Módulo 2: Planejamento, Gestão e Autoconhecimento

GESTÃO E COMUNICAÇÃO

UNIDADE 4



FORPRES
Formação de Preceptores da Educação em Saúde

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO
UFMA VIRTUAL
UFMA
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

Professora Autora
Gláucia Talita Possoli

Validação Técnica
Ana Célia Oliveira dos Santos

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 AZEVEDO, Maraíza Vilas Boas. Gestão e Comunicação- *Unidade 4.* 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. 05-33.

FORPRES
Formação de Preceptores da Educação em Saúde

APRESENTAÇÃO

Olá! Seja bem-vindo!

Nesta unidade, iremos abordar temas de extrema importância para sua atuação na área de saúde. Esperamos que eles ajudem a mudar a maneira como você enxerga o relacionamento interpessoal na prática diária.

Os temas desta unidade abordarão as soft skills, isto é, o que são, quais são as competências comportamentais mais aplicáveis às carreiras da área da saúde e como desenvolvê-las.

Outros pontos importantes a serem trabalhados são a comunicação em equipe e a liderança. Serão apresentados os princípios para se comunicar de forma assertiva e as características esperadas de um bom líder da área da saúde.

Por fim, será abordada a gestão de pessoas e de conflitos, que fornecerão ferramentas práticas para lidar com crises e momentos de estresse, além da gestão cotidiana de pessoas.

Boa leitura!

Aproveite o conteúdo e bons estudos!

FORPRES
Formação de Preceptores da Educação em Saúde

SUMÁRIO
Tópicos Abordados

01 Soft skills p 05

02 Comunicação de equipe e liderança p 15

03 Gestão de pessoas e conflitos p 24

Síntese da unidade p 31

Referências p 32

1- Soft skills

- **O que são *soft skills*?**

Antes de entendermos o conceito, é preciso diferenciar soft skills de hard skills:

Hard Skills

- *Hard skill* é o termo utilizado para competências e conhecimentos técnicos, aqueles que se aprende em cursos, como, por exemplo, o que é ensinado nas matérias nos cursos de graduação.

- São pontos objetivos que vão para seu currículo e podem ser aferidos diretamente.

Soft Skills

- Já as soft skills dizem respeito aos seus aspectos comportamentais, desenvolvidos a partir das relações interpessoais e dos desafios cotidianos.

- As soft skills não são mensuráveis, haja vista a subjetividade peculiar que lhes é inerente. Paradoxalmente, contudo, são hoje o grande objeto de desejo de empresas e corporações, não importando o segmento. Isso porque esse “pacote de habilidades interpessoais” influencia diretamente o ambiente em que o indivíduo está inserido, impactando os resultados das funções e, até mesmo, pautando o comportamento de outras pessoas.

Soft skills são um tipo de conhecimento que não se desenvolve de forma intencional no sistema de ensino regular, por meio da grade curricular obrigatória, por exemplo. Isso indica que nossa educação é muito boa no ensino das *hard skills*, mas deficiente no desenvolvimento das *soft skills*.

Então qual raciocínio lógico podemos realizar a partir daqui?

Se esse é um conjunto de competências valorizadas atualmente, mas pouco difundidas, quem tiver a oportunidade de desenvolvê-las terá grandes chances de se destacar profissionalmente.



VOCÊ CONHECE?

Daniel Goleman, que popularizou a soft skill inteligência emocional, é considerado um dos mais importantes escritores sobre o assunto. Você pode obter mais informações a respeito clicando **AQUI**.



Quando pensamos na área da saúde, pensamos em pessoas. O destinatário final da prática são as pessoas, logo podemos dizer que a medicina cotidiana se desenvolve em torno das relações interpessoais.

Ora, sendo assim, quão importante para o profissional é o desenvolvimento de suas soft skills? Isso apenas falando da relação com o público que atende, mas devemos lembrar que as relações interpares são imensamente beneficiadas também pelo desenvolvimento das soft skills.

Mas as perguntas que ficam agora são:

- Quais são essas tais soft skills?
- Como posso desenvolvê-las?



SAIBA MAIS

Para se aprofundar mais sobre soft skills, sugerimos a seguintes leituras (clique para acessar):

- A Medicina do futuro por meio das "soft skills"
- Soft skills são habilidades essenciais na saúde
- 7 soft skills que impactam a formação de profissionais de saúde

Exemplo de *soft skills* para os profissionais da saúde:

Hard Skills	Soft Skills
• Anatomia humana • Fisiologia humana • Patologia • Microbiologia • Farmacologia aplicada	• Comunicação • Liderança • Inteligência emocional • Empatia • Gestão do tempo e produtividade

- **Comunicação**

A primeira e talvez a mais relevante de todas é a comunicação. Sim, a habilidade de se comunicar de forma que seja compreendido por quem recebe a mensagem. Erros de comunicação são mais comuns do que podemos imaginar e, quando estamos falando de pessoas, isso pode custar vidas.



Logo, o primeiro passo é assimilar que a forma como alguém se comunica é extremamente importante para a sua prática profissional, seja com o paciente, seja com os auxiliares ou uma equipe.

Mas a comunicação vai muito além da fala, abarcando a transmissão efetiva e clara da informação a quem se destina, de forma oral ou escrita.

- **Empatia**

Empatia é a habilidade de se colocar no lugar do outro com quem nos relacionamos em um dado momento, mas não para buscar agradá-lo ou a ele se moldar, e sim para entender como a relação pode se desenvolver de forma mais intencional e produtiva para ambas as partes. É a capacidade de modular as ações e reações a partir do olhar atento ao outro.

A empatia é ingrediente auxiliar para várias outras soft skills se desenvolverem, uma vez que respeitar o outro indivíduo é a base da comunicação, da liderança, da inteligência emocional, da gestão de conflitos e assim por diante. Quem domina o bom uso da empatia consegue muito mais realizações do que o indivíduo que assume uma postura indiferente e de rigidez.

Na prática, a empatia se exerce no leito do hospital, no consultório, na sala de cirurgia, a partir do entendimento do que se passa com a pessoa que está a sua frente, por exemplo. Obviamente, isso vai além de entender os sintomas relatados, pois, a partir do momento em que é possível se colocar no lugar do outro, é possível oferecer um tratamento ou uma solução mais adequada a sua real necessidade.

Em uma situação conflituosa, por exemplo, o olhar empático poderá ser decisivo para compreender o que realmente está acontecendo e poder chegar a uma solução pacificadora.



REFLETINDO

Para exercitar essa soft skill, é preciso se perguntar:
Quais são os sentimentos desta pessoa agora? O que ela pode estar enfrentando diante dessa situação? Quais são os seus desafios pessoais?

A partir das respostas a esses questionamentos, ainda que de forma hipotética, o profissional terá maior clareza do melhor caminho a seguir, pois terá ampliado a sua visão para além do fato que se apresenta.

- **Inteligência emocional**

Inteligência emocional é a habilidade de autocontrole e de gerenciamento das próprias emoções. Um dos traços mais evidentes de quem domina as suas emoções é a capacidade de responder a situações cotidianas de forma refletida, e não simplesmente reativa. Gerenciar as próprias emoções reflete diretamente na gestão de crise, no saber portar-se diante da pressão que é inerente à profissão, ainda mais lidando com a saúde e a vida de pessoas.

Aqui, não importa se você é médico, enfermeiro, psicólogo, técnico em enfermagem, fisioterapeuta: você está lidando com vidas, com pessoas repletas de emoções, dúvidas, anseios e medos.



Pois bem, como seria um profissional não conseguir se conter de irritação frente às perguntas feitas por quem ele está atendendo no intuito de entender melhor seu caso? É esperado que o profissional saiba se gerenciar nos momentos de pressão: analisar o cenário; filtrar as informações importantes; e tomar a atitude mais adequada ao momento.

Para o bom desenvolvimento dessa soft skill, é preciso que você esteja em constante autoavaliação, buscando identificar os sinais emocionais que apresenta e, a partir daí, tomar medidas diante deles.

- **Gestão do tempo e produtividade**

Este é um ponto de muita atenção para a carreira: a alta carga de trabalho a que nos submetemos, que gera uma diminuição dos períodos adequados de **descanso**. Segundo a Revista DOC, uma pesquisa conduzida pela PebMed indicou um aumento no número de casos de ***Burnout*** acometendo profissionais da saúde, abrangendo 83% dos médicos (AIRES; LINS, 2021).



A Síndrome de Burnout normalmente é decorrente do colapso de estresse acumulado, conforme dados encontrados neste artigo científico (MOREIRA; SOUZA; YAMAGUCHI, 2016).

Não é a intenção aqui reduzir a Síndrome de Burnout e apontar a causa para falta de gestão do tempo. No entanto, a gestão correta e adequada do tempo permitirá a você organizar melhor a sua rotina, de modo a criar espaços para lazer e descanso, que são ingredientes importantíssimos para alívio da pressão.

CLIQUE AQUI para ler mais!

Já a produtividade diz respeito à otimização do seu trabalho a fim de fazer mais, com menos tempo. Ela é uma decorrência natural de uma agenda bem gerenciada. Os sistemas de gestão do tempo e da produtividade são vários, e não vamos nos aprofundar neles aqui. No entanto, para melhorar a sua gestão pessoal, seguem algumas dicas.

Dicas para organizar melhor o seu tempo:

- Tenha uma organização real da sua agenda tanto semanalmente, quanto diariamente;
- Não aloque mais atividades do que consegue suportar, nem muito próximas umas das outras, se possível;
- Limite sua agenda de atendimentos individuais;
- Controle o tempo de cada atendimento, mantendo a qualidade, mas evitando o excesso, o qual poderá gerar atrasos;
- Não descuide do sono e lazer; e
- Use tecnologias apropriadas.

SAIBA MAIS

- Síndrome de Burnout em médicos: uma revisão sistemática.
- Síndrome de Burnout nos profissionais de saúde: atualização sobre definições, fatores de risco e estratégias de prevenção.
- Síndrome de Burnout: consequências e implicações de uma realidade cada vez mais prevalente na vida dos profissionais de saúde.

- **Liderança e gestão de equipe**

Liderança e gestão de equipe não é um tema apenas para gestores de empresa e executivos de grandes corporações. Se você tiver uma única secretária, exercerá o papel de líder, querendo ou não.

O fato é: a atuação profissional é permeada por situações em que a liderança é parte essencial para que haja um norteamento das atividades cotidianas.

É importante destacar que uma habilidade que o bom líder precisa ter é justamente a empatia, caso contrário flertará com a tirania, que é o conceito oposto ao de líder.

IMPORTANTE

Para Goleman (2012), a empatia é um sentimento que influencia diretamente as relações entre o líder e o liderado. Outro elemento fundamental é a comunicação assertiva, sem a qual haverá brechas para mal-entendidos, falta de clareza e erros.

É preciso ressaltar que, para desenvolver essas soft skills, não necessariamente o profissional de saúde precisa ocupar uma posição de gestão. A liderança tratada aqui é a habilidade de conduzir pessoas com sinergia, orientadas para um objetivo comum e, claro, que busca extrair o melhor de cada um.

A lista de *soft skills* não tem fim, haja vista serem habilidades subjetivas, comportamentais. Quanto mais você buscar se desenvolver nos seus aspectos interpessoais, mais domínio terá sobre elas e, consequentemente, mais valorizado será como profissional. Como complemento, destacamos outras ***soft skills:***



Para desenvolver novas *soft skills* ou aprimorar as que você já possui, é preciso se colocar diante das situações de forma intencional, entendendo o seu papel e buscando agir de acordo com o que deseja.

Como forma de resumir os itens apontados em orientações práticas, trazemos algumas sugestões:

- Coloque-se no lugar da outra pessoa;
- Crie conexão com as pessoas;
- Comunique-se com clareza, expondo a sua intenção real e o que espera como resultado (treine cada vez mais isso);
- Seja menos reativo aos impulsos emocionais;
- Organize melhor o seu tempo e sempre inclua espaço para descanso e lazer;
- Assuma o seu papel de líder;
- Estabeleça novas relações profissioanis e aprimore as já existentes; e
- Esteja em constante autoavaliação, buscando sempre testar e conhecer os seus limites.



A *soft skill* que não poderá faltar a nenhum líder é o **autocuidado**. Um profissional que está bem consigo próprio certamente conseguirá cuidar melhor de outras pessoas e cumprir de forma mais cautelosa o seu trabalho.

Os profissionais da área da saúde, por natureza, cuidam de outras pessoas e, para tanto, é importante que primeiro cuidem de si próprios, parafraseando o que informado na orientação de segurança em voos: "Em caso de emergência, máscaras de oxigênio cairão do compartimento à sua frente. Caso esteja com criança, coloque primeiro a máscara em si, para depois auxiliá-la".

2- Comunicação de equipe e liderança

- **Comunicação de equipe**

Comunicação é a base da atividade dos profissionais da área de saúde, mesmo que a sua atuação seja em um laboratório isolado.

Segundo Chiavenato (1997), o líder deve ter uma acentuada habilidade de lidar com pessoas, de conviver com pessoas, de fazer as coisas com e por meio das pessoas. Portanto, o instinto de comunicação deve ser aguçado.

Bem, mas vamos falar de comunicação de equipe, sem deixar o registro de que tudo o que for tratado a seguir pode ser colocado em prática no seu dia a dia de consultório, hospitais etc., não apenas com colegas de trabalho.



- Uma das principais qualidades da comunicação de equipe é a **assertividade**, ou seja, a transmissão da mensagem de forma clara, segura e minimizando ao máximo a margem para interpretações equivocadas.

- A **assertividade** na comunicação tem como pressuposto o respeito a quem vai receber a mensagem, embasado na empatia. Por esse motivo, a transparência de intenção ao se comunicar é um item desejado na prática desse tipo de comunicação.

- Assim, ao invés de ser prolixo com palavras ou omitir pontos e opiniões importantes, **é preciso ser direto na mensagem para que a pessoa entenda exatamente a intenção do conteúdo**, o que não significa falar de forma ríspida ou agressiva, apenas **utilizar as palavras adequadas, de sentido claro, que transmitam convicção e firmeza.**

IMPORTANTE

Na comunicação assertiva, o uso de vocabulário rebuscado não é indicado, pois poderá gerar interpretações equivocadas. O vocabulário deve ser compatível com o receptor da mensagem.

Evite julgamentos taxativos ao se comunicar com a equipe

É preciso lembrar que são pessoas em um ambiente profissional, buscando crescer e realizar os seus sonhos. Cada uma delas tem o seu conjunto de potenciais e qualidades e precisa ser tratada de forma adequada, com base neles.

Também é importante observar seus gestos e sua postura corporal. Caso a sua fala não reflita o que de fato você acredita, os seus gestos logo o irão expor. Os gestos são captados de forma inconsciente por quem recebe a mensagem, de modo que, muitas vezes, surge a sensação de que "algo parece não estar certo". Logo, a sua comunicação corporal deve exteriorizar de forma integral aquilo que você deseja de fato comunicar.

SAIBA MAIS

Clique aqui para assistir ao vídeo:



É importante também evitar palavras de duplo sentido, pois é o oposto da assertividade, bem como o rebuscamento de palavras. O vocabulário utilizado precisa se adequar a quem receberá a mensagem, justamente para ser corretamente compreendido..

A assertividade na comunicação pressupõe o uso essencial das palavras, nem mais, nem menos. Exibicionismos ou ausência de embasamento no que está sendo comunicado não são bem-vindos nessa hora.

Por fim, a característica mais importante da comunicação: **a escuta ativa.** Sem ouvir de forma adequada a equipe, entendendo os seus anseios naquele momento, o comunicador terá mais dificuldades em articular a comunicação de forma que sua essência seja compreendida.

A escuta ativa é como o acerto da frequência do rádio para correto recebimento do sinal transmissor.

Vamos resumir os principais pontos sobre a comunicação:

- seja assertivo, busque clareza na sua fala;
- evite palavras com duplo sentido;
- adeque o vocabulário a quem recebe a mensagem;
- tome cuidado com a sua expressão corporal, ela precisa refletir a sua fala;
- seja um bom “escutador”; e
- lembre-se que a pressa é inimiga da assertividade.

- **Liderança**

Como você já sabe, a liderança é uma soft skill e, profissionalmente, é uma das mais valorizadas. Ela representa a habilidade de conduzir outras pessoas para a realização de um objetivo comum. No entanto, está longe de ser um processo de fácil implementação, haja vista estarmos tratando de pessoas.



Mas o que nos interessa aqui é:

Como você pode desenvolver essa habilidade tão importante?

Separamos 10 características importantes que um bom líder deverá considerar. De início, é preciso entender que o papel do líder é voltado para dentro da "casa", ou seja, você estará de olho no seu time, na sua equipe. O líder precisa cuidar dos seus liderados, pois ele entende que, se a engrenagem interna funciona bem, a empresa cumpre bem o seu papel, seja ele qual for.

Conheça agora alguns princípios norteadores e características desejáveis em um bom líder:

01 Assuma a responsabilidade



Este ponto é a base da liderança, pois você, como líder, precisa ser o motor que arrasta consigo os liderados por meio de uma engrenagem criada para isso.

Assim, é preciso que você entenda que a responsabilidade por fazer as coisas acontecerem, em primeiro lugar, é sua. É sua a responsabilidade de fazer os liderados entenderem para onde estão indo, o que precisa ser feito e quais as consequências de não fazê-lo.

Caso haja uma falha na execução, não importa quem tenha sido seu causador, o líder é quem está na linha de frente. Assumir a responsabilidade é entender que, se houve a falha, alguma comunicação, indicação ou orientação faltou por parte da liderança. Assim, nada de sair buscando culpados e apontando dedos para pessoas do time.

Clique AQUI para assistir um vídeo de Jocko Willink, um Navy Seal dos Estados Unidos que liderou várias ações bélicas e explica a importância de assumir a responsabilidade.

02 Tenha empatia



Coloque-se sempre no lugar dos seus liderados antes de tomar alguma decisão ou agir. Com empatia você conseguirá maior engajamento do time, pois eles irão perceber que você está lá para eles e que podem contar com você. Ao mesmo tempo, aceitarão melhor os feedbacks de melhoria, porque terão criado um vínculo de confiança com sua forma de liderar.

03 Escute



A função do líder é extrair o melhor de cada pessoa em prol do objetivo que estão buscando. Desenvolver a escuta, abrir um canal para seu time se comunicar e dar voz aos seus anseios e pontos de vista são excelentes ingredientes para isso acontecer. Todos gostam de ser ouvidos e de saber que a sua voz tem espaço. Esses são componentes do que as pessoas definem como realização profissional, pois, a partir do momento em que passam a ser escutadas, sentem-se pertencentes. Dessa maneira, é importante você estabelecer canais para seu time se expressar e criar mecanismos para, de fato, considerar tudo o que eles vierem a expor.

04 Apresente os porquês



Se você deseja que o seu time vista a camisa, tenha entrosamento com o projeto ou as ações e siga engajado na realização delas, este é um elemento fundamental: fazê-los entender os porquês. Quanto mais transparente é a gestão e o modo como explica a meta que se está buscando, mais as pessoas do time tenderão a se engajar e fazer acontecer.

“Quem tem um porquê enfrenta qualquer como”. Friederich Nietzsche

Contudo, se você simplesmente delegar tarefas, sem criar esse contexto, no estilo “faça porque é sua obrigação e eu estou mandando”, possivelmente a efetividade e o resultado esperado estarão comprometidos.

05 Dê constante feedback



Ao final de cada projeto ou de tempos em tempos, é preciso levar para o time o que deu certo, o que deu errado e os pontos de melhoria. Esse é um processo de crescimento do qual é possível tirar lições valiosas (que diminuirão a possibilidade de erros no futuro), bem como de indicação do que já está funcionando bem, para que sirva de retroalimentação positiva no comportamento da equipe.

06 Esteja sempre aprendendo



Vivemos em um tempo de rápidas mudanças, sobretudo tecnológicas. Por isso, como um bom líder, é preciso que você esteja se atualizando e acompanhando as tendências, de uma forma geral.

07 Delegar, não delargar



Como líder, você deverá delegar o trabalho, distribuir tarefas operacionais e orientar o time. Contudo, é muito comum vermos o famoso “delargar”, ou seja: o “líder” passa a missão para a equipe, que muitas vezes não está preparada para ela adequadamente, e sai de campo, se afasta da execução e não acompanha o progresso.

Logo, fique atento para não cair nesse erro. Para isso, basta seguir os passos anteriores: tenha empatia; esteja aberto a ouvir; e dê feedbacks e fechamento em cada etapa.

08 Desenvolva a sua equipe



Estimule os integrantes da sua equipe a se desenvolverem profissionalmente. Caso tenha enxergado oportunidades de melhoria em algo, talvez seja o caso de sugerir um curso, um treinamento ou um livro para que a pessoa se desenvolva mais naquela área. Mas independentemente disso, encoraje-os a buscar por si próprios o seu desenvolvimento constante, sobretudo nos dias atuais, em que a informação está presente e disponível para todos.

09 Desenvolva a sua inteligência emocional



Lembre-se: o seu time precisa enxergar em você o modelo a ser seguido, não de perfeição, mas de progresso. No âmbito emocional, seja o exemplo de autocontrole que todo time precisa para lidar com os desafios no dia a dia. Para isso, evite reagir de forma impulsiva, controle o excesso de preocupação e ansiedade e foque em extrair o melhor de si.

10 Seja humano



Concluir o capítulo com “seja humano” parece algo vazio, clichê. No entanto, no final das contas, ser um bom líder é saber conduzir pessoas com excelência. Para isso acontecer, o único caminho é a humanização da liderança, para criar um vínculo respeitoso com o time, não apenas de chefe - empregado.

Com a humanização da sua liderança, você se aproxima mais da equipe, entende melhor os seus anseios, responde de forma mais assertiva a eles e, no final das contas, a organização ganha com um serviço ou atendimento prestado com mais qualidade. A humanização da sua equipe será refletida na tão desejada humanização da medicina, tema tão cativo para a área.

Vamos relembrar as 10 características;

1. Assuma a responsabilidade;
2. Tenha empatia;
3. Escute;
4. Apresente os porquês;
5. Dê constante feedback;
6. Esteja sempre aprendendo;
7. Delegue, não "delargue";
8. Desenvolva a sua equipe;
9. Desenvolva a sua inteligência emocional; e
10. Seja humano.

3- Gestão de pessoas e conflitos

- **Gestão de pessoas**

Agora, abordaremos a gestão de pessoas e de conflitos, duas importantes soft skills. Antes, vamos entender melhor em quais situações será preciso gerir pessoas.

A gestão de pessoas pode ser vista em um sentido mais amplo, aplicável a situações em que você esteja em uma posição de liderança e necessite da sinergia de um grupo de pessoas para alcançar determinados objetivos, extraindo o melhor de cada uma.

A gestão de pessoas pode ser vista em um sentido mais amplo, aplicável a situações em que você esteja em uma posição de liderança e necessite da sinergia de um grupo de pessoas para alcançar determinados objetivos, extraindo o melhor de cada uma.

Estamos falando aqui de clínicas, consultórios, hospitais, universidades, situações em que a produtividade e eficiência precisam estar acionadas a todo vapor, mas sem perder o principal: **a humanização do atendimento.**

A gestão de pessoas se inicia desde o processo de contratação do perfil adequado à vaga até o acompanhamento dos processos e rotinas. conheça a seguir alguns princípios que devem nortear a gestão de pessoas.

1. Selecione de acordo com o perfil da vaga;

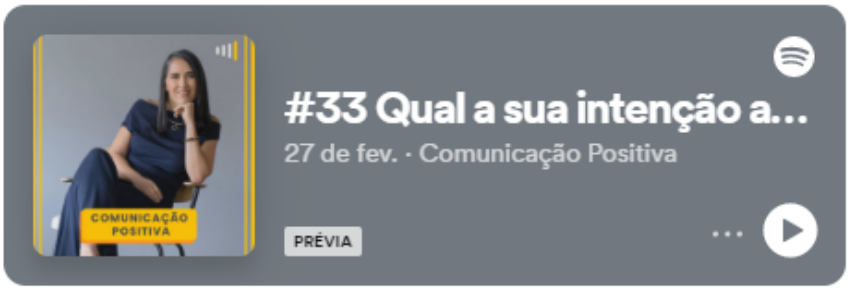
Alocar o perfil certo na vaga errada é algo muito comum, mas que vai de encontro à produtividade da equipe. Isso porque um dos papéis da gestão é tirar o máximo de potencial da pessoa, o que não ocorrerá nesse caso.

O primeiro passo para evitar esse tipo de equívoco é saber o que esperar da pessoa que ocupará a vaga. Ela deverá ter o perfil mais técnico, analítico, comunicativo, decisório ou organizado? A partir daí, descrever as características completas que se encaixariam na vaga e iniciar o processo de contratação.
Para correta visualização do perfil comportamental do candidato, uma das etapas da seleção poderá incluir uma ferramenta de análise, como a metodologia **DISC**, uma ferramenta criada pelo Dr. William Marston que classifica o comportamento das pessoas em quatro tipos: dominância (**D**); influência (**I**); estabilidade (**S**); e conformidade (**C**).

A metodologia DISC é usada para melhorar a produtividade no trabalho, a comunicação e o trabalho em equipe. Nela, o candidato preenche um questionário e tem o seu perfil elaborado, o que dá mais clareza para o contratante.

2. Comunicação;

A comunicação assertiva é um dos pilares da boa gestão, conforme já foi falado. Para saber mais sobre o assunto, acesse o podcast "**Comunicação positiva**":



3. Criação de processos;

A criação de processos nada mais é do que mapear o caminho para execução correta de atividades corriqueiras, de modo a criar padrões, evitar erros e aumentar a produtividade.

Nesse o aspecto, contudo, uma certa flexibilidade para a condução das demandas de cada paciente é esperada, haja vista a necessidade de humanização.

4. Rodadas de *feedback* e escuta;

Pessoas gostam de ser reconhecidas por seus acertos, logo a rotina de oferecer feedback alimenta positivamente o funcionário e o encoraja a se desenvolver ainda mais.

No entanto, com a mesma franqueza, é preciso dar feedbacks sobre pontos de melhoria, justamente para permitir que ele cresça profissionalmente. Mas, como nem todas as pessoas são abertas a

ouvir suas falhas, saber contornar isso deve fazer parte do conjunto de soft skills do líder.

A criação de processos nada mais é do que mapear o caminho para execução correta de atividades corriqueiras, de modo a criar padrões, evitar erros e aumentar a produtividade. Nesse o aspecto, contudo, uma certa flexibilidade para a condução das demandas de cada paciente é esperada, haja vista a necessidade de humanização.

5. Treinamento constante;

Todos da equipe precisam estar em constante evolução e crescimento, independentemente da função. Por exemplo, a secretária de um consultório é o primeiro contato que o paciente tem com o médico, logo ela é uma extensão deste. Imagina se esse primeiro contato não é polido, receptivo, acolhedor e servil?

Ademais, os membros da equipe são o reflexo de sua liderança, motivo pelo qual é extremamente importante fazer com que eles estejam imersos na cultura da empresa, entendam o propósito de ela existir e possam materializar, por meio de seus trabalhos, essa cultura. Isso acontece através de treinamento constante, rodadas de feedback e comunicação clara no dia a dia.



Vamos Revisar

Princípios para nortear a gestão de pessoas;

1. Seleção de acordo com o perfil da vaga;
2. Comunicação assertiva;
3. Criação de processos;
4. Rodadas de *feedback* e escuta; e
5. Treinamento constante.

- **Gestão de conflitos**

Em qualquer situação que envolva o convívio de mais de uma pessoa, no âmbito familiar, profissional, religioso ou esportivo, haverá grandes chances de surgirem conflitos.

No âmbito do profissional da saúde, o peso de um conflito é ainda maior, pois envolve a vida dos pacientes. Para contornar e solucionar os conflitos de forma efetiva, alguns elementos precisam estar presentes, como a empatia, a comunicação, a inteligência emocional e a liderança.

A seguir apresentaremos alguns passos para o gerenciamento de conflitos no âmbito do trabalho de cuidado à saúde. Mas é importante registrar que esses passos aplicam-se também à gestão de crises de uma forma geral.

O primeiro passo para o gerenciamento de conflitos é a autorresponsabilidade, o senso de: "se não eu, quem vai iniciar a resolução disso aqui?".

Isso porque, muitas vezes, é natural que haja um distanciamento da situação conflituosa a fim de que o tempo a resolva ou outra pessoa dê o primeiro passo. Ocorre que, se for um momento de crise, em que a situação precisa ser elucidada de imediato, alguém precisará dar esse passo. Aqui não entra uma questão de julgamento sobre quem está certo ou errado, e sim a constatação de que existe um problema e ele precisa ser solucionado por alguém.

O segundo passo é: não procure culpados.

Existe um momento adequado para tirar os aprendizados, mas ele não pode, em hipótese alguma, ser durante o conflito, pois tenderá apenas a acirrar ainda mais os ânimos, criar resistência e dificultar a solução. Durante uma situação conflituosa, é preciso deixar de lado o impulso natural de buscar culpados, pelo bem maior da ordem restabelecida o quanto antes.

O terceiro passo é: avaliar o cenário.

Aqui é o momento de trazer a empatia à tona e entender onde a situação começou, o que a causou e como ela se desenvolveu.
Avaliar o cenário também consiste em entender os danos causados até então para mapear soluções e agir de forma adequada.

O quarto passo é: comunicação assertiva.

Esse é o momento em que o responsável, quem está à frente da gestão do conflito, precisará utilizar os princípios da comunicação não violenta. O objetivo é engajar os envolvidos em prol do bem maior, que é o restabelecimento da ordem.
Esse momento exigirá muita inteligência emocional, autocontrole e domínio do momento para criar a sinergia necessária para a solução, ainda que os envolvidos não estejam totalmente satisfeitos.

O quinto passo: ação.

Aqui caberia um “plano de ação”, mas em muitos casos não haverá tempo para planejar. Ainda assim, é fundamental colocar em prática as ações necessárias para resolver a causa do conflito, buscando o resultado almejado.

O sexto e último passo: a fase de feedback.

O que pode ser feito para que a situação não se repita mais? Quais ações preventivas podem ser tomadas? Esse é o momento de incentivar a autorreflexão dos envolvidos para que, após os ânimos estarem restabelecidos, eles possam assumir para si a sua parcela de responsabilidade, se aplicável.

Clique **AQUI** para assistir um vídeo sobre **Gestão de Conflito**.



E para finalizar, vamos revisar o que fazer em caso de conflitos?

1. Assuma a responsabilidade;
2. Não busque culpados;
3. Avalie o cenário;
4. Comunique-se de forma assertiva;
5. Aja!;
6. Dê *feedback*.

Síntese da unidade



Para sucesso e longevidade na carreira, se faz cada vez mais necessário que o médico desenvolva habilidades de relacionamento e gestão, as quais serão um diferencial frente ao mercado, que está cada vez mais concorrido. Mais do que os conhecimentos técnicos da carreira, saber gerir pessoas e lidar com conflitos são pontos cada vez mais valorizados pelo mercado, de forma geral.



Em uma era em que a inteligência artificial está ganhando cada vez mais espaço, desenvolver as soft skills se torna um imperativo para ter uma carreira de maior sucesso e solidez. Por fim, um destaque especial para a comunicação que, quando bem-feita, pode: resolver conflitos de forma mais rápida ou até evitá-los; salvar vidas; aumentar a produtividade da equipe; e trazer mais leveza para as relações.

Até mais!

Referências

- AIRES, B; LINS, J. Os 10 maiores desafios do Médico Brasileiro. **DOC**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 79, p. 16-29, out./nov. 2021. Disponível em: https://universodoc.com.br/magazines/revista-doc-79-os-10-maiores-desafios-do-medico-brasileiro/. Acesso em: 19 dez. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- FERREIRA, Sérgio Gonçalves. **As vontades de sentido e de potência**: Viktor Frankl vai ao encontro de Friedrich Nietzsche. 2020. 210 f Tese (doutorado) - Universidade Católica de Pernambuco. Programa de Pós-graduação em Psicologia Clínica. Doutorado em Psicologia Clínica, 2020.
- FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido**. São Paulo: Editora Vozes, 2017.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio Janeiro: Objetiva, 2012.
- HARTEL, A. A medicina do futuro por meio das “soft skills”. **SANARMED, Toda Matéria**, 2022. Disponível em: https://www.sanarmed.com/a-medicina-do-futuro-por-meio-das-soft-skills-colunistas Acesso em: 17 dez. 2022.
- HOROWITZ, Ben. **O lado difícil das situações difíceis**: como construir um negócio quando não existem respostas prontas. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2015.

Referências

- MOREIRA, H. A.; SOUZA, K. N.; YAMAGUCHI, M. U. **Síndrome de Burnout em médicos**: uma revisão sistemática. (Trabalho de conclusão de curso) – Centro Universitário de Maringá, Curso de Graduação em Medicina. Maringá, Paraná, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbso/a/HFpJvMNmgCBMz3rDBcJQV9Q/?lang=pt&format=pdf Acesso em: 19 dez. 2022.
- ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.
- SOFT SKILLS NA MEDICINA. **ALUME, Toda Matéria**, 2022. Disponível em: https://alume.com/soft-skills/. Acesso em: 17 dez. 2022.
- WILLINK, Jocko. **Responsabilidade Extrema**: como os Navy Seals lideram e vencem. Rio Janeiro: Alta Books, 2021.

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