

Manual do Curso Gestão de Stress do Profissional

Formador: Jaime Pombinho

Dezembro de 2024

Gestão do Stress do Profissional_SB - Sessão 1

Carga horária: 8 horas

Formador: Jaime Pombinho



Objetivos gerais:

No final deste curso devemos ser capazes de: Identificar o conceito de stress, causas, consequências negativas do mesmo; Identificar as técnicas preventivas, de controlo e gestão do stress profissional; Caracterizar o conceito de emoção.

Objetivos específicos:

No final deste curso devemos ser capazes de: Identificar o conceito de *stress*; Identificar e gerir os fatores de risco: emocionais, sociais, organizacionais; Identificar os sinais e sintomas de *stress*; Enumerar as consequências negativas do *stress***No final deste curso devemos ser capazes de: Identificar o conceito de stress; Identificar e gerir os fatores de risco: emocionais, sociais, organizacionais; Identificar os sinais e sintomas de stress; Enumerar as consequências negativas do stress;**

Identificar técnicas de como lidar com situações de agonia e sofrimento; Gerir as técnicas de autoproteção de *stress***Identificar técnicas de como lidar com situações de agonia e sofrimento; Gerir as técnicas de autoproteção de stress; Identificar o conceito de emoção; Enumerar as características fisiológicas, cognitivas e comportamentais das emoções; Elencar estratégias de gestão das emoções.**

1 - O Stress



Stress – Étimo e Contexto Histórico A palavra *stress* deriva do verbo latino *stringere*, *stringo*, *strinxi*, *strinctum* que significa apertar, comprimir, restringir. A primeira definição de *stress*
Stress – Étimo e Contexto Histórico A palavra *stress* deriva do verbo latino *stringere*, *stringo*, *strinxi*, *strinctum* que significa apertar, comprimir, restringir. A primeira definição de *stress* foi concebida pelo médico Hans Selye, em 1936, este definiu-o inicialmente, como uma síndrome geral de adaptação. Esta síndrome é composta por três fases: fase de alarme, fase de resistência, fase de exaustão (Selye, 1976; cit in Odgen, 2004).

1.1 Conceito de *stress* Dos trabalhos de Lazarus e dos seus colaboradores, na década de 60, retiram-se dois pressupostos: 1- não há nenhuma situação que, por si só, possa ser reconhecida como geradora (indutora) de *stress*; 2- o fator decisivo que leva um indivíduo a sentir-se ou não em *stress*
1.1 Conceito de *stress* Dos trabalhos de Lazarus e dos seus colaboradores, na década de 60, retiram-se dois pressupostos: 1- não há nenhuma situação que, por si só, possa ser reconhecida como geradora (indutora) de *stress*; 2- o fator decisivo que leva um indivíduo a sentir-se ou não em *stress* depende da avaliação que faz da situação (circunstância).

Como tal, podemos definir *stress* como sendo uma tensão física e/ou psicológica fora do habitual, que provoca um estado ansioso no organismo. O *stress* no trabalho define-se como a “interação das condições de trabalho com as características do trabalhador de tal modo que as exigências que lhe são criadas ultrapassam a sua capacidade de lidar com elas” (Ross e Altemeier). No entanto, nem todo o *stress*
Como tal, podemos definir *stress* como sendo uma tensão física e/ou psicológica fora do habitual, que provoca um estado ansioso no organismo. O *stress* no trabalho define-se como a “interação das condições de trabalho com as características do trabalhador de tal modo que as exigências que lhe são criadas ultrapassam a sua capacidade de lidar com elas” (Ross e Altemeier). No entanto, nem todo o *stress* é prejudicial. Por vezes é útil porque cria um impulso que faz o indivíduo tomar decisões e resolver problemas.

STRESS

Fatores de Risco



1.2 Fatores de risco: emocionais, sociais, organizacionais *Acontecimentos traumáticos:* correspondem a situações graves. Exemplos: ameaça de morte, violência física e psicológica, ser vítima de um incêndio, naufrágio ou tremor de terra de grande intensidade.

Acontecimentos significativos da vida: simbolizam uma “martelada” que, de repente, ocorre na nossa vida pessoal. Exemplos: separação ou divórcio, a saída de um filho de casa, morte do cônjuge, perda de emprego considerado estável.





Situações crônicas indutoras de stress: referem-se a problemas perturbadores regulares no desempenho dos papéis e atividades diárias. Exemplos: tarefas com prazos limite, demasiados pedidos para cumprir ao mesmo tempo, conflitos frequentes com o cônjuge, familiares ou colegas de trabalho.



Acontecimentos desejados que não se materializam: Acontecimentos desejados que não se materializam: representam um desejo, objetivo, que tarda em concretizar-se. Exemplos: várias tentativas de engravidar sem sucesso, promoção justa na carreira que não acontece, as pazes com um familiar que nunca mais surgem.

Traumas ocorridos no desenvolvimento: os acontecimentos traumáticos na infância podem ter consequências graves na vida adulta porque o ser humano está ainda em fase de formação, com poucas defesas psicológicas e, logo, vulnerável. Exemplos: Crianças que viveram em clima de violência ou negligência podem ter dificuldades de vinculação com outras pessoas. Costumam apresentar défices nas competências de auto-regulação e maior propensão com o consumo de drogas, estados de depressão e atitudes impulsivas.



Principais fatores de stress: Fatores ambientais diretamente relacionados com o trabalho: Condições físicas muito difíceis do Serviço; Perigos físicos (contágio, substâncias perigosas); Exigência de formação; Escassos recursos materiais.

Fatores relacionais (ex: dentro da equipa): Fatores relacionais (ex: dentro da equipa): Más relações com superiores, colegas ou subordinados; Receber ordens contraditórias; Falta de confiança e restrição de autonomia; Falta de informação técnica, clínica ou outra.

Fatores organizacionais e burocráticos: Fatores organizacionais e burocráticos: Má organização na distribuição de tarefas; Horários sobrecarregados; Aumento da responsabilidades laborais; Falta de reconhecimento.



Fatores profissionais relacionados com o desempenho de papéis: Fatores profissionais relacionados com o desempenho de papéis: Noção de baixo nível de formação; Contacto com utentes/clientes agressivos e não colaborantes; Tarefas ingratas, repetitivas e pesadas; Ambições pessoais frustradas; Baixas remunerações.

Fatores relacionados com a exigência: Fatores relacionados com a exigência: Poucos colaboradores; Solicitações para estar em vários locais em simultâneo; Cumprir ordens de duas ou mais pessoas ao mesmo tempo; Necessidades e exigências familiares.

1.3 Sinais e sintomas de stress **Sinais:** Alterações do organismo de uma pessoa que podem ser percebidas através de exame médico. **Sintomas** 1.3 Sinais e sintomas de stress **Sinais:** Alterações do organismo de uma pessoa que podem ser percebidas através de exame médico. **Sintomas:** Alterações do organismo relatadas pela própria pessoa, não sendo

diretamente perceptíveis por terceiros. Os sinais e sintomas de stress variam de pessoa para pessoa.

*Sintomas e sinais físicos***Sintomas e sinais físicos: Hipertensão arterial; Palpitações, dores de cabeça, pescoço, ombros ou costas; Perturbações do sono (insónias ou hipersónias); Perturbações alimentares; Cansaço.**



*Sintomas e sinais cognitivos***Sintomas e sinais cognitivos: Dificuldades de concentração; Problemas de memória; Confusão mental; Dificuldade em tomar decisões; Conversação carente de lógica ou significado.**



*Sintomas e sinais emocionais***Sintomas e sinais emocionais: Alteração do humor; Irritabilidade; Falta de autocontrolo; Depressão e tristeza; Desmotivação;**

Pensamentos suicidas; Baixa auto-estima; Instabilidade emocional. *Sintomas e sinais comportamentais:* **Pensamentos suicidas; Baixa auto-estima; Instabilidade emocional. Sintomas e sinais comportamentais: Aumento do consumo de substâncias psicoativas; Perda de interesse pelo trabalho e atividades sociais;**

Afastamento social (família e amigos); Desinteresse sexual; Posição de conflito constante com os outros.



**KEEP
CALM
AND
DON'T
STRESS**

1.4 Consequências negativas do *stress* As causas de estados de *stress* são diversas e a resposta aos fatores indutores de *stress***1.4 Consequências negativas do stress As causas de estados de stress são diversas e a resposta aos fatores indutores de stress, designadamente os fatores de natureza profissional, variam consoante os sujeitos, podendo variar no mesmo indivíduo em momentos distintos.**



Os estados de *stress* Os estados de stress relacionados com o trabalho parecem resultar de uma interação negativa do indivíduo com a tarefa e com a empresa/organização, nos seguintes aspetos: sobrecarga ou a subcarga de trabalho; a responsabilidade na liderança de pessoas; fraca autonomia de decisão; existência de conflitos e/ou ambiguidade de papéis; comunicação deficiente dentro da organização; deficientes condições físicas de trabalho e a insegurança no trabalho.

Os agentes ou as circunstâncias indutoras de estados de *stress* não têm de ser, necessariamente, de natureza psicossocial. Outros agentes, designadamente de natureza física, química ou biológica, podem constituir uma ameaça percebida por nós a qual, por sua vez, poderá estar associada a estados de *stress*Os agentes ou as circunstâncias indutoras de estados de stress não têm de ser, necessariamente, de natureza psicossocial. Outros agentes, designadamente de natureza física, química ou biológica, podem constituir uma ameaça percebida por nós a qual, por sua vez, poderá estar associada a estados de stress mantidos no tempo.

Por exemplo, os profissionais de saúde, constituem um grupo de risco, pois estão sujeitos a situações de maior exaustão emocional, tendo que lidar constantemente com situações stressantes, tais como, casos de deficiência, de lesões graves, de sofrimento e de dor física e, por vezes, de trauma e morte dos pacientes.



Assim, o *Burnout* Assim, o Burnout pode ser descrito como um estado de exaustão física, emocional e mental, devido ao envolvimento em situações emocionalmente exigentes por um longo período. Esse desgaste apresenta repercussões em termos sociais. Sentimos que todos os recursos existentes desaparecem.

Gestão do Stress do Profissional_SB - Sessão 2

Carga horária: 8 horas

Formador: Jaime Pombinho



Burnout

Alguns autores dividem a síndrome de *Burnout* Alguns autores dividem a síndrome de **Burnout** em três dimensões de análise: 1- Exaustão ou esgotamento emocional; 2- Despersonalização ou a desumanização face ao outro; 3- Realização profissional.

1- Exaustão ou Esgotamento emocional Manifesta-se tanto de forma física (somatizada) como psicológica. Sente-se que não se consegue dar mais de nós mesmos a nível afetivo. Demonstração de fadiga efetiva em relação ao trabalho, assim como uma crescente dificuldade na relação, principalmente no que toca às emoções.

2- Despersonalização ou a desumanização face ao outro Desenvolvimento de um conjunto de sentimentos negativos. Comportamentos de desvalorização do trabalho dos outros e tratá-los meramente como objetos de trabalho. Adoção de uma postura de frieza afetiva, não demonstrando os nossos sentimentos.

3- Realização profissional É habitualmente baixa. Avaliação negativa das próprias competências profissionais, traduzindo-se em descontentamento e desmotivação. Este fenómeno tem demonstrado repercussões negativas na qualidade do trabalho desenvolvido.

1.5 Medidas preventivas *Intervenções ao nível da organização* O empregador deverá introduzir medidas destinadas a reduzir ou eliminar os fatores de *stress***1.5 Medidas preventivas Intervenções ao nível da organização O empregador deverá introduzir medidas destinadas a reduzir ou eliminar os fatores de stress no ambiente de trabalho.**



O objetivo das intervenções ao nível da organização é a introdução de alterações na estrutura da organização e/ou nos fatores físicos e ambientais. Procuram reduzir os aspetos negativos e visam o reforço do controlo do trabalhador sobre o seu trabalho e as suas capacidades.

Os fatores de *stress* Os fatores de stress podem ser controlados através da análise dos riscos psicossociais, permitindo identificar os aspetos da organização (ao nível da tarefa, da equipa ou da organização) que são decisivos e carecem de melhorias.



As intervenções ao nível da organização abrangem os seguintes pontos: *Nível de exigência no plano psicológico* Aumento da qualidade do trabalho, otimização dos requisitos intelectuais e redução da pressão de tempo. *Amplitude do controlo ou do poder de decisão*

As intervenções ao nível da organização abrangem os seguintes pontos: Nível de exigência no plano psicológico Aumento da qualidade do trabalho, otimização dos requisitos intelectuais e redução da pressão de tempo. **Amplitude do controlo ou do poder de decisão** Melhorias no uso e desenvolvimento das competências, reforço do controlo do trabalho e maior participação no processo de tomadas de decisões.

Apoio social Apoio social Aumento da colaboração entre colegas, trabalhadores e os seus superiores hierárquicos.



Equilíbrio entre a vida profissional, a vida pessoal e familiar

Introdução de horários de trabalho flexíveis, disponibilização de serviços de acolhimento de crianças no trabalho, concessão de licenças para efeitos de formação e escalonamento de serviço com base na rotação de trabalho.

Exemplos de intervenções ao nível da organização em setores críticos: Aumento do número de efetivos nas horas de maior movimento, o que permite adequar os tempos de resposta, melhorar a organização dos turnos e fazer face a eventuais faltas ou acontecimentos inesperados;

Clara especificação de funções e responsabilidades; Estabelecimento de um protocolo de comunicação para as situações que, na opinião dos trabalhadores, podem apresentar riscos para a sua saúde e segurança;

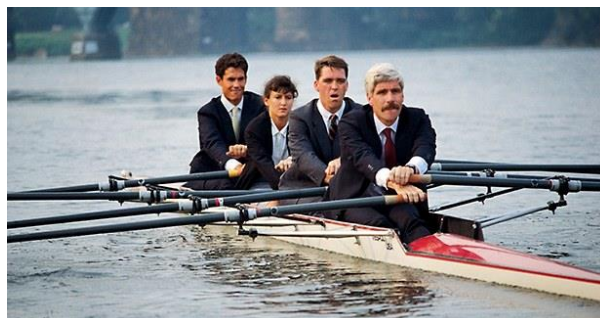
Introdução de margem de manobra na execução de determinadas tarefas – de acordo com as orientações estabelecidas pelo respetivo departamento –, com o objetivo de aumentar a autonomia e melhorar o processo de tomada de decisões. Promoção da participação dos trabalhadores, dando-lhes a oportunidade de contribuírem com sugestões, ideias e opiniões.

O empregador deve também investir em intervenções destinadas a aumentar a capacidade de resposta dos seus trabalhadores, nomeadamente através da formação.



Aspetos positivos deste tipo de intervenção: Melhoria das relações no local de trabalho entre trabalhadores e gestores; Melhoria do ambiente para as pessoas; Clarificação das questões relacionadas com as funções; Reforço da participação e da autonomia;

Fomentar o aumento da auto-estima dos trabalhadores e o seu sentimento de pertença - Promoção de team building; Programas de redução do *stress* baseados em ações que permitam melhorar a comunicação, relacionamento interpessoal e incremento da empatia;



Intervenções a nível individual Estas intervenções centram-se muitas vezes na redução do *stress* em trabalhadores que já apresentam sintomas e visam aumentar a capacidade de resistência dos indivíduos ao *stress***Intervenções a nível individual Estas intervenções centram-se muitas vezes na redução do stress em trabalhadores que já apresentam sintomas e visam aumentar a capacidade de resistência dos indivíduos ao stress através, por exemplo, das técnicas de relaxamento.**



Alguns exemplos de intervenções a nível individual: Massagem terapêutica; Aprendizagem de estratégias de reação à situação; Terapia cognitiva comportamental; Formação em gestão do *stress*; Aconselhamento psicológico.



Para assegurar a eficácia da implementação de intervenções de gestão do *stress*Para assegurar a eficácia da implementação de intervenções de gestão do stress no trabalho

existem atividades de planeamento e sistematização. Para atingir esse objetivo percorrem-se três estádios distintos:



O objetivo do diagnóstico, primeira fase, é averiguar quais os níveis existentes junto dos empregados da organização, bem como as suas principais causas e fatores mediadores. Pode ser efetuado recorrendo ao uso de questionários, como o Indicador de *Stress*
objetivo do diagnóstico, primeira fase, é averiguar quais os níveis existentes junto dos empregados da organização, bem como as suas principais causas e fatores mediadores. Pode ser efetuado recorrendo ao uso de questionários, como o Indicador de Stress Ocupacional, ou através de entrevistas, de observação, de diários e de indicadores objetivos (como o absentismo ou taxa de acidentes).

Na segunda fase, o formato da intervenção tem que ser definido, consoante o diagnóstico relativo às fontes de *stress*. A intervenção deve tomar em consideração a integração da multiplicidade de interrelações entre stressores, variáveis mediadoras e consequências. A não consideração da relação entre o indivíduo e o ambiente poderá invalidar a utilidade das intervenções, e o investimento não ter o retorno pretendido.

Na terceira etapa, procura-se verificar até que ponto foram alcançados os objetivos pretendidos - avaliação, bem como os custos envolvidos. Os critérios de avaliação devem ser específicos e mensuráveis pelos instrumentos utilizados na etapa de diagnóstico.



1.6. Técnicas de controlo e gestão de *stress*
1.6. Técnicas de controlo e gestão de stress profissional Para além das necessidades físicas, também devemos satisfazer as nossas necessidades superiores. Necessitamos de comunicar com os nossos pares e com aqueles que nos são próximos de modo harmonioso, de nos sentirmos escutados e de ter oportunidade para expressar as emoções.

É necessário que consigamos usufruir um sentimento de realização no que fazemos, e de vivermos o nosso trabalho à medida dos nossos ideais, fatores que constituem uma proteção contra as rumações, tristezas o esgotamento.



1 - Escuta ativa

É necessário considerar que dar sem auto-recompensa corre-se o risco de a longo prazo, sentir-se um vazio interior. É essencial preencher esse vazio com o estabelecimento de laços de solidariedade e com o desenvolvimento de amizades e de vínculos familiares fortes. O apoio afetivo das pessoas que se encontram à nossa volta constitui um escudo protetor.

Despender tempo para estar com os amigos, conviver intimamente com alguém que nos é querido, estar com os familiares passando momentos agradáveis são bons investimentos para a prevenção do esgotamento profissional, bem como, fruir de períodos de lazer que possibilitem a descontração e a abstração, pelo menos por um período de tempo, dos problemas relacionados com o meio laboral.

A autocrítica com contornos de censura acentuados relativos a comportamentos perante os outros e a forma de reagir face às solicitações são reveladoras da forma de viver o nosso trabalho podendo propiciar o acumular de *stress* nocivo.

Para consciencializar a autocrítica, proceder à escrita de um diário, onde anotar as situações evocadoras de emoções suscetíveis de gerar perturbação, na forma de conviver com situações mais exigentes, clarificando as dificuldades a corrigir e as estratégias que se revelaram mais eficazes.

De igual modo, é importante procedermos a uma análise do diálogo interno para percebermos as próprias distorções cognitivas, as rumações, as antecipações de catastrofismo e as crenças irrealistas. Constituindo um exercício eficaz no aconselhamento e acompanhamento psicológico pode, igualmente, revelar-se eficaz em situações de *Burnout* De igual modo, é importante procedermos a uma análise do diálogo interno para percebermos as próprias distorções cognitivas, as rumações, as antecipações de catastrofismo e as crenças irrealistas. Constituindo um exercício eficaz no aconselhamento

e acompanhamento psicológico pode, igualmente, revelar-se eficaz em situações de Burnout.

Elaborar o inventário dos recursos próprios pode revelar-se muito útil. Com frequência o sujeito, na sua própria autocrítica, centra-se nas próprias lacunas em detrimento das próprias forças. Analisar as situações em que, apesar das dificuldades, estas foram superadas, bem como os momentos altos da carreira profissional, torna-se um exercício rico em aprendizagens, que proporcionam uma valorização construtiva, revelando ainda que se pode enfrentar os problemas sem o desenvolvimento de uma ansiedade excessiva.

1.7. Como lidar com situações de angústia e sofrimento por doença na família e amigos
Obriga a desenvolver empatia e capacidade de compaixão e, quando possível, minorar os sintomas físicos da doença, cooperar com a incapacidade crescente, o isolamento social associados com a doença e o processo de morte.

Simultaneamente, haverá necessidade de reconhecer sinais de depressão clínica e, se necessário recurso para uma abordagem psiquiátrica ou psicológica.

Ao providenciar cuidados a doentes com uma esperança de vida previsivelmente curta, por vezes confrontamo-nos com a ideia da própria morte.

Deve-se estar atento, pois, auto projetar nesta situação resultará em perda de objetividade e poderá ter consequências ao nível do estado de humor, levando a experienciar intensa e excessivamente as vivências do doente.

O confronto com a doença grave e com a morte, deve levar a que o profissional tente proteger-se da angústia que estas situações geram e adotar estratégias de adaptação, conscientes ou inconscientes designadas: mecanismos de defesa.



É necessário não interiorizar a doença e, no limite, esforçarmo-nos por aceitar que a morte faz parte de um ciclo natural da vida.

É frequente deparar com doentes que se apoiam no cuidador para obter respostas aos seus medos, angústias e ao desconhecimento de questões médicas.

O acompanhamento do familiar doente, necessita da conjugação de, pelo menos, oito elementos fundamentais no ato de cuidar e que iremos verificar na próxima video-aula.

Gestão do Stress do Profissional_SB- Sessão 3

Carga horária: 8 horas

Formador: Jaime Pombinho



Gestão do *Stress* – Conceitos Gerais

O reconhecimento do nível de stress em si próprio e nos colegas, a clarificação dos objetivos da equipa e dos papéis dos seus membros, a mobilização de recursos de colaboração e cooperação entre equipas, o estabelecimento de tempo programado para o apoio à equipa e o estabelecimento de condições de trabalho favoráveis, constitui uma conjunto de estratégias provadas de controlo e gestão do *stress*.



1.8. Técnicas de autoproteção

São de difícil aplicação os meios para recuperação de um esgotamento profissional porque, habitualmente, exigem um longo período de paragem, supõem com frequência uma perda económica e comportam, ainda, a possibilidade de marginalização no meio.

O primeiro ponto a reter é que devemos, primeiramente, determinar fontes de vulnerabilidade física e psicológica. É essencial que reconheçamos as atividades que nos esgotam energias e questionarmo-nos acerca do que nos fatiga mais nos nossos afazeres.

Medidas de reconhecimento

Uma medida essencial seria por exemplo, manifestar a apreciação do nosso trabalho e valorizá-lo. Quando algo não corre bem com frequência não há hesitação em darem-nos conhecimento de tal e muitas vezes, sem tato.

Um outro exemplo é a entreaajuda, por exemplo o colega capaz de acalmar um cliente difícil, de estabelecer uma comunicação calma e eficaz.

Colaboração, reconhecimento e reforço positivo são medidas representam meios sem custos económicos e que no plano humano, surtem grandes resultados.

**REFORÇO
POSITIVO**



Uma outra medida consiste em promover sólida formação em relacionamento interpessoal, comunicação assertiva e inteligência emocional por forma a proporcionar espaço à expressão livre de julgamentos e preconceitos, das emoções e receios.

Estas medidas constituem recursos que, sob o ponto de vista económico, têm um preço muito baixo especialmente quando comparado com os custos económicos provocados pelo absentismo e os custos pessoais decorrentes do esgotamento profissional.



É igualmente importante compreender até que ponto os colaboradores excessivamente competitivos ou autocríticos podem ser evocadores de stress autodestrutivo.

É frequente existirem crenças irrealistas que ditam que é preciso ser-se sempre “perfeito”, que não se é apreciado se não se tiver em conta os sucessos que se obtêm permanentemente. É essencial compreendermos o nosso comportamento e agirmos para mudar.

É também essencial o desenvolvimento de uma autonomia que nos permita transitar de uma adaptação pela submissão a uma adaptação pela ação colaborativa. Isto é, de forma que não nos sintamos escravizados pela tradição hierarquizada dos meios onde nos encontramos inseridos e dar-mo-nos a possibilidade de sermos criativos e participativos.

Conceito de briefing e debriefing

Isto significa que devemos definir-nos em função da nossa personalidade, das nossas opiniões, dos nossos desejos e dos nossos ideais não nos restringirmos em função do que nos é imposto e permitir-nos à divergência, sempre através de uma atitude assertiva e empática.

É fundamental saber gerir conflitos intra e interpessoais,

- Técnicas de relaxamento e meditação

Em situações de stress ficamos mais ansiosos do que o costume, os nossos músculos tornam-se mais tensos e ficamos com o metabolismo do organismo alterado.



As técnicas de relaxamento que descansam ao mesmo tempo o organismo e a mente diminuem a ansiedade, relaxam os músculos, e fazem com que o metabolismo do organismo trabalhe mais lentamente - o que favorece o reequilíbrio e a recuperação da energia gasta.

Existem várias técnicas de relaxamento que podem ser usadas:

- Técnicas cognitivas: são técnicas em que o relaxamento é obtido a partir da focalização da nossa atenção em imagens e pensamentos agradáveis e positivos.

- Técnicas físicas: são técnicas em que se consegue o relaxamento a partir de exercícios ou movimentação de partes do organismo (corpo).

Exemplos:

- Relaxamento Progressivo (Jacobson)
 - Identificação do estado de tensão de cada parte do corpo;
 - É o processo de relaxamento mais utilizado.

Esta técnica ensina a relaxar através de exercícios em que se contraem e relaxam os músculos de forma alternada.

É necessário algum treino para que sejamos capazes de realizar esta técnica sem acompanhamento. No final do treino, iremos ser capazes de reconhecer os sinais de tensão nos músculos, procedendo ao seu relaxamento.

Permite um relaxamento geral, ou um relaxamento mais específico.



- Técnicas de Respiração

Uma respiração correta permite uma maior oxigenação do organismo, traduzida em:

- Melhor funcionamento dos tecidos;
- Menor esforço cardíaco;
- Dificulta o aparecimento de fadiga muscular;
- Recuperação muscular mais rápida.



1.9 Exercícios

- Exercício 1
 - Dirigir o ar inspirado para a parte inferior dos pulmões.
 - Colocar uma mão abaixo do umbigo e outra em cima do estômago.
 - Dirigir o ar para a parte inferior do abdômen, levantando a mão colocada abaixo do umbigo.
 - Tentar não levantar o peito ou a mão em cima do estômago.
- Exercício 2
 - Dirigir o ar inspirado para a parte inferior e média dos pulmões.
 - Colocar uma mão abaixo do umbigo e outra em cima do estômago.
 - Dirigir o ar para a parte inferior do abdômen, levantando a mão colocada abaixo do umbigo.
 - Continuar a inspirar, levantando de seguida a mão colocada em cima do estômago.
 - Tentar não levantar o peito.
- Exercício 3
 - Realizar a respiração completa.
 - Colocar uma mão abaixo do umbigo e outra em cima do estômago.
 - Dirigir o ar para a parte inferior do abdômen, levantando a mão colocada abaixo do umbigo.

- Continuar a inspirar, levantando de seguida a mão colocada em cima do estômago.
- Por fim, deixar o ar ir para a parte superior dos pulmões.
- A inspiração deve ser realizada em três tempos.



Gestão do Stress do Profissional_SB - Sessão 4

Carga horária: 8 horas

Formador: Jaime Pombinho



Meditação É uma técnica de relaxamento físico e mental, que proporciona calma e serenidade. A prática correta da meditação conduz ao relaxamento, gerando uma resposta fisiológica muito benéfica para o corpo. Muitas vezes, erroneamente vista como algo místico ou religioso, a meditação não é mais que uma forma simples de relaxamento, feita com a intenção de serenar a mente, e assim, reduzir o stress.

A meditação é uma técnica capaz de concentrar a mente num único pensamento simples como por exemplo uma palavra ou uma frase da nossa preferência. A repetição desta palavra ou frase favorece a concentração com a finalidade de “limpar” a mente de todos os pensamentos problemáticos.

Há muitas formas de meditação. Em algumas delas o objetivo é deixar a mente em “branco”, ou seja, livre de pensamentos, outras visam a atenção plena como no mindfulness e para outras o objetivo é transmutar emoções e pensamentos preservativos. A prática da meditação permite relaxar o corpo e a mente em qualquer momento quando estamos submetidos ao stress.

Técnica de meditação: Sente-se numa cadeira de forma confortável. Escolha uma palavra ou frase curta, a seu gosto, para se concentrar. Se não sabe qual, escolha o número “um”. Feche os olhos e relaxe os músculos.



Respire lenta e profundamente e, quando expirar, ao mesmo tempo repita a palavra ou frase que escolheu. A respiração deve ser profunda, ou seja, desde o diafragma (abdominal), e não somente torácica (pulmões). Preste atenção na respiração para impedir o fluxo de pensamentos. No caso de a sua mente ser assaltada por pensamentos negativos ou preocupações, deixe-os passar e volte a concentrar-se na palavra ou frase que escolheu.

Medite durante 15 ou 20 minutos, podendo abrir os olhos, de vez em quando, para ver a hora, mas não utilize um alarme, porque interrompe bruscamente o seu relaxamento. Dedicar 20 minutos diários em não pensar “em nada”, não é fácil. No entanto, incluir esta prática no seu estilo de vida, é sem dúvida uma boa proposta para gerir melhor as situações de stress e diminuir os efeitos negativos do cortisol.

Medite durante, pelo menos, 15 a 20 minutos. A melhor hora do dia para o fazer é ao fim da tarde, o que vai favorecer a conciliação do sono, induzindo-o num estado de relaxamento que lhe permitirá dormir bem toda a noite.



2 – As Emoções 2.1 Conceito de Emoção Como introdução, e mera curiosidade, a componente etimológica da palavra emoção deriva de e+movere, o que significa “mover para fora” ou “sair de si”.



Numa forma simples pode depreender-se que, quando um indivíduo se emociona, transmite para o exterior algo que indicia a sua emoção, podendo ser através da voz ou do corpo onde se inclui as expressões faciais ou movimentos de outra ordem. Nesta abordagem sobre as emoções é inevitável, na perspetiva de alguns autores, uma primeira definição de emoção e uma clarificação do conceito de sentimento, os quais sendo diferentes se interligam, facto que determina a referência do segundo quando se menciona o primeiro.

Uma definição de emoção, numa simplificação do processo neurobiológico, conforme Damásio (2003), consiste numa variação psíquica e física, desencadeada por um estímulo, subjetivamente experimentada e automática, e que coloca num estado de resposta ao estímulo, ou seja, as emoções são um meio natural de avaliar o ambiente que nos rodeia e de reagir de forma adaptativa.

Por seu lado, Goleman refere: “...emoção como referindo-se a um sentimento e aos raciocínios aí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a ação. Há variadas de emoções, incluindo respetivas combinações, variações, mutações e tonalidades”.



Pinto defende: “ A emoção é uma experiência subjetiva que envolve a pessoa toda, a mente e o corpo. É uma reação complexa desencadeada por um estímulo ou pensamento e envolve reações orgânicas e sensações pessoais. É uma resposta que envolve diferentes componentes, nomeadamente uma reação observável, uma excitação fisiológica, uma interpretação cognitiva e uma experiência subjetiva”.

2.2 Características fisiológicas, cognitivas e comportamentais das emoções As emoções desempenham um papel central no funcionamento psicológico humano, o que tem sido pelo menos evocado por vários teóricos, no entanto, nem sempre a sua definição é clara e atinge unanimidade, dependendo da ênfase dada pelas diferentes teorias e a especificidade das componentes em que se baseiam, ou em fatores como os genéticos, ambientais, relacionais e culturais.

Goleman defende que possuímos duas mentes, a racional e a emocional. A primeira engloba a atenção, o pensamento, a reflexão. A segunda entra em ação sem pensar, é mais rápida, funciona de semáforo da vida, pois a mente emocional consegue ler a tristeza, a raiva, a alegria num instante, sendo a mente racional mais demorada na resposta.



No que diz respeito à relação entre a razão e a emoção, Damásio refere que: “Sem qualquer exceção, homens e mulheres de todas as idades, de todas as culturas, de todos os graus de instrução e de todos os níveis económicos têm emoções, estão atentos às emoções dos outros, cultivam passatempos que manipulam as suas próprias emoções, e governam as suas vidas, em grande parte, pela procura de uma emoção, a felicidade, e pelo evitar das emoções desagradáveis”.

De acordo com o mesmo autor, “pensamos com o nosso corpo e com as nossas emoções, não existindo razão pura”. Existe portanto uma ligação entre a emoção e a cognição, em que a primeira não pode ser entendida apenas em termos do que ocorre no interior da pessoa ou cérebro, implicando um conjunto de transações com acontecimentos do meio ambiente,

significativos para o bem-estar do sujeito e avaliados pelo mesmo através de uma avaliação cognitiva dos acontecimentos de forma deliberada, racional e consciente. É um facto que, atualmente, se percebe que é impossível separar a razão da emoção, facto este que foi demonstrado por António Damásio, defendendo que alguém privado das suas emoções, dificilmente consegue tomar decisões racionais, assumindo mesmo que sem emoções não existirão raciocínios assertivos.

A cognição envolve o processo de informação e inclui a aprendizagem, a memória e a resolução de problemas, permitindo-nos aprender com o meio ambiente e dar resposta a

problemas novos, no entanto, estes elementos cognitivos influenciam e são influenciados pelos emocionais, originando uma predisposição para a ação.



Importa realçar que Damásio ao sustentar que pensamos com o corpo e com as emoções, pois o processo de raciocínio passa pelo corpo através do que ele chama de “estados de corpo”, constatou que na presença de lesão nos lóbulos frontais ocorrem perturbações no raciocínio assim como incapacidade de sentir e exprimir emoções, verificando também que pessoas com lesões na amígdala (área essencial nas emoções) e no córtex cingulado, apresentavam incapacidade de raciocinar corretamente e défice na expressão emocional e no raciocínio.

Em suma, não há decisões puramente lógicas nem decisões puramente emocionais, sendo importante um elo de ligação entre as duas, a fim de tomar decisões adequadas e, “dado que também temos a capacidade de refletir e planear, temos um meio de controlar a influente tirania da emoção: chama-se razão. Ironicamente, claro, os motores da razão também requerem emoção, o que significa que o poder da razão é por vezes bem modesto”.

Quando uma emoção se desencadeia, tem como objetivo a preparação e adaptação do organismo para atingir níveis de bem-estar aceitáveis, tendo consequências diretas na alteração do estado do corpo e nas estruturas cerebrais a que corresponde. Algumas das componentes das emoções, nomeadamente a expressiva, são visíveis e presenciáveis facilmente, enquanto outras, como as manifestações psicofisiológicas, seriam mais difíceis de descobrir.

De acordo com Damásio pode-se falar de algumas emoções básicas – emoções primárias – tais como: O medo. A raiva. A surpresa. A tristeza. A felicidade. A aversão.



Representadas por uma programação inata, e de emoções mais complexas, consideradas de emoções sociais ou secundárias, que decorrem de aprendizagem ao longo da vida, temos:

- A simpatia.
- A vergonha.
- A culpa.
- O orgulho.
- A inveja.
- A gratidão.
- A admiração.
- O desprezo.

As emoções desempenham um papel muito importante em relação ao *stress*. O *stress*, emoções e *coping* As emoções desempenham um papel muito importante em relação ao *stress*. O *stress*, emoções e *coping* são processos interdependentes, que se influenciam de forma recíproca. Levenson define as emoções como fenómenos psicofisiológicos de curta duração que representam modos eficientes de adaptação às exigências colocadas pelo meio ambiente.



Estas funcionam igualmente como um repositório de influências inatas e aprendidas, possuindo por um lado características que são sempre as mesmas, e por outro, constituem manifestações que podem variar de indivíduo para indivíduo, de grupo para grupo ou de cultura para cultura. No entanto, há autores que afirmam que o ser humano tem maior número de emoções negativas do que positivas.

Zautra (2003) afirma que o ser humano presta maior atenção aos estímulos do meio ambiente relacionados com emoções negativas do que positivas. As emoções evocadas nas situações de *stress* Zautra (2003) afirma que o ser humano presta maior atenção aos estímulos do meio ambiente relacionados com emoções negativas do que positivas. As emoções evocadas nas situações de *stress* desempenham um papel muito significativo, pois indicam como um ser humano está a avaliar a circunstância e ajudam-no a compreender o comportamento subsequente que vai emitir.

Lazarus considera que há 15 tipos de emoções que podem ocorrer durante o *stress* Lazarus considera que há 15 tipos de emoções que podem ocorrer durante o *stress*:

- Cólera.
- Inveja.
- Ciúme.
- Ansiedade.

- Medo.
- Culpabilidade.
- Vergonha.
- Alívio.
- Esperança.
- Tristeza.
- Felicidade.
- Orgulho.
- Amor.
- Gratidão e
- Compaixão.

As emoções do *stress* que costumam surgir em situações de dano, de ameaça ou desafio, por norma correspondem a emoções negativas como a cólera, a inveja, o ciúme, a ansiedade, o medo, a culpabilidade, a vergonha e a tristeza. Contudo, nas situações de *stress* **As emoções do stress que costumam surgir em situações de dano, de ameaça ou desafio, por norma correspondem a emoções negativas como a cólera, a inveja, o ciúme, a ansiedade, o medo, a culpabilidade, a vergonha e a tristeza. Contudo, nas situações de stress, podem aparecer emoções positivas, particularmente quando uma situação desagradável termina (alívio), ou quando o indivíduo pensa que algo de bom possa ainda acontecer dentro de um contexto que parece mau, revelando um estado emocional de esperança.**

2.3 Estratégias de gestão das emoções Inteligência emocional A capacidade de gerir as emoções, a qual Goleman posteriormente apelidou de Autorregulação, refere-se à forma como gerimos as emoções que ocorrem. No entanto, a consciência é imprescindível no sentido de compreender e conhecer as próprias emoções, sendo esta capacidade emergente do autoconhecimento, pois tal como foi referido

anteriormente e corroborando a ideia de Goleman, a base da IE é a consciência do Eu, o que nos leva a autorregular os estados emocionais, ao autodomínio, em vez de se adotar comportamentos defensivos, de negação e repressão do que realmente se sente. Quando experienciamos emoções como raiva, fúria, cólera, torna-se primário mobilizar essas energias, pois são inibidoras do bem-estar emocional.

Apesar de o controlo e a regulação desses estados não parecer tarefa fácil, Goleman defende algumas estratégias facilitadoras, como por exemplo, em caso de raiva, refere que o seu controlo é facilitado pelo processo de empatia, ou seja, pensar o que se passa com o

outro, interrompendo desta forma o efeito bola de neve. Goleman estabelece os quatro domínios da inteligência emocional e as dezoito competências associadas conforme segue:

Autoconsciência

Autoconsciência emocional: Ser capaz de ler as próprias emoções e de reconhecer os seus efeitos. Usar o “instinto” para orientar as decisões. **Autoavaliação:** Conhecer as próprias forças e os próprios limites.

Autoconfiança: Boa noção do próprio valor e das próprias capacidades.



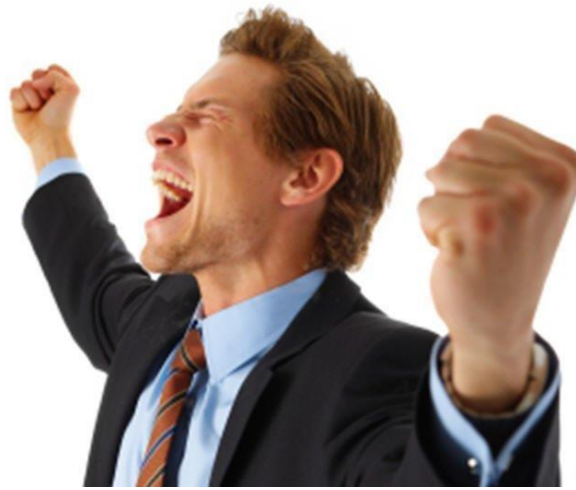
Autogestão

Autodomínio emocional: Manter debaixo de controlo os impulsos e as emoções destrutivas. **Transparência:** Mostrar honestidade e integridade; ser de confiança.



Capacidade de adaptação: Flexibilidade que permite adaptação a ambientes de mudança e a situações em que é necessário ultrapassar dificuldades. **Capacidade de realização:** Energia para melhorar o desempenho de forma a satisfazer padrões pessoais de excelência.

Capacidade de iniciativa: Estar pronto para agir e aproveitar oportunidades. **Otimismo:** Ver o lado positivo dos acontecimentos.



Gestão do Stress do Profissional_SB - Sessão 5

Carga horária: 8 horas

Formador: Jaime Pombinho



Consciência Social



Empatia: Apreender as emoções dos outros e compreender o ponto de vista deles, e estar ativamente interessado nas questões que os preocupam. **Consciência organizacional:** Captar as “ondas”, as redes de decisão e as políticas que atravessam a organização.

Espírito de serviço: Reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e dos clientes.

Gestão das Relações



Liderança inspiradora: Utilizar visões irresistíveis para orientar e motivar as pessoas.
Influência: Dominar um conjunto de táticas de persuasão.

Capacidade para desenvolver os outros: Desenvolver as capacidades dos outros dando-lhes *feedback*
Capacidade para desenvolver os outros: Desenvolver as capacidades dos outros dando-lhes *feedback* e orientação.
Catalisador da mudança: Iniciar novas orientações e gerir e orientar pessoas nos novos caminhos.
Gestão de conflitos: Resolver desacordos e disputas.

Espírito de equipa e colaboração: Cooperação e capacidade para gerar espírito de equipa, cultivar e manter redes de relações. Dependendo do tipo de profissão a vida de um profissional pode comportar alterações de harmonia interior, estados de espírito como a ansiedade, tristeza provocados pela natureza de alguns serviços, em que esta capacidade assume especial importância.

Inerentes ao trabalho colaborativo encontram-se cinco destrezas: O Autodomínio: gerir as emoções e impulsos negativos eficazmente; Inspirar Confiança: utilizando a honestidade, integridade, fiabilidade e autenticidade; Ser Conscioso: capacidade para se autogerir com responsabilidade; Adaptabilidade: ter abertura a novas ideias, ser flexível em relação à mudança; Inovação: abertura para novas ideias, ser proactivo).

Condições que influenciam o Trabalho Emocional destes profissionais:

- Experiências prévias pessoais e profissionais.
- Oportunidade de analisar as suas emoções.
- Disposição emocional – motivação, persistência e vontade.
- Capacidade para detetar emoções / sentimentos nos outros.
- Disposição e habilidade para refletir sobre a prática.

Treino sistemático do autoconhecimento. Posicionamento dentro da equipa. Contexto e condições de trabalho. Ambiente de equipa e apoio entre colegas. Estratégias de gestão emocional adequadas.

De facto, a gestão das emoções, implica a sua consciência, no sentido de as reconhecer e posteriormente resolver problemas em caso de emoções negativas (raiva, tristeza) ou manter preservadas as emoções positivas (alegria, felicidade). A inteligência emocional define-se como a parte da inteligência social que envolve a capacidade de monitorizar quer as emoções próprias quer as das outras pessoas, de fazer a discriminação entre essas emoções e de usar essa informação para orientar positivamente o raciocínio e as ações.

As pessoas emocionalmente inteligentes são capazes de reconhecer e usar os seus estados emocionais, assim como os das outras pessoas, para resolver problemas e orientar comportamentos. As emoções são um fator intrínseco da natureza humana e não podem ser artificialmente segregadas entre a vida pessoal - em que os sentimentos são permitidos - e a atividade profissional - em que a lógica racional é preferida.

Empresa em fase de mudança, como ficam as Emoções?

Ignorar as questões emocionais pode ser fatal em processos de mudança. A aversão ao risco, a diminuição da partilha de conhecimentos e a resistência encoberta à mudança intensificam-se durante o período em que a criatividade e os conhecimentos são mais necessários para efetuar mudanças ambiciosas.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Então, o que devem as empresas fazer? Expor os gestores às "vibrações" dos respetivos negócios: às opiniões, os sentimentos, as emoções, os ressentimentos e não aos processos e, por vezes, teorias abstratas de organização e gestão. Durante períodos traumáticos de transformação, as empresas, com frequência estão sujeitas a todo o tipo de emoções no local de trabalho.

A maneira como quem lidera a mudança lida com as emoções é mais importante do que o conteúdo da mudança em si (emoções positivas "versus" emoções negativas). Os

trabalhadores devem ser encorajados a exprimir toda a sua gama de emoções sem medo de represálias.



À medida que as pessoas sujeitas à mudança perdem a capacidade de raciocinar coerentemente, por causa da pressão provocada pela transformação, a expressão do desencantamento, apreensão e de receio deve ser permitida e os gestores devem lidar com isso de uma forma aberta, honesta e interessada.

Para tal, as organizações devem em relação aos colaboradores: Primeiro, fomentar as capacidades de autocontrolo e gestão emocional; Em seguida, providenciar os desafios necessários à gestão da mudança e inovação; Em terceiro lugar, promover soluções de compromisso.

Assim, para motivar as pessoas num processo de mudança, há que implementar a expectativa e o desejo de que a nossa situação laboral futura seja melhor (ou pelo menos igual) à atual. Os líderes podem instilar esperança criando objetivos de mudança que sejam significativos.

A gestão da mudança encerra um dilema importante, que de alguma forma representa o grande paradoxo da gestão moderna: há que impulsionar a mudança e ao mesmo tempo controlar o risco que lhe está associado. Para potenciar a mudança e permitir à empresa competir com base no talento, os líderes devem libertar a capacidade criativa da organização para fomentar a inovação.

Devem incentivar o talento individual, a autonomia, para que os empregados proponham soluções inovadoras para os problemas e necessidades dos clientes. Têm de pôr entre as suas prioridades a dimensão humana da empresa.



Para controlar o risco associado à mudança, a gestão tem de equacionar a existência de sistemas de gestão da aprendizagem, que propiciem que a maior autonomia seja exercida com base em conhecimento adequado e seja orientada no sentido da estratégia da empresa. A integração da componente técnica com a componente humana assume assim um papel determinante na gestão da mudança.

A Gestão de Comportamentos Agressivos

A agressividade corresponde a um estilo de comportamento. Caracteriza-se essencialmente pela utilização de comportamentos agressivos para com os outros, com o objetivo de fazer valer os nossos direitos à custa da submissão dos outros.

A pessoa agressiva pretende dominar, valorizando-se à custa dos outros, os quais tende a ignorar ou a desvalorizar. São geralmente pessoas demasiadamente críticas e controladoras que utilizam a humilhação dos outros e a ironia para se defenderem de possíveis ataques à sua pessoa. Como sinais associados frequentemente às pessoas agressivas, poderemos destacar o falar alto, o interromper sistematicamente o outro, os gestos tensos e altivos, o olhar intenso.

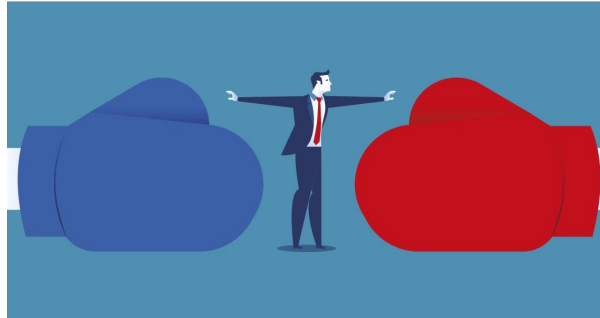


O cliente agressivo:

Para gerir a agressividade do cliente/utente utilize a técnica ERICA: E scute o que o interlocutor lhe diz. R ecapitule o assunto e mostre que o compreendeu. I nterrogue com perguntas abertas e fechadas, com o objetivo de obter o máximo de informação. C

ombine a forma como o assunto vai ser tratado. Agradeça ao cliente/utente o facto de lhe ter colocado a situação.

Muitas pessoas difíceis têm os seus motivos pessoais/situacionais ou psicológicos. Lembre-se que, frequentemente elas estão a ser difíceis por razões próprias. Não por sua causa.



Forma de atuação: Não personalize as situações (lembre-se que, na maioria das vezes, não o estão a atacar a si). Mantenha a calma e escute o cliente/utente. Concentre-se na situação e não na pessoa. Não o contradiga. Não discuta. Não lhe diga que é grosseiro ou mal-educado.

Interprete com ponderação o comportamento. Encaminhe o cliente/utente para a melhor solução. Congratule-se por acalmar um cliente/utente agressivo.



Gestão de conflitos O conflito pode ter a sua origem nos factos que o antecederam ou ter como objetivo desencadear uma reação intensa no meio e nos outros. Assim, ao analisar um comportamento ou uma situação de conflito, temos de ter em conta os antecedentes, o comportamento em si e as suas consequências. Só assim podemos fazer uma avaliação real da situação.

É importante registarmos com precisão todas as situações de conflito, para podermos intervir adequadamente, com base em experiências anteriores.

Os conflitos podem surgir também entre clientes e colaboradores, ou mesmo entre colaboradores.

A falta de pessoal, o excesso de responsabilidade a natureza das tarefas distribuídas a cada colaborador, a falta de períodos de reflexão (no início e final da jornada) e convívio

diário entre as pessoas que compõem a estrutura da empresa podem contribuir em grande medida para um aumento da tensão relacional.

Mitos sobre o conflito: - O conflito no local de trabalho é disfuncional: O conflito pode ser disfuncional, mas não tem de o ser. Quando bem gerido, pode ajudar a construir relações no local de trabalho, a melhorar a eficácia do trabalho em conjunto e a atingir os objetivos da estrutura empresarial.

- Se evitada, a situação de conflito acaba por desaparecer: Não é provável. Pode desaparecer por uns tempos, mas em qualquer momento vem à superfície. Alguns conflitos menores podem resolver-se com o tempo, mas a maioria das situações implica uma gestão e intervenção específicas.

- Todos os conflitos têm resolução: Nem todos os conflitos podem ser resolvidos, porque não é possível suprimir todas as diferenças de valores, perspetivas, crenças, maneiras de ser, necessidades. Mas os conflitos podem ser geridos, minimizando-se o seu efeito.

- De um conflito resulta sempre um vencedor e um vencido: Não é verdade. Existem inúmeras possibilidades de resultados diferentes na gestão de conflitos. O objetivo desta não é encontrar a razão de um lado e o erro do outro. É, sim, encontrar uma conciliação entre os sentimentos e interesses das pessoas envolvidas.

- São precisas duas pessoas para resolver o conflito: Na realidade basta uma pessoa para pôr termo a um conflito.



Gestão do Stress do Profissional_SB - Sessão 6

Carga horária: 8 horas

Formador: Jaime Pombinho



- Verdades sobre o conflito: O conflito vai sempre ocorrer. O conflito é natural quando diferentes pessoas trabalham e partilham o mesmo espaço. Não é, obrigatoriamente, indicativo de que se passa algo de anormal. A questão é o que fazer quando o conflito ocorre. Interiorizar os princípios da Ética e da dinâmica da discussão, considerando o ponto de vista do outro, constitui auxílio valioso.

A maioria dos conflitos podem ser resolvidos. Existem diferentes maneiras de gerir um conflito: Evitando-o. Concordando para discordar. Ficando cada pessoa com a sua

opinião/ideia. Argumentando com convicção até persuadir o outro de que a sua ideia/opinião é a correta. Encontrando um consenso comum/mútuo.

Também existem capacidades básicas que podem ajudar a uma maior eficácia na gestão de conflitos no trabalho: conversar, ouvir e compreender a perspectiva e as necessidades das outras pessoas. Aceitar outras alternativas e estabelecer, com sensatez, limites para as formas de manifestar desacordo.

Os conflitos podem ajudar a fortalecer as relações! Quando duas pessoas se juntam para resolver as suas divergências e trabalham em conjunto nesse sentido com total honestidade, desse processo resultam equipas de trabalho mais fortes e relações interpessoais mais sólidas e estáveis.



O conflito pode ser um motor de mudança! Poucas pessoas e/ou organizações mudam, a não ser que se confrontem com algum conflito ou problema. O entendimento resultante da resolução de um conflito traz frequentemente mudanças positivas.

Só é necessária uma pessoa para iniciar a resolução de um conflito. Reiteramos esta afirmação pela sua grande importância. Basta uma pessoa para começar a resolver o conflito. Isto é, se ficarmos cada um no seu lado, à espera do outro, para o fazer, a tendência é para o agravamento da situação.

As cinco estratégias de conflito.

Durante um conflito as posições que escolhemos afetam fortemente a direção do seu resultado final e determinam qual das partes irá ser satisfeita e qual a não será.



Fuga É a posição em que somos menos assertivos e menos cooperativos. Aqui, não tentamos satisfazer nem os nossos interesses nem os interesses da outra parte. Por outras palavras, a nossa posição é a de não tomar qualquer posição, e o resultado é um impasse, em que a frustração e a raiva podem-se instalar.

No entanto, o evitar de um conflito pode ser útil, principalmente em situações em que sentimos tratar-se de um assunto trivial ou em que sabemos não ter qualquer hipótese de vir a satisfazer os nossos interesses.

Acomodação Ao tomarmos uma posição de acomodação durante um conflito estamos a fazer uma tentativa de satisfazer interesses que não são os nossos. Quando nos acomodamos, estamos a ser altamente cooperantes, mas não assertivos. O ir “acalmado” uma discussão pode subjugar os nossos próprios interesses, e, no final, fazer com que nos sintamos impotentes e revoltados.

Esta atitude pode, inadvertidamente, intensificar a situação e fazer com que a outra parte aumente as suas exigências. Mesmo assim, há momentos em que, por alguma razão válida, podemos optar pela acomodação para, deste modo, manter a harmonia e a estabilidade na nossa organização.

Competição É o opositor direto da Acomodação. Quando competimos estamos a tentar satisfazer os nossos próprios interesses, ao mesmo tempo que mostramos muito pouca preocupação em satisfazer interesses da outra parte. De facto, estamos a agir no ponto extremo da falta de cooperação e da hiper assertividade, o que poderá determinar que entremos em confronto com os outros. Esta situação clássica de conflito pode dar a impressão aos envolvidos no conflito de que não há soluções à vista.

No entanto, ao mesmo tempo que a competição pode parecer uma má escolha, ela pode ser viável. Por exemplo, perante emergências, tomadas de decisão urgentes, implementação ou reforço de normas, em que não há tempo para satisfazer os interesses de outrem. O conflito construtivo, deve encorajar as pessoas a discordar e a assumir assertivamente os seus interesses. É diferente da competição sem regras que preconiza o “ganhar a todo o custo”.

Compromisso Muitos de nós pensamos no compromisso como uma técnica natural para a resolução de um conflito. E de facto, ela pode apresentar um bom nível de eficácia. Sendo uma posição intermédia entre a competição e a acomodação, o compromisso significa que desistimos de parte dos nossos interesses para poder conseguir a outra parte. Isto também é conhecido como “dividir as diferenças” ou “partilhar”.

Segundo este modelo, quando nos comprometemos comportamo-nos com uma assertividade moderada e também de um modo moderadamente cooperante. O compromisso pode proporcionar uma solução aceitável em determinadas situações – quando estamos perante um prazo limite, quando os objetivos são demasiado idênticos para permanecer incompatíveis, quando os assuntos são muito complexos e não podem ser resolvidos atempadamente, etc.

Colaboração É a posição ideal – e aquela que para ser atingida, requer mais paciência e maior empenhamento – é a colaboração. Ao contrário da acomodação, da competição e do compromisso, que apenas satisfazem parcialmente os nossos interesses, a colaboração satisfaz os interesses de todas as partes.



De início, tem de haver uma reflexão individual, durante a qual há que perceber o que está a correr mal. Há que definir a situação e o envolvimento dos nossos sentimentos.

Que problemas e necessidades temos para resolver, qual a nossa posição perante eles? Que valores culturais e estereótipos estão a interferir connosco? E com o nosso interlocutor? É muito importante verificar a perspetiva do outro.

A segunda fase é uma reunião para promover a resolução de conflitos. Nela, devemos analisar a situação e considerar as opções que se depararem com as respetivas vantagens e desvantagens. Esta reunião deve decorrer num local e horário adequados a todos os intervenientes e deve incluir algum tempo de preparação.



Nela devemos perguntar-nos o que sentimos e porquê, tentando expressá-lo de forma calma, inteligível e facilitadora da resolução do conflito. É importante que a comunicação sobre conflitos seja feita pela positiva - sem julgar, sem insultar, fazendo referência mínima ao "outro" e recorrendo com frequência à escuta ativa. Todos devem ser ouvidos e compreendidos. Encontrada uma solução, há que dar seguimento ao plano de ação estabelecido.

Deve marcar-se uma reunião para avaliação e ajudar os intervenientes a implementar as ações que se acordou levar a cabo. O plano de ação pode ser revisto sempre que as partes o considerem necessário.

