autocontrole se associa à motivação para superar a frustração e a tristeza decorrentes de um revés ou fracasso.

Temos, como senso comum, que a motivação para executar uma determinada tarefa é diretamente proporcional à remuneração financeira oferecida. Entretanto, há muitos anos, se sabe que, para determinadas tarefas, o dinheiro pode, inclusive, piorar a performance, sobretudo quando a pessoa se encontra nos níveis mais elevados da **Pirâmide de Maslow**.

- **A Pirâmide de Maslow**

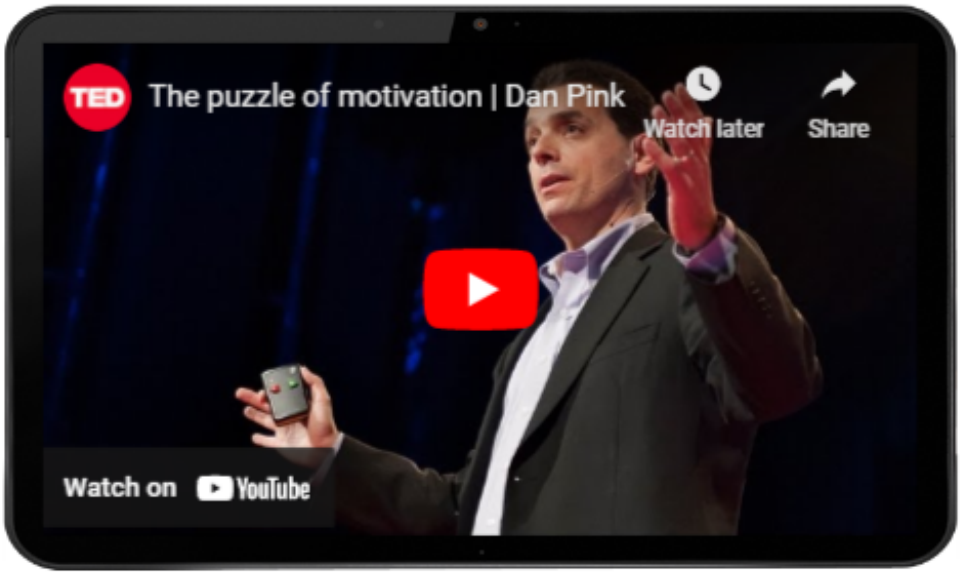
Criada pelo psicólogo humanista norte-americano Abraham Maslow em 1954, a pirâmide foi idealizada com base em estudos do comportamento humano. De acordo com a Teoria da Hierarquia das Necessidades, as necessidades das pessoas se sobrepõem umas às outras hierarquicamente.

Dessa forma, superada uma necessidade, a motivação é direcionada para uma próxima necessidade, realizando então seus objetivos. As escalas da pirâmide de Maslow são representadas pelas seguintes necessidades, da base até o topo:

- **Fisiológicas (base)**: são as prioridades, as necessidades do organismo humano, como respirar, se alimentar etc.;
- **Segurança (segunda camada)**: são as estabilidades básicas, como segurança de saúde, segurança da família, segurança física em casos de violência — tudo vinculado à autopreservação;
- **Sociais (terceira camada)**: faz relação direta com nossos vínculos sociais, amizades, família, amor e demais ambientes de sociabilidade e pertencimento;
- **Estima (quarta camada)**: para se sentir competente e respeitada, a pessoa precisa receber retornos positivos e incentivos, desenvolvendo sua estima e sendo valorizada, seja no ambiente pessoal, seja no ambiente profissional; e
- **Autorrealização (topo):** nível focado em superação de desafios, em que se busca desenvolver autonomia decisória, ter flexibilidade, atuar com aquilo que deseja etc. (VIANA, 2021).

É o que nos mostra Dan Pink em seu vídeo sobre motivação:

Clique **AQUI** para assistir!



Quando você estabelece padrões altos para si, provavelmente fará o mesmo para a sua equipe. O desejo de bater metas e saber como está se saindo pode ser contagiante. Líderes com essas características, em geral, montam uma equipe com esses traços.

Mas é preciso ter cuidado com a forma e a intensidade como essa cobrança é realizada a fim evitar situações que se aproximem de um assédio moral (abordaremos mais à frente).

REFLETINDO

Você é capaz de lembrar qual foi a última vez em que se sentiu muito motivado para executar uma determinada tarefa?

Vamos pensar em como você poderia agir para motivar sua equipe?

Empatia

Embora possamos encontrar alguma dificuldade para explicar o conceito de empatia, não é difícil reconhecer uma pessoa que a possui. Empatia é fazer a escolha de perceber, reconhecer e comunicar as emoções do outro e as nossas. Antes de nos conectar com o outro, temos que nos conectar com algo em nós que conheça o mesmo sentimento.

Pessoas empáticas são atentas às sutilezas da linguagem corporal, ouvem a mensagem por trás das palavras e têm consciência das diferenças étnicas e culturais, procurando se entregar à relação sem julgamentos. Afetar e ser afetado está profundamente relacionado com a habilidade de sentir empatia! (GOLEMAN, 2019). O psicólogo Paul Ekman, citado por Goleman (2011), descreve três formas de empatia. São elas:

Empatia cognitiva

A empatia cognitiva se refere à capacidade de saber como a outra pessoa se sente e o que ela pode estar pensando. Conhecida também por "tomada de perspectiva", esse tipo de empatia pode ajudar em uma negociação ou na motivação das pessoas.

Entretanto, a empatia cognitiva, por si só, não é suficiente, pois podemos entender o ponto de vista de outra pessoa sem internalizar suas emoções. Nesse caso, podemos ficar tão desapegados que não nos sentimos motivados a fazer nada para realmente ajudar o outro (GOLEMAN, 2011).

Empatia emocional

Já a **empatia emocional** é quando sentimos fisicamente o que outras pessoas sentem, como se suas emoções fossem contagiosas.

Esse contágio emocional depende em grande parte de células do cérebro chamadas neurônios-espelho, que disparam quando sentimos o estado emocional de outra pessoa, criando um eco desse estado dentro de nossas próprias mentes. A empatia emocional nos sintoniza com o mundo emocional interior de outra pessoa (GOLEMAN, 2011).

Empatia compassiva

Por fim, temos a **empatia compassiva**, na qual não apenas entendemos a situação difícil de uma pessoa e sentimos com ela, mas somos movidos espontaneamente a ajudar, se necessário.

A empatia compassiva é a responsável pela sensação de que “estamos todos conectados” e nos leva a agir como resposta a desastres em todo o mundo, incluindo o aquecimento global. Ela nos leva a reagir negativamente à injustiça e ao sofrimento e nos motiva a trabalhar com outras pessoas para tornar o mundo um lugar melhor (GOLEMAN, 2011).



É preciso salientar que, independentemente de sua forma, a empatia possui aspectos negativos, especialmente para os socorristas. Em um estado de empatia emocional, por exemplo, profissionais da área da saúde podem não conseguir administrar suas próprias emoções angustiantes, levando-os à paralisia e exaustão psicológica ou Burnout.

Tais profissionais muitas vezes se protegem contra esse tipo de esgotamento desenvolvendo um sentimento de distanciamento de seus pacientes. Entretanto, é preciso que os profissionais de saúde se mantenham vigilantes a fim de evitar que tal afastamento não “contamine” seus outros relacionamentos fora do contexto médico-paciente.

Outra questão que merece atenção é que a empatia demandada para determinadas situações parece reduzir o “estoque” de empatia que seria utilizada em outras circunstâncias. Esse quadro pode gerar problemas nos relacionamentos dos profissionais da área de saúde com seus familiares e amigos.

Por fim, mas não menos importante, a empatia pode ainda prejudicar nosso senso de justiça nos levando a relevar ou ignorar eventuais atitudes moral ou eticamente questionáveis produzidas pelas pessoas que nos despertam esse sentimento. Nesse sentido, **a sensibilidade e a orientação do preceptor também são fundamentais** (BERNARDI, 2019).

A empatia também é um componente fundamental da liderança por três motivos: a tendência crescente do trabalho em equipe; a globalização; e a necessidade de reter talentos.



Observar os integrantes da equipe e desenvolver a habilidade de ser empático com cada um deles deve ser um exercício diário.

Um líder empático não deve ser confundido com aquele que tenta agradar a todos sempre, mas deve estar atento aos sentimentos dos indivíduos, compreender e considerar suas demandas em seu processo de tomada de decisão, ainda que não seja possível atendê-las (AZEREDO, 2019).

Liderar uma equipe é sempre desafiante, seja qual for o seu tamanho ou propósito. Equipes são caldeirões de emoções em ebulição que precisam trabalhar juntos para atingir uma determinada meta ou chegar a um consenso. Mesmo em equipes com apenas quatro ou cinco integrantes, alianças se formam e surgem conflitos de interesses. Um líder de equipe precisa ser capaz de sentir e compreender todos os pontos de vista.

A construção de elos pessoais com os colegas fortalece as relações de trabalho e facilita a comunicação dentro das equipes, reforçando a colaboração geral. Mais do que simpatia, é preciso buscar a empatia.

SAIBA MAIS

Mas você sabe exatamente qual é a diferença entre as palavras *simpatia* e *empatia*?

Clique **AQUI** para assitir o vídeo e compreender melhor esses conceitos.

Porém, ser empático com pessoas conhecidas ou que possuem valores e opiniões próximas das nossas é relativamente simples. Difícil é ter empatia pelas pessoas desconhecidas ou mesmo com personalidades antagônicas a nossa. Esse é um grande esforço que demanda sensibilidade, inteligência emocional e vontade para se colocar no lugar do outro e experimentar uma nova perspectiva. Uma habilidade que pode ser aprendida, mas que precisa ser diariamente cultivada (AZEREDO, 2019).

SAIBA MAIS

Para aprofundar seus conhecimentos, leia o trabalho "A influência da comunicação médica nos níveis de satisfação dos pacientes: um estudo de caso".

REFLETINDO

Em uma escala de 0 a 10, em qual nível você acredita que se encontra o seu grau de empatia? Você é capaz de lembrar de alguma situação na qual agiu de forma empática com algum desconhecido ou com alguém de quem você discordava?

Mas é preciso desenvolver mecanismos e ações que permitam o encontro dos integrantes da equipe para além do ambiente de trabalho. No caso dos profissionais de saúde, embora tenham ocorrido avanços na telemedicina, grande parte do trabalho demanda ações presenciais com elevadas doses de complexidade e estresse.

Destreza social

A empatia e a destreza social são componentes da inteligência emocional ligados à capacidade de administrar relacionamentos interpessoais. Destreza social não é uma simples questão de cordialidade, nem tão fácil quanto se pressupõe. Destreza social é a cordialidade com um propósito: fazer as pessoas seguirem na direção que você deseja (GOLEMAN, 2019).

Aqueles que possuem destreza social costumam ter um grande círculo de relacionamentos. Entendem que não conseguirão concretizar nada de importante sozinhos e são capazes de estabelecer consensos com pessoas de todos os tipos, usando sua aptidão para costurar acordos. Portanto, quando necessitam, contam com uma rede a sua disposição.

A destreza social reúne a plenitude de outras dimensões da inteligência emocional. Em geral, controlar as próprias emoções e possuir empatia por outras pessoas são pressupostos para uma boa administração dos relacionamentos. Por ser a consequência de outras dimensões da inteligência emocional, a destreza social pode se manifestar de distintas formas. Profissionais com boa destreza social são competentes em administrar equipes e persuasivos. Conseguem ainda distinguir os momentos nos quais é melhor optar por uma solução mais emocional ou racional (GOLEMAN, 2019).

Em alguns momentos, profissionais com essa habilidade podem passar a impressão de estar apenas "batendo papo" ao conversar com colegas nos corredores ou brincar com quem não está relacionado ao seu "verdadeiro" trabalho. Porém, eles não limitam, de forma rígida, o alcance de seus relacionamentos e formam vínculos com pessoas de áreas diversas.

A destreza social permite que líderes ponham a inteligência emocional em funcionamento. Líderes que administram bem os relacionamentos profissionais sabem que podem contar com a colaboração e a motivação dos integrantes de sua equipe. E, nesse sentido, ser respeitado é muito melhor do que ser temido. Em relação a este ponto, é importante abrirmos um parêntese para falar sobre o assédio moral:

- **Condutas que configuram assédio**

Com base na **"Cartilha de prevenção ao assédio moral"** (clique aqui para acessar) do Tribunal Superior do Trabalho (TST, 2018), existem alguns critérios para identificar se a conduta de um profissional configura assédio moral. São exemplos de conduta agressiva:

- acusação de um erro grave sem provas;
- xingamentos e apelidos com intenção de humilhar;
- atribuição de tarefas impossíveis de cumprir com base na capacidade técnica da pessoa;
- ameaças constantes de demissão;
- tentativas de prejudicar o trabalho do outro (instruções erradas ou incompletas); e;
- exposição da vida privada em tom de "zombaria" ou de forma pejorativa.

- **Assédio moral nas residências médica e não médica**

Lembramos que tais situações não precisam acontecer em público para que sejam consideradas assédio e os responsáveis sejam punidos.

Em 2012, no artigo "Assédio moral nas residências médica e não médica de um hospital de ensino", os autores constataram que 41,9% dos entrevistados já haviam sofrido assédio. A pesquisa realizada com 105 residentes mostrou que o assédio é mais frequente em menores de 28 anos (46,3%), mulheres (45,8%) e residentes do segundo ano (47,7%) (MARQUES et al., 2012).

O artigo também avaliou os principais assediadores, como os responsáveis pela preceptoria, e as consequências do assédio na vida das vítimas. As mulheres relataram que a maior parte das sequelas (58,5%) foram de origem psíquica (MARQUES et al., 2012).

IMPORTANTE

Situações agressivas e de abuso podem afetar diretamente a rotina do residente. As consequências incluem dificuldades de desempenhar as atividades do programa e erros profissionais. Situações reiteradas dessa natureza podem afetar a saúde do residente, principalmente a mental. Um contexto que, sem dúvida, prejudicará o tratamento dos pacientes.

SAIBA MAIS

Em 2019, o Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo (Cremesp) lançou o livro **"Assédio moral na formação médica: conscientizar para combater"**. A obra, que está disponível para download de forma gratuita, apresenta dados sobre a ocorrência de assédio durante a formação médica e traz orientações sobre como detectar e denunciar esses casos.

De acordo com o livro, a maioria dos estudantes de medicina e médicos residentes sofreu com o assédio em alguma etapa da sua formação. O estudo, que reuniu dados de diversas pesquisas internacionais, apontou uma prevalência de 59,4% de assédio durante a formação médica. A maior taxa de prevalência é entre os residentes, com 63,4%; e a discriminação de gênero foi a principal modalidade de assédio nessa etapa de formação.

Enfim, embora não seja o foco desta unidade, a questão do assédio moral é muito importante e o aprofundamento desse tema por meio da leitura do material indicado é recomendado.



Conhecer as cinco habilidades relacionadas à inteligência emocional é fundamental, mas isso, por si só, não nos assegura que conseguiremos praticá-las em nosso cotidiano. Portanto, a seguir, apresentaremos algumas técnicas e sugestões de atitudes que podem ser implementadas nesse sentido.

Aprender e desenvolver a inteligência emocional não é fácil, demanda tempo e, sobretudo, exige comprometimento, mas os benefícios, tanto para o próprio líder quanto para a equipe, fazem o esforço valer a pena.

2- Inteligência emocional e liderança

De forma geral, para realizarmos uma tomada rápida de decisão procuramos padrões nas situações com as quais nos deparamos, fortalecidos por associações emocionais relacionadas ao fato.

> Na maior parte do tempo, o processo funciona bem, mas podemos cair em armadilhas quando os julgamentos são distorcidos por interesses próprios, ligações emocionais ou memórias enganosas (CAMPBELL; WHITEHEAD; FINKELSTEIN, 2019).



A Neurociência, a Psicologia e a Economia comportamental são exemplos de áreas do conhecimento que estudam tais armadilhas de nossa mente, os chamados “vieses cognitivos ”.

A apresentação de todos os vieses cognitivos exigiria um tempo considerável e, portanto, nos limitaremos a citar algumas atitudes que podem auxiliar a minimizá-los. Entretanto, recomendamos de forma enfática que vocês busquem se aprofundar nesse tema fascinante.

Viés ou tendência, no sentido mais comum, é uma distorção do julgamento do observador. Manifesta-se como uma inclinação irracional a atribuir um julgamento mais favorável ou desfavorável a alguma coisa, pessoa ou grupo. O viés pode ser consequência do envolvimento do observador com o objeto de sua observação ou a preconceitos. Um julgamento enviesado ou tendencioso é parcial, não isento. Vieses podem ser detectados mediante a observação do contexto histórico-cultural no qual se estabelecem juízos a priori favoráveis ou desfavoráveis acerca um indivíduo ou grupo, etnia, comunidade, nação, religião, partido político, paradigma teórico e assim por diante (WIKIPÉDIA, 2022b).

A fim de se precaver contra uma decisão distorcida e fortalecer o processo de tomada de decisão, uma medida simples que podemos adotar é consultar alguém que não possua interesses próprios, ligações emocionais ou memórias enganosas com os envolvidos ou com o contexto da situação, considerando, é claro, que a opinião dessa pessoa estará "contaminada" pelos seus próprios vieses. Outras ações que podem minimizar a tomada de decisão tendenciosa são:

- Explorar o maior número possível de opções, sobretudo as mais extremas a fim de identificar os limites para a decisão;

- Analisar os eventuais interesses pessoais inadequados ou ligações potencialmente causadoras de distorção - verifique se há interesses ou ligações com pessoas, lugares ou coisas de forma a tornar alguma das opções particularmente atraente ou desinteressante para você;

- Identificar as incertezas envolvidas na decisão e, para cada uma delas, estimar a tendência de a tomada de decisão estar baseada em memórias potencialmente enganosas (lembre-se que experiências e julgamentos passados são capazes de levar a equívocos na situação atual, sobretudo aqueles que apresentam fortes associações emocionais) (CAMPBELL; WHITEHEAD; FINKELSTEIN, 2019);

- Não embasar as decisões em achismos, especulação e eventos de curto prazo - busque sempre os fatos e fundamentos e acredite nas estatísticas;

- Evitar tomar decisões contando com a sorte ou esperança;

- Entender que não fazer nada também é uma decisão;

- Não ter medo de estar errado e ter humildade para assumir erros - é importante lembrar que ninguém é infalível, assim busque saber o que não funcionou no passado e aprenda com seus erros;

- Reconheça suas limitações - não temos a obrigação de saber tudo, mesmo em nossa área de especialidade;

- Reavaliar suas decisões periodicamente, evitando se fixar em seus acertos ou sucessos passados.

- Explorar outros pontos de vista em suas análises e decisões para evitar ficar preso demais em pontos pouco relevantes.



Fonte: storyset, Freepik.

Um fator que exerce forte influência no ambiente de trabalho, mas que muitas vezes é negligenciado, é o humor da pessoa que está na liderança de uma equipe.

Comentários espirituosos e mensagens capazes de trazer alegria ou diversão para a equipe ajudam a criar um ambiente mais leve e capaz de suavizar o estressante e árido cotidiano de um profissional da área da saúde.

REFLETINDO

Você se recorda de alguma situação na qual tomou uma decisão equivocada por não seguir alguma das recomendações acima?

Segundo Goleman (2015), o estilo emocional do líder também influencia o humor e o comportamento do resto da equipe, por meio de um processo neurológico chamado contágio de humor.



No entanto, é preciso evitar piadas de mau gosto, que criem qualquer tipo de constrangimento ou ofendam os integrantes da equipe.

Nesse sentido, atitudes como expor as próprias falhas e ter a capacidade de rir delas aproximam o líder de sua equipe e facilitam a geração de um ambiente mais colaborativo e amistoso.

Contudo, apesar de a liderança ressonante ser eficaz, também é rara. A maioria das pessoas sofre nas mãos de líderes dissonantes, cuja disposição tóxica e os comportamentos desconcertantes geram ambientes caóticos e de difícil convivência (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE., 2019).

Mas a liderança emocional não consiste em colocar uma máscara de alegria todos os dias. Significa compreender a influência que você exerce sobre os outros, ajustando seu estilo e levando isso em consideração. É um processo difícil que passa pelo autoconhecimento, mas essencial para que se possa encarar as responsabilidades da liderança.

David e Congleton (2019) trabalharam com líderes em várias áreas para construir uma aptidão crítica que nomearam de agilidade emocional. A agilidade emocional qualifica os integrantes de uma equipe para revisitar suas experiências interiores de modo consciente, produtivo e fundamentado em valores, em vez de absorvê-las ou tentar suprimi-las.

A seguir, listamos quatro práticas adaptadas da **Terapia de Aceitação e Compromisso** que podem ajudar no desenvolvimento da agilidade emocional individual.

Terapia de Aceitação e Compromisso

A Terapia de Aceitação e Compromisso (ACT) é uma forma de aconselhamento e um ramo da análise do comportamento clínico. É uma intervenção psicológica baseada empiricamente que usa estratégias de aceitação e mindfulness misturadas de maneiras diferentes com estratégias de comprometimento e mudança de comportamento para aumentar a flexibilidade psicológica. Steven C. Hayes desenvolveu a Terapia de Aceitação e Compromisso em 1982, a fim de criar uma abordagem mista que integrasse terapia cognitiva e comportamental.

O objetivo da ACT não é a eliminação de sentimentos difíceis; ao contrário, é estar presente com o que a vida nos traz e "nos mover em direção ao comportamento valorizado". A Terapia de Aceitação e Compromisso convida as pessoas a se abrirem para sentimentos desagradáveis a aprenderem a não reagir de forma exagerada a eles e a não evitar situações em que eles são invocados. Seu efeito terapêutico é uma espiral positiva em que sentir melhor leva a uma melhor compreensão da verdade (WIKIPÉDIA, 2021b).

Reconheça seus padrões. Você deve ser capaz de reconhecer o problema antes de iniciar o processo de mudança.

Aceite seus pensamentos e emoções. Reaja a suas ideias e emoções com atenção e se permita experimentá-las, pois podem sinalizar que há algo importante em jogo.



Nomeie seus pensamentos e emoções. Esse exercício permite que você perceba pensamentos e emoções como fontes transitórias de informações que poderão ser úteis.

Proceda de acordo com seus valores, questionando sempre se sua reação vai servir à organização no longo prazo e se levará você a ser o líder que tanto deseja ser (DAVID; CONGLETON, 2019).

- **Inteligência emocional de grupo**

A inteligência emocional de equipe é mais complexa do que a individual, porque equipes interagem em vários níveis. Assim sendo, membros emocionalmente inteligentes não necessariamente constituem um grupo emocionalmente inteligente.

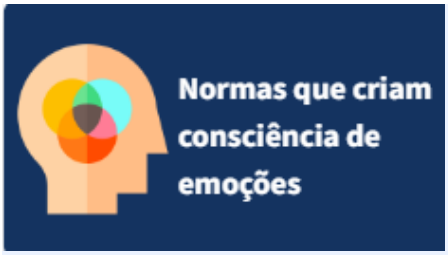
A inteligência emocional de grupo pode ser representada em atos, que podem ser considerados pequenos ou passar despercebidos, mas que fazem uma grande diferença, tais como perguntar a um membro que está silencioso o que ele pensa ou agradecer a um membro da equipe que precisou trabalhar a noite toda para cumprir um prazo.

Não se trata de obter uma harmonia perene ou ausência de tensão, nem que todos os integrantes gostem uns dos outros; é sobre perceber quando a harmonia é falsa, a tensão não é expressa e tratar os outros com respeito (DRUSKAT; WOLFF, 2019).

IMPORTANTE

Para construir as bases para a inteligência emocional, um grupo deve estar consciente e construtivamente regular as emoções tanto individualmente, dos membros da equipe, quanto do grupo como um todo. Isso pode ser alcançado por meio de regras de comportamento que podem ser introduzidas pelos líderes do grupo e por treinamentos ou ainda fazer parte da própria cultura organizacional. De forma mais pragmática, tais regras podem contribuir para a criação de uma atmosfera que promova a aptidão para responder de modo positivo a situações desconfortáveis.

A seguir, apresentamos sugestões de pequenas ações que grupos podem adotar a fim de estabelecer práticas cotidianas que desenvolvam a sua inteligência emocional (DRUSKAT; WOLFF, 2019).



- Estabeleça, nas tarefas em grupo, um período para que as pessoas se conheçam ou conversem amenidades.

- Antes de iniciar uma reunião, realize um “check-in” perguntando como cada um está (desde que o tempo permita).
- Considere que um comportamento indesejável ocorre por algum motivo e investigue suas causas por meio de perguntas estratégicas, evitando atribuições negativas.
- Exponha a seus colegas de equipe o que está pensando e como está se sentindo.
- Antes de determinar algo, pergunte se todos concordam e considere as opiniões divergentes.
- Pergunte a membros que estão calados o que eles acham sobre o assunto que está sendo tratado.
- Questione decisões que são tomadas muito rapidamente.
- Nomeie um “advogado do diabo” a fim de estimular o contraditório e minimizar vieses de confirmação.
- Desenvolva indicadores amplos e reserve tempo para analisar a eficiência da equipe.
- Crie tarefas mensuráveis, estabeleça objetivos e meça-os.
- Insira o estado de ânimo do grupo na pauta das reuniões.
- Permita que membros invoquem uma “checagem do processo”. Por exemplo, um membro da equipe poderia dizer: “Checagem de processo: esta é maneira mais eficaz de usar nosso tempo agora?”
- Torne público seu trabalho e peça comentários.

Fonte: Adaptado de Druskat e Wolff (2019).



- Estabeleça regras claras e as utilize como base para apontar comportamentos indesejados.

- Questione eventuais comportamentos equivocados de forma respeitosa, considerando a conveniência de fazê-lo de forma particular ou aberta. Nesses casos, crie dispositivos divertidos para indicar esse comportamento. Em geral, eles são criados espontaneamente pelo grupo. Incentive isso.
- Apoie os membros da equipe: ofereça ajuda, seja flexível e dê apoio emocional.
- Permita que os integrantes do grupo saibam que são valorizados, considerando e indicando a autoria de suas contribuições.
- Proteja os membros da equipe de ataques, mas não seja condescendente com comportamentos inadequados.
- Respeite individualidades e diferenças de pontos de vista. Ouça e pondere.
- Nunca seja depreciativo ou constranja as pessoas.
- Reserve tempo para discutir questões difíceis e avalie as emoções que as envolvem.
- Crie maneiras divertidas de reconhecer e aliviar o estresse e a tensão.
- Expresse aceitação pelas emoções dos membros do grupo, criando um ambiente positivo
- Reforce a ideia de que a equipe é capaz de enfrentar um desafio proposto. Seja otimista e confiante no trabalho em conjunto.
- Concentre-se naquilo que é capaz de controlar.
- Lembre os membros do grupo de sua missão e da relevância desta.
- Resgate junto ao grupo como problemas semelhantes foram resolvidos e dificuldades anteriores, superadas.
- Preocupe-se em resolver problemas, não em encontrar culpados. Busque a solução proativa de problemas
- Procure prever problemas e as formas de minimizar seus efeitos antes de acontecerem.
- Tome a iniciativa de compreender e obter o que você precisa para ser eficaz.

Fonte: Adaptado de Druskat e Wolff (2019).

REFLETINDO

Considerando que poucas pessoas têm a coragem de expressar abertamente o impacto emocional provocado por suas atitudes, que processo ou rotina você pode desenvolver para auxiliá-las nessa tarefa?

- **Confiança**

A confiança pode ser definida de forma sucinta como "um conjunto de expectativas compartilhadas por todos aqueles envolvidos em uma troca". Ela está nas expectativas de uma pessoa, um grupo ou uma firma, baseadas em comportamentos eticamente justificáveis pelos atores sociais. Em um ambiente em que há confiança, temos uma redução do receio de agir e de tomar iniciativas, logo, são facilitadas as relações de trabalho e as trocas econômicas, aumentando a fluidez e reduzindo custos (SATO, 2003).

A confiança é considerada a base de qualquer relacionamento afetivo, sendo um fator de relevância para o sucesso ou insucesso de diversas relações. Na vida em sociedade, a confiança no poder público, no sistema monetário e nas instituições de maneira geral se mostra necessária, inclusive para a manutenção da ordem.

Quando o assunto é saúde, por exemplo, é preciso que haja uma forte relação de confiança, não apenas entre o paciente e o profissional de saúde, mas também entre todos os profissionais responsáveis pelo tratamento.

A cadeia de confiança na saúde envolve médicos de diversas especialidades, enfermeiros, operadores de equipamentos, fisioterapeutas e, até mesmo, o profissional responsável pela formulação e produção de medicamentos. Cada um precisa confiar no trabalho que foi ou será executado pelo outro em prol da recuperação do paciente.

A cadeia de confiança na saúde envolve médicos de diversas especialidades, enfermeiros, operadores de equipamentos, fisioterapeutas e, até mesmo, o profissional responsável pela formulação e produção de medicamentos. Cada um precisa confiar no trabalho que foi ou será executado pelo outro em prol da recuperação do paciente.


Foto: Soraya Bogarim. Flickr.

A decisão de confiar ou não em alguém é influenciada por um componente constituído pelo julgamento racional do indivíduo, com base no conhecimento prévio do observado, englobando as experiências anteriores e as informações a respeito dele.

Essas informações a respeito do observado podem incluir a identificação de valores que o observador considera característicos de uma pessoa confiável, como o respeito e a honestidade.

A confiança é influenciada também pela realidade coletiva cognitiva, ou seja, quando uma pessoa percebe que as outras não confiam no observado, o processo de construção da confiança pode ser dificultado. Mas as emoções e sentimentos existentes entre as pessoas também influenciam diretamente na construção da confiança (DRUSKAT; WOLFF, 2019).

Uma das principais ameaças às relações de confiança é a falta de transparência, ou seja, a proposital sonegação de informações entre os envolvidos. Isso significa que a decisão de confiar em alguém é baseada também na observação do comportamento alheio. À medida que o observador percebe que o observado parece confiar nele, tende a, mutuamente, confiar no observado, gerando uma relação estreita de reciprocidade (DRUSKAT; WOLFF, 2019).

A confiança é essencial para a construção do bem-estar em equipes que precisam desenvolver uma determinada tarefa, ajudando-as a serem mais produtivas e a gerarem melhores resultados. Quando o trabalho realizado envolve aspectos extremamente importantes, como a saúde dos cidadãos, a responsabilidade do resultado aumenta ainda mais, exigindo a maior dedicação possível por parte dos envolvidos. Nesse caso, a cooperação entre os indivíduos em prol de um objetivo comum ganha destaque.

Estabelecer relações de confiança demanda tempo de convivência e o compartilhamento de experiências. A confiança se forma principalmente a partir de atitudes de cooperação entre os envolvidos ao longo do tempo. A partir de gestos de ajuda e cumplicidade e da convivência, é que as pessoas obtêm informações umas das outras e definem quem são aquelas com as quais elas dividirão uma relação de confiança.

A confiança e a cooperação estão vinculadas; embora a confiança não seja uma pré-condição para a cooperação, é um resultado desta construída e fortalecida ao longo das experiências (VALENTIM; KRUEL, 2007).

Independentemente da forma como foram construídas, a existência de relações de confiança entre os funcionários de um hospital, desde os médicos até os responsáveis pela limpeza, resulta em cooperação e, dessa forma, facilita as tarefas e melhora o desempenho geral da instituição. A confiança funciona como um meio facilitador das atividades diárias e, portanto, facilita a gestão das equipes como um todo (SATO, 2003).

Síntese da unidade

Chegamos ao final de nossa unidade sobre Inteligência Emocional voltada para liderança na área de saúde. Esperamos que os conhecimentos adquiridos contribuam em suas atividades como preceptor e que tenham despertado em você a vontade de ampliar seus conhecimentos a respeito da inteligência emocional em prol de sua equipe.



Lembramos que essa busca é constante e demanda atenção diária sobre nossos sentimentos e atitudes, pois, ainda que, de acordo com o senso comum, pensamentos e sentimentos negativos não devam ter espaço no ambiente de trabalho, isso vai contra a biologia básica, se considerarmos que todo ser humano saudável tem um fluxo interno de pensamentos e sentimentos que inclui espírito crítico, dúvida e medo.



O desenvolvimento da inteligência emocional nos permite reconhecer, aceitar e, até mesmo, alterar nossos estados mentais e sentimentos, de forma a melhorar a qualidade de nossos relacionamentos profissionais, com o propósito de conquistar objetivos comuns.

Referências

- DRUSKAT, V. U.; WOLFF, S. B. Construindo a inteligência emocional de grupos. In: **Inteligência emocional**. [Harvard Business Review]; Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. E.; MCKEE, A. A liderança primordial: o propulsor oculto de um grande desempenho. In: **Inteligência emocional**. [Harvard Business Review]; Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- GOLEMAN, D. Hot to Help: When can empathy move us to action?. **Great Good Magazine**. Disponível em: https://greatergood.berkeley.edu/article/item/hot_to_help. Acesso em: 20 jan. 2023.
- GOLEMAN, D. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Objetiva, 2015.
- GOLEMAN, D. O que define um líder? In: **Inteligência emocional.** [Harvard Business Review]; Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- GOLEMAN, Daniel. **O cérebro e a inteligência emocional**: Novas perspectivas. Tradução de Carlos Leite da Silva. Objetiva: Rio de Janeiro, 2011.
- MARQUES, R. C. et al. Assédio moral nas residências médica e não médica de um hospital de ensino. **Revista Brasileira de Educação Médica**, 2012, v. 36, n. 3, p. 401-406. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0100-55022012000500015. Acesso em: 08 fev. 2023.

Referências

- MOREIRA, V. L. A importância da inteligência emocional nas organizações. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 84–96, 2017. DOI: 10.48075/gdemrevista.v3i1.16963. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/16963. Acesso em: 25 dez. 2022.
- SATO, C. T. Gestão baseada em relações de confiança. **RAE eletrônica**, v. 2, 2003).
- TST. Tribunal Superior do Trabalho. **Cartilha de prevenção ao assédio moral pare e repare** – por um ambiente de trabalho mais positivo. Secretaria de Comunicação Social do TST. Publicada em 12 de junho de 2018. Disponível em: https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3- a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457. Acesso em: 14 dez. 2022
- VALENTIM, I. V.; KRUEL, A. J. A importância da confiança interpessoal para a consolidação do Programa de Saúde da Família. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 12, p. 777-788, 2007.
- VIANNA, J. **Pirâmide de Maslow**: o que é, para que serve e como aplicar. Keeps, 2021 Disponível em: https://keeps.com.br/piramide-de-maslow-o-que-e-para-que-serve-e-como-aplicar/#:~:text=Pir%C3%A2mide%20de%20Maslow-,O%20que%20%C3%A9%20a%20Pir%C3%A2mide%20de%20Maslow%3F,que%20apresente%20as%20necessidades%20humanas. Acesso e: 08 fev. 2023
- WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

Referências

- WIKIPÉDIA. **Daniel Goleman**. Flórida: Wikipédia Foundation, 2021a. Disponível em:https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Daniel_Goleman&oldid=62067069. Acesso em: 6 fev. 2023.
- WIKIPÉDIA. **Quociente De Inteligência**. Flórida: Wikipédia Foundation, 2022a. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Quociente_de_intelig%C3%AAncia&oldid=64862369. Acesso em: 6 fev. 2023.
- WIKIPÉDIA. Terapia de aceitação e compromisso. Flórida: Wikipédia Foundation, 2021b. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Terapia_de_aceita%C3%A7%C3%A3o_e_compromisso&oldid=61406975. Acesso em: 6 fev. 2023.
- WIKIPÉDIA. **Viés**. Flórida: Wikipédia Foundation, 2022b. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Vi%C3%A9s&oldid=63349407. 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