



***DESENVOLVIMENTO DE COMPETENCIAS PARA  
GERÊNCIA DA ASSISTÊNCIA EM ENFERMAGEM***

***Módulo II: DESAFIO DO GERENCIAMENTO  
DE CONFLITOS NA EQUIPE DE  
ENFERMAGEM E NA EQUIPE  
MULTIPROFISSIONAL***

Nome do(a) Participante: \_\_\_\_\_

Facilitador: Clandia Maffini Gomes

*"A criatividade, potencial profundo da realidade humana, atividade superior do espírito, fermento do progresso histórico da humanidade, não se exprime somente nas artes ou nas grandes invenções. Ela é o fermento da resolução de todos os problemas, dos mais particulares aos mais gerais, dos mais técnicos aos mais históricos". (Fustier e Fustier, 1985)*

## O DESENVOLVIMENTO DE TÉCNICAS E HABILIDADES DE NEGOCIAÇÃO

### ⇒ Objetivos:

- ⇒ Discutir as mudanças no ambiente organizacional;
- ⇒ Refletir sobre a importância do conhecimento e da inovação na atividade administrativa
- ⇒ Potencializar habilidades no relacionamento na equipe multidisciplinar.
- ⇒ Desenvolver competências gerenciais necessárias à viabilização e institucionalização de processos de mudança exigidos na atual complexidade funcional demandadas pelo sistema hospitalar e de saúde como um todo.

Carga Horária: 4h

### 1. CONHECIMENTO E INOVAÇÃO



## Do Capitalismo à Sociedade do Conhecimento

### Revolução Industrial

- ▣ Aplicação do Conhecimento à ferramentas, produtos e processos
- ▣ Transformação da sociedade e da civilização pela *tecnologia*

## Do Capitalismo à Sociedade do Conhecimento

### Revolução da Produtividade

Aplicação do conhecimento ao trabalho



**Elevação da Produtividade**

## Do Capitalismo à Sociedade do Conhecimento

### Do conhecimento aos Conhecimentos

Revolução Industrial  
Revolução da Produtividade  
Revolução Gerencial



**Mudança no significado do conhecimento**

## Do Capitalismo à Sociedade do Conhecimento

### Do conhecimento aos Conhecimentos

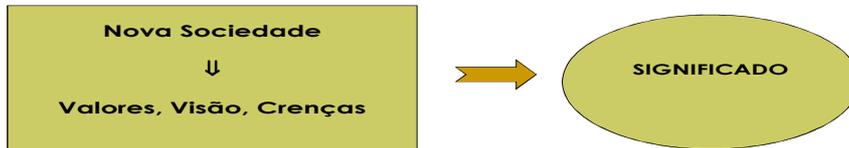
Conhecimento tradicional - genérico  
Conhecimento atual - especializado



**Conhecimento** é informação eficaz em ação

## Do Capitalismo à Sociedade do Conhecimento

### Do conhecimento aos Conhecimentos



## Conhecimento e Inovação



- Conhecimento ≠ Informação
- Tecnologia /informação > KM < RH

## Conhecimento e Inovação

- Como adquirir uma competência?

O conhecimento desenvolve-se a partir das relações, prática, reflexão

Conhecimento internalizado não se exterioriza



**INOVAÇÃO CONTÍNUA**

## Conhecimento e Inovação



## Dança

**Conhecimento**

**Habilidade**

**Atitude**

## Conhecimento e Inovação

### Conhecimento Social

Forma de Comunicação

Compartilham experiências e se transformam em uma comunidade prática.

### Criação do conhecimento

Conhecimento individual x organizacional  
Uso de metáforas

O conhecimento não é suficiente é preciso aplicá-lo

**INOVAÇÃO**

## Conhecimento e Inovação

### Geração de Conhecimento

- Insight, criatividade
- Reflexão
- Variedade de conhecimento ( # perspectivas)
- Transformação e conhecimento
- Interação entre tácito e explícito

**É arte e não ciência**

## Conhecimento e Inovação

O que aprendemos com a gestão do conhecimento?

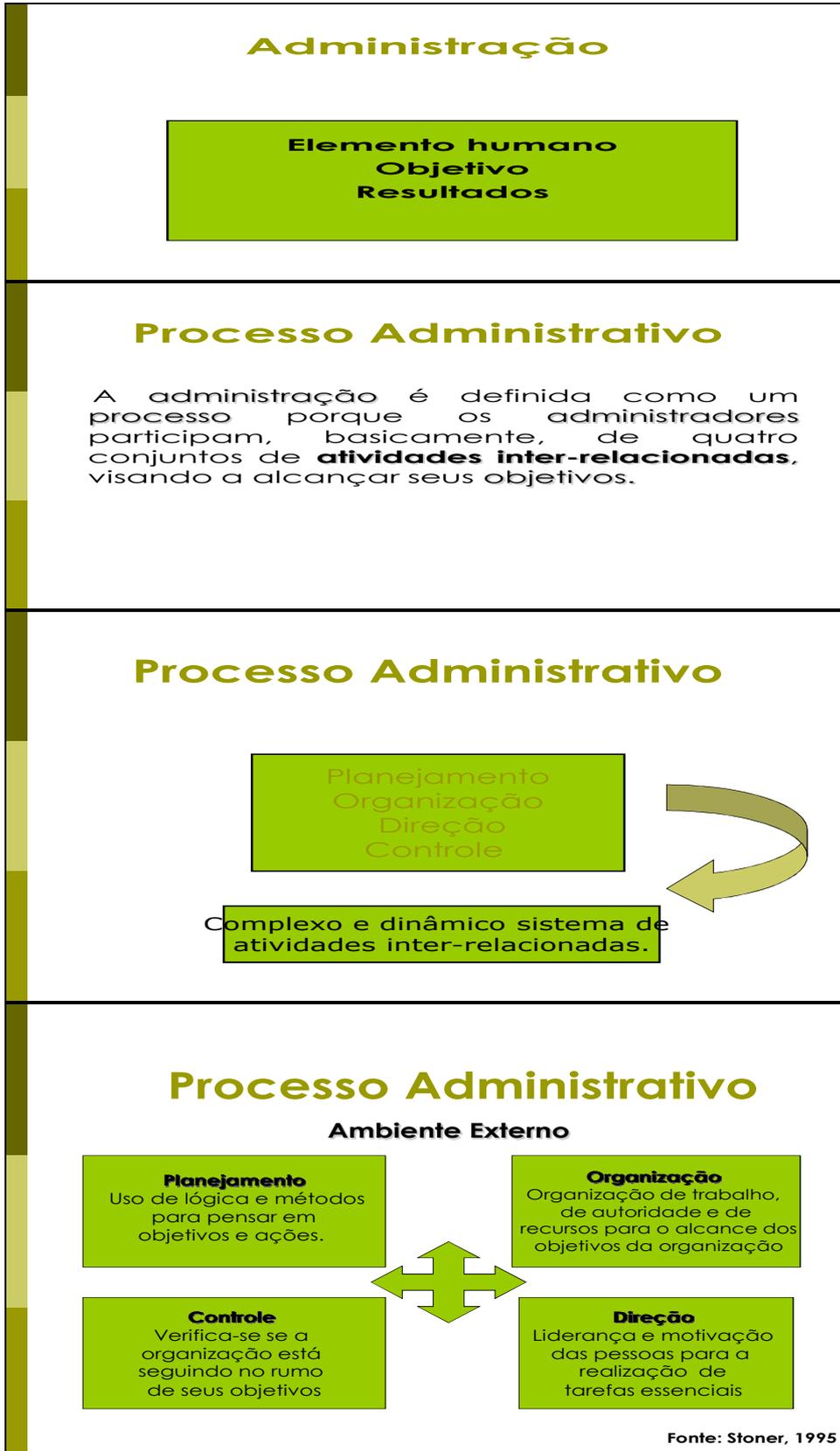
- Evita-se os erros e a reinventar a roda
- Refletir sobre melhores práticas
- Melhor resolução dos problemas

### INOVAÇÃO

Alavancar o conhecimento

**APRENDIZAGEM CONTÍNUA**

## 2. PROCESSO DE GESTÃO



## A Importância dos Objetivos

- Proporcionam um senso de direção;
- Focalizam os esforços;
- Guiam os planos e decisões;
- Ajudam a avaliar o progresso.

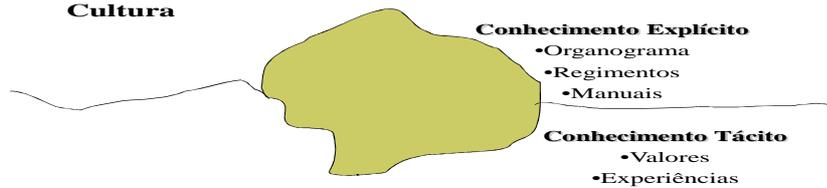
Eficiência e eficácia

## Tipos de Planejamento

Estratégico  
Tático  
Operacional

## Tomada de Decisão

Poder  
Cultura





## Incerteza



- Escolha
- Direção
- Decisão
- Objetivo
- Resultado
- O que
- Como
- Quando
- Quem
- Recursos
- Futuro
- Incerteza

## Complexidade



- Multidisciplinaridade ou diversidade de especialidades profissionais necessárias para a realização do projeto.
- Número de instalações ocupadas e a distância entre elas.
  - Diversidade e volume de informações a serem processadas.
  - Duração.
  - Número de organizações que precisam ser envolvidas para realizar o projeto.
  - Condições a serem observadas (risco e segurança).

## ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI

- ❑ Orientada por princípios
- ❑ Foco na competência competitiva
- ❑ Cliente "consultor"
- ❑ Visão estratégica
- ❑ Veloz, real e virtual
- ❑ Enxuta e flexível
- ❑ Inovadora e empreendedora
- ❑ Atuação em rede com os públicos relevantes
- ❑ "Fábrica de líderes"
- ❑ "Escola de adultos"
- ❑ Informação e conhecimento como oxigênio
- ❑ Excelência total
- ❑ Socialmente responsável

## A ORGANIZAÇÃO



- ❑ A Estrutura Organizacional
- ❑ A Equipe
- ❑ O Gerente

## Estrutura organizacional



- ❑ Responsabilidade
  - ❑ Autoridade
  - ❑ Sistema de comunicação

## Estrutura organizacional



- Burocracia
- Conflito

### CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA

- **Caráter legal das normas e regulamentos**
- **Caráter formal das comunicações**
- **Caráter racional e divisão do trabalho**
- **Impessoalidade nas relações**
- **Hierarquia da autoridade**
- **Rotinas e procedimentos standardizados**
- **Competência técnica e meritocracia**
- **Especialização da administração**
- **Profissionalização dos participantes**
- **Completa previsibilidade de funcionamento**

### DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA

- **Internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos.**
- **Excesso de formalismo e de papelório.**
- **Resistência a mudanças**
- **Despersonalização do relacionamento.**
- **Super conformidade às rotinas e procedimentos.**
- **Exibição de símbolos ou de sinais de autoridade.**
- **Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.**

## Para refletir ...

No senso comum, a idéia de **conflito** aparece geralmente associada a algum sentido negativo como desavença, desarmonia, desacordo, desaprovação, desentendimento, intriga, incongruência, discordância, oposição, dentre outros. Apesar disso, o conflito é uma condição geral dos homens, assim como das organizações. Denota a existência de idéias, sentimentos, ações e/ou interesses divergentes. O reconhecimento e a análise do conflito no contexto da Teoria Administrativa contribuíram para o seu entendimento como possuindo, também, uma dimensão positiva.

Como o conflito pode ser percebido de forma positiva dentro das organizações?

## Gestão do Conflito

**Objetivos Individuais  
X  
Objetivos Organizacionais**

## O Gerente

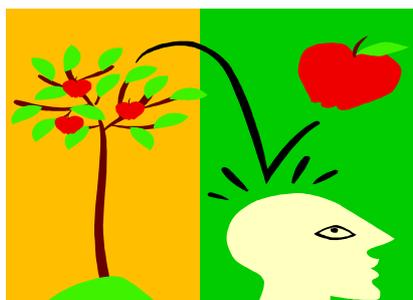


- Planejador
- Organizador
- Administrador de interfaces
- Administrador de tecnologias
- Implementador
- Formulador de métodos

## A Equipe



Tudo começa com uma idéia ...



- Em que consiste o produto/serviço?
- A qual necessidade esse produto/serviço atende?
- De onde surgiu a idéia do produto/serviço?
- Quanto tempo vai ser necessário para que o produto/serviço seja fornecido?

## MUDANÇA E INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

### Mudança planejada

- Mudanças ambientais ameaçam a sobrevivência da organização;
- Mudanças ambientais oferecem novas oportunidades de prosperidade
- A estrutura da organização está reduzindo a sua velocidade de adaptação às mudanças ambientais

### Forças de resistência

- Cultura organizacional
- Interesses pessoais
- Percepções dos objetivos e das estratégias da organização

## MUDANÇA E INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

### Tipos de mudança planejada

- Mudança estrutural;
- Mudança tecnológica;
- Mudança nas pessoas

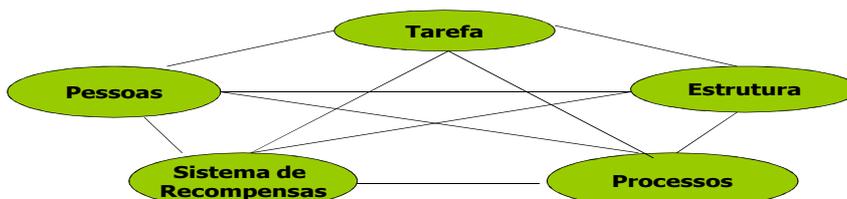
### Criatividade e Inovação

- Geração de idéias;
- Desenvolvimento de idéias;
- Implementação

## PROJETANDO A ORGANIZAÇÃO INOVADORA

A inovação exige uma organização projetada para essa finalidade: estrutura, processos, recompensas e pessoas.

### 1. Estrutura da organização inovadora



## PROJETANDO A ORGANIZAÇÃO INOVADORA

**Diferenciação:** separação física, financeira e/ou organizacionais das atividades cotidianas.

**Reservas:** unidades organizacionais (P&D), dedicadas à criação de novas idéias para futuros negócios.

### 2. Processos-Chave

- Alocação de recursos
- Obtenção de idéias
- Combinação de idéias
- Transição
- Gerenciamento de programas

## PROJETANDO A ORGANIZAÇÃO INOVADORA

### 3. Sistema de Recompensa

- Recompensas para geradores de idéias
- Recompensas para patrocinadores

### 4. Pessoas

- Atributos dos geradores de idéias
- Atributos de patrocinadores e gerentes de reserva

## PROJETANDO A ORGANIZAÇÃO INOVADORA

### Criando desenhos organizacionais

1. Reconhecer a complexidade
2. Formular a missão
3. Especificar os objetivos
4. Especificar as tarefas
5. Identificar pessoas
6. Determinar as interdependências das tarefas
7. Delimitar a área de atuação das subunidades
8. Diferenciação das subunidades
9. Integração da subunidade
10. Implementação da avaliação

## EFICÁCIA DA GESTÃO



**Mudança**



**Comportamento,  
habilidades e  
atitudes das pessoas**

**OS SONS DA FLORESTA**

No século III d.c., o rei Tsao mandou seu filho, o príncipe Tai ir estudar no templo com o grande mestre Pan Ku. O objetivo era preparar o príncipe, que iria suceder seu pai no trono, para ser um grande administrador. Quando o príncipe chegou ao templo, o mestre Pan Ku logo o mandou, sozinho, à floresta de Mingli. Ele deveria voltar um ano depois, com a tarefa de descrever os sons da floresta. Passado o prazo, Tai retornou e Pan Ku lhe pediu para descrever os sons de tudo aquilo que tinha conseguido ouvir.

“Mestre”, disse o príncipe, “pude ouvir o canto dos cucos, o roçar das folhas, o alvoroço dos beija-flores, a brisa batendo suave na grama, o zumbido das abelhas e o barulho do vento cortando os céus”. Quando Tai terminou, o mestre mandou-o de volta à floresta para ouvir tudo mais que fosse possível. Tai ficou intrigado com a ordem do mestre. Ele já não tinha distinguido cada som da floresta?

Por longos dias e noites o príncipe se sentou sozinho na floresta, ouvindo, ouvindo. Mas não conseguiu distinguir nada de novo além daqueles sons já mencionados ao mestre Pan Ku. Então, certa manhã, sentado entre as árvores da floresta, começou a discernir sons vagos, diferentes de tudo o que ouvira antes. Quanto mais atenção prestava, mais claros os sons se tornavam. Uma sensação de encantamento tomou conta do rapaz. “Esses devem ser os sons que o mestre queria que eu ouvisse”, pensou. Sem pressa, o príncipe passou horas ali, ouvindo e ouvindo, pacientemente. Queria ter a certeza de que estava no caminho certo.

Quando Tai retornou ao templo, o mestre lhe perguntou o que mais ele tinha conseguido ouvir. “Mestre”, respondeu reverentemente o príncipe, “quando prestei mais atenção, pude ouvir o inaudível - o som das flores se abrindo, do sol aquecendo a terra e da grama bebendo o orvalho da manhã”. O mestre acenou com a cabeça em sinal de aprovação. “Ouvir o inaudível é ter a disciplina necessária para se tornar um grande administrador”, observou Pan Ku. “Apenas quando aprende a ouvir o coração das pessoas, seus sentimentos mudos, os medos não confessados e as queixas silenciosas, um administrador pode inspirar confiança a seu povo, entender o que está errado e atender às reais necessidades do cidadão. A morte de um país começa quando os líderes ouvem apenas as palavras pronunciadas pela boca, sem mergulhar a fundo na alma das pessoas para ouvir seus sentimentos, desejos e opiniões reais”.