

# Personalidades difíceis Como lidar?

Gustavo Coutinho de Faria

Médico Psiquiatra

Unidade SIASS – CEFETMG

# Objetivo

- Compreender a relação do adoecimento mental e os conflitos percebidos nas relações de trabalho dentro da instituição pública federal
- Desenvolver estratégias de enfrentamento para os conflitos





V Workshop de Planejamento e Gestão

CEFET-MG

# O Trabalho e o trabalhador

- 72% das pessoas estão insatisfeitas no trabalho (ISMA-BR)
- Destes, 63% apontam problemas de relacionamento



# Determinantes das relações de trabalho

Políticas de trabalho

Cultura organizacional

Gestão de RH

Divisão do Trabalho

Burocratização

Organização do processo de trabalho

Condições de trabalho

Saúde do trabalhador

Processos de regulação de conflitos



# O conflito no ambiente de trabalho

- Visão tradicional
  - todo conflito é ruim
- Visão das relações humanas
  - consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, podendo ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo
- Visão interacionista
  - algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo.

(Robbins, 2002)

# Conflito e poder

- as relações de poder são a variável estruturante das relações de trabalho no interior das organizações (Ésther, 2011)



- As organizações públicas têm seu quadro de funcionamento regulado externamente e que objetivos contrários aos seus podem ser impostos pelas autoridades externas (Dussault, 1992)



# O conflito no serviço público

- Conflito entre indivíduo e organização burocrática
- Conflitos interpessoais e entre grupos sociais
- Diferentes posições hierárquicas,
- Entre o pessoal da máquina permanente e o pessoal temporário,
- Abuso do poder estatal sobre os funcionários
- Ausência de participação na decisão, entre muitos outros aspectos. (Nogueira, 2010)



# Os tipos de conflitos

- Discussão
  - Pode trazer benefícios
- Competição
  - Padrões de desempenho
  - Estímulo à produtividade quando é uma competição aberta
- Conflito propriamente dito
  - Tipo mais perigoso

(Handy, 1993)



# Conflitos interpessoais

- Podem acontecer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis.
  - Hierárquicos
    - colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorrem quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa.
  - Pessoais
    - dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões.

(Nascimento e El Sayed, 2002)



# Consequências do conflito

- Positivas:
  - coesão do grupo para encontrar soluções
- Negativas:
  - sentimentos hostis, de frustração e tensão diante de seus esforços e desempenho bloqueados em uma situação de conflito.

(Chiavenato, 2004)



# Gestão de conflitos

- Importante papel do gestor público
  - [...] ser capaz de analisar interesses, compreender conflitos e explorar relações de poder, de tal forma que as situações possam ser colocadas dentro de medidas de controle, algumas competências são necessárias aos gestores para lidarem com tais situações.

(Morgan, 1996)



- A capacidade emocional do gestor, assim como sua capacidade de administrar e gerir as situações de conflitos, é determinada por suas habilidades individuais e sua capacidade de influenciar os membros de sua equipe de trabalho.



Me afasto

Aprendo a  
conviver

Como eu reajo a  
um problema?

Mudo o  
problema

Lamento e  
sofro



Uma pessoa é chata...



---

V Workshop de Planejamento e Gestão

**CEFET-MG**



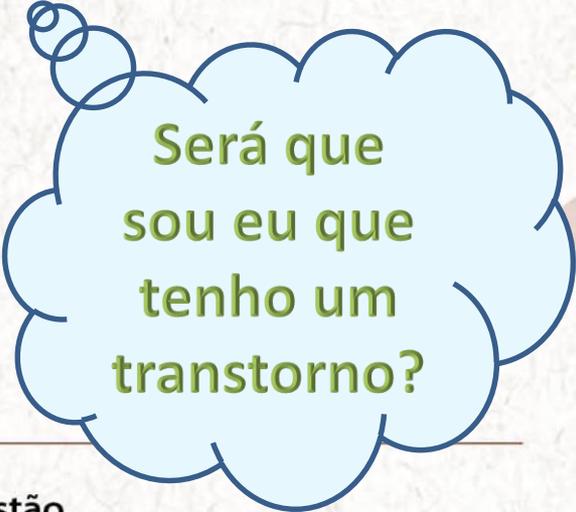
# 1ª possibilidade

## Ela pode ter um transtorno



# 2ª possibilidade

## Eu não estou sabendo lidar...



Será que sou eu que tenho um transtorno?



# 3ª possibilidade

## Nós não nos damos bem



# Compreendendo a transferência

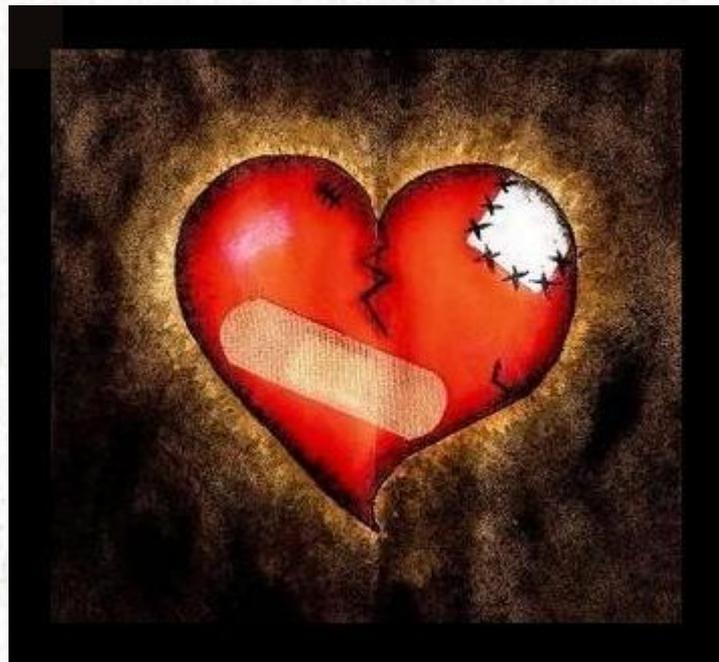


---

V Workshop de Planejamento e Gestão

**CEFET-MG**





# Efeito do trauma psíquico e experiências da infância



V Workshop de Planejamento e Gestão

CEFET-MG

# Mecanismos de defesa



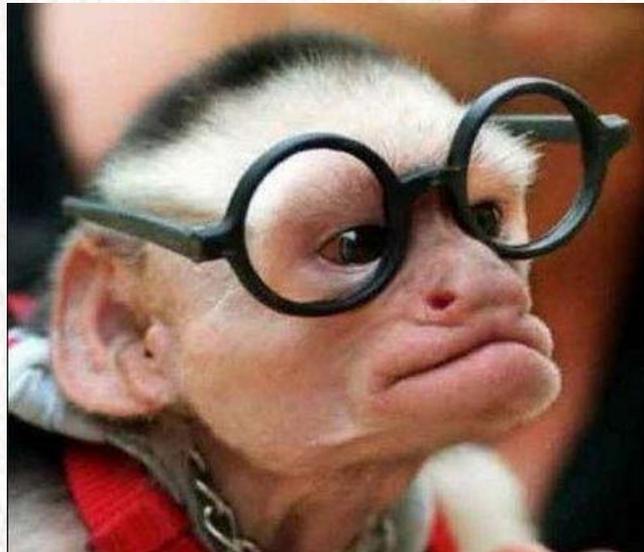
---

V Workshop de Planejamento e Gestão

**CEFET-MG**



# Compreendendo os esquemas cognitivos



Depressão	Stress	Distímia
Personalidade perfeccionista	Personalidade teatral	Personalidade instável e explosiva
Personalidade egocêntrica	Mania	Personalidade antissocial
Personalidade aversa à socialização	Personalidade excêntrica	Personalidade desconfiada



# Como ajudar alguém “problemático”?

Ver pelos olhos do outro

Demonstrar interesse  
autêntico por seu ponto  
de vista



Como ajudar alguém  
“problemático”?

Valorizar os conflitos do  
indivíduo

Estimular a apreciação das  
possibilidades de resolução  
e as suas consequências



Como ajudar alguém  
“problemático”?

Afirmar suas qualidades  
e atitudes positivas



Evite a resposta pronta

Questione sua capacidade  
de convencimento

Evite críticas e  
julgamentos



Reconhecer um  
problema é diferente de  
confessá-lo



# Definindo as regras

Ser assertivo

Manter autocontrole

Ser educado



Valoriza os dois  
lados do  
problema de  
relacionamento

itando o prob

Todos participam

**Foco no problema em si**

**X**

**Foco no "indivíduo pro"**

Reduz a  
humilhação

Forma mais  
realista e  
eficiente de  
buscar soluções



No meio do campo de batalha

Calma

Exigir uma terceira

pessoa



V Workshop de Planejamento e Gestão

CEFET-MG



Enfrentando a crítica e a cobrança  
excessiva

Fuja da postura defensiva

Aceite.

1, 2, 3, 4, 5,  
6, 7... 1000...

Evite “dar o troco”



# Prevenindo conflitos

Distância

Privacidade

Respeito

Seja o exemplo



# Para refletir



# Não sendo o problema

## Flexibilidade



Não sendo o problema

# Respeito pela diferença e limitações



V Workshop de Planejamento e Gestão

CEFET-MG

Luta anti-  
manicomial

Responsabilidade  
penal

# Direitos civis do portador de sofrimento mental

Trabalho



- Lei nº 10.216, de 6 de abril de 2001.
  - Dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental. visando alcançar sua recuperação pela inserção na família, no trabalho e na comunidade



# CEFET-MG e suas particularidades



---

V Workshop de Planejamento e Gestão

CEFET-MG



# Sugestões de leitura

- ÉSTHER, Angelo Brigato. Relações de trabalho: conceitos, instâncias e condicionantes. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/facc/files/2011/03/UNID-3-RH-I-2010-Rela%C3%A7%C3%B5es-de-poder-e-de-trabalho-Conceitos-inst%C3%A2ncias-e-condicionantes.pdf>>. Acesso em 16 de agosto de 2017
- Elias, L.; Dalmau, M.B.L. A Importância da Gestão de Conflitos nas Relações de Trabalho: um estudo de caso na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC. Coleção Gestão da Saúde Pública – Volume 8, 2013. Disponível em: <[http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Artigo\\_07.pdf](http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Artigo_07.pdf)> Acesso em 16 de agosto de 2017
- Miller, W. R., & Rollnick, S. *Motivational interviewing: Helping people change*. New York, NY: Guilford Press, 2013.



Obrigado

## Gustavo Coutinho de Faria

Médico psiquiatra da Divisão de Saúde do CEFET-MG

Contatos: (31) 98772-1264

[gucfaria@adm.cefetmg.br](mailto:gucfaria@adm.cefetmg.br)

[gucfaria@gmail.com](mailto:gucfaria@gmail.com)



V Workshop de Planejamento e Gestão

CEFET-MG