

GUIA DE GESTÃO DE CONFLITOS E SITUAÇÕES DIFÍCEIS

Guia prático para equipes da Secretaria de Agricultura e
Abastecimento

Departamento de Recursos Humanos
Última atualização: Maio de 2021



INTRODUÇÃO

Conflitos estão presentes em todos os ambientes em que ocorre a convivência em grupo, pois sempre existem divergências de ideias, objetivos, criação, entre outros fatores. Geralmente, temos a ideia de que conflito é sinônimo de problema. Entretanto, trata-se apenas de pensamentos divergentes, que podem gerar benefícios às atividades quando bem debatidos e combinados.

Dentro das instituições, os conflitos podem ter resultados positivos ou negativos. Neste quesito, a gestão é determinante. Quando bem administrados, os conflitos criam oportunidades de crescimento, amizade, integração e mudanças. Por outro lado, quando os conflitos são mal geridos, podem causar tensões, frustrações, inimizades e queda de produtividade.

Os líderes devem trabalhar para evitar conflitos dentro de sua equipe, ainda que sua ocorrência seja inevitável. Diante disso, entendemos que é de grande importância o desenvolvimento de habilidades de gestão de conflitos a fim de que sejam frutíferos.

Importante destacar que, em momentos atípicos, há uma maior tendência maior de ocorrência de conflitos. Portanto, a atuação do gestor é essencial em contextos de mudanças na organização, exonerações, cortes de benefícios ou até mesmo quando o servidor estiver com problemas pessoais. Devemos desenvolver o famoso “jogo de cintura”. Dito de outro modo, precisamos ser flexíveis, criativos, conversar, tentar entender o outro, prezando pela comunicação não violenta.

Neste guia, você entenderá que os conflitos sempre existirão. O importante é que o respeito às diferenças prevaleça.

Michael Cerqueira
Diretor de Recursos Humanos

TIPOS DE CONFLITOS

Intrapessoal

O primeiro tipo de conflito é o intrapessoal. Ocorre quando o indivíduo está em conflito consigo mesmo. É representado pela inquietude ou desinteresse pelo trabalho. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito com outras pessoas.

Interpessoal

O segundo é o interpessoal. Trata-se de conflitos entre duas ou mais pessoas e acontece quando as partes encaram uma situação de maneiras diferentes. Ela ainda pode ser subdividida em intragrupal (desavença na mesma equipe) e intergruppal (entre equipes diferentes).

Organizacional

Conflitos organizacionais são aqueles que envolvem empresas, instituições diferentes ou até mesmo setores dentro da mesma unidade. Ocorre por terem objetivos diferentes, ideias opostas, entre outros.

FATORES CAUSADORES DE CONFLITOS

Vários fatores podem causar conflitos dentro das instituições. Por esse motivo, o gestor deve diagnosticar a causa para resolver da melhor maneira cada conflito. Nem sempre o fator gerador do conflito poderá ser extinto, mas cabe ao líder fazer o possível para que os impactos negativos sejam minimizados.

Abaixo estão os principais fatores causadores de conflitos::

**MUDANÇAS NA
INSTITUIÇÃO**

RECURSOS LIMITADOS

**EXCESSO DE
COMPETIÇÃO**

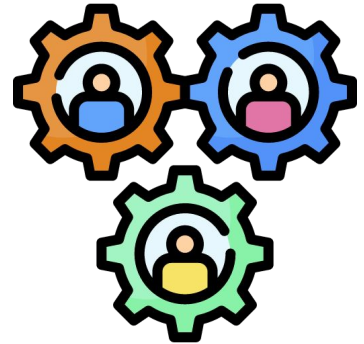
**DIFERENÇAS DE
PERSONALIDADES**

PROBLEMAS PESSOAIS

**FALTA DE
COMUNICAÇÃO**

GESTÃO DE CONFLITOS

É essencial que o líder administre os conflitos para não afetar o ambiente de trabalho e os resultados da equipe. Portanto, quando passamos a ter conhecimento de conflitos, precisamos adotar práticas e estratégias que buscam prevenir e resolvê-los, de forma rápida e eficaz.



Dicas para prevenir e solucionar conflitos:

- **Promova a comunicação:** A comunicação é importante para evitar os conflitos e essencial para geri-los. Devemos desenvolver canais que facilitem o diálogo entre todos do time, como e-mails e/ou reuniões semanais. A boa comunicação cria um clima de transparência e credibilidade, evitando rumores e conversas paralelas, tornando a equipe mais alinhada.
- **Integração e Motivação:** Promova a integração da equipe. Quando todos estão integrados: há uma troca maior de experiências e geração de empatia. Faça reuniões e incentive a troca de vivências. Dessa forma, todos estarão mais motivados para conquistar resultados, não só individualmente, mas principalmente coletivamente.
- **Divida a responsabilidade:** Quando detectado o conflito, busque agir de forma colaborativa, ou seja, envolva todos na busca da solução. Não tente achar um culpado e sim achar a saída para o mal-entendido. Use sempre a palavra “nós”, para mostrar um trabalho conjunto. É importante que a equipe entenda que todos são responsáveis pelo clima harmonioso do setor.

GESTÃO DE CONFLITOS

- **Feedback:** É importante que toda a equipe dê e receba feedbacks. Essa troca permite repensar processos e estratégias, bem como analisar o que tem funcionado e o que pode ser aperfeiçoado. Destaque os pontos positivos dos servidores, porém não deixe de colocar os pontos negativos. Fale de forma sutil e deixe claro que os processos/ações realizadas precisam mudar para o crescimento de todos. Essa troca de opiniões, se feita de maneira tranquila, torna a equipe unida e motivada. [Acesse nosso guia sobre Feedback](#)
- **Escute e seja imparcial:** Esteja aberto para escutar os servidores sem julgamentos, se mostra acessível para dialogar e entender as questões presentes. Muitas vezes o problema pode ser resolvido apenas com diálogo. Porém, cuidado para não incentivar fofocas. Caso perceba que as questões apontadas sejam apenas para desmerecer alguém, corte o diálogo e deixe claro que não aceita esse tipo de conduta no setor. Evite mostrar-se contra ou a favor de alguém diante de um conflito. Procure compreender o que está acontecendo e resolver o problema de forma harmoniosa e equilibrada.
- **Equilíbrio:** Existem situações em que o líder é uma das partes no conflito. Neste caso, busque se colocar no lugar do outro, mesmo sendo o envolvido, tenha uma comunicação tranquila e coloque suas ideias e escute a dos outros. Não seja impositivo e prepare-se para dialogar. Caso não esteja em pleno equilíbrio para conversar, adie um pouco até que esteja equilibrado. Escute/converse com uma pessoa neutra ao ocorrido e conte os fatos sem mencionar nomes, assim terá opiniões mais sinceras.

CONVERSAS DIFÍCEIS



Conversas difíceis geralmente causam sensação de desconforto, porém, quando assumimos posições de liderança elas se tornam parte de nossa rotina, sendo inevitáveis. Sabemos que é mais fácil adiar essas situações, mas acabamos causando um dano coletivo quando assim procedemos. Por isso precisamos desenvolver habilidades para lidar com as dificuldades.

Se preparando para conversas difíceis:

Anote todos os pontos que precisam ser tratados durante a conversa. Entenda os fatos e se aprofunde no assunto a ser tratado. Crie perguntas e respostas, como: Qual o motivo da conversa? Qual o resultado esperado? O servidor entende o que você espera dele? Essa situação gerou o que? Quais as ideias de soluções? O servidor foi treinado adequadamente?

Se coloque no lugar do outro. A empatia é essencial para esse momento, pois ajuda a criar confiança entre as partes. Aceite opiniões, entenda que você também pode estar errado. Quanto mais ideias mais chances de ter um bom trabalho. Lembre-se: você é responsável pelos sucessos, falhas, crescimentos e desempenho do time todo.

Esteja bem preparado, não mostre insegurança. Tenha uma conversa com tom tranquilo, use a comunicação não violenta, ou seja, a conversa deve apresentar habilidades de linguagem e comunicação que demonstre a capacidade de permanecermos humanos, mesmo em condições adversas. Teste o diálogo com outra pessoa, para ter a certeza que está conduzindo com clareza a conversa.

Durante a conversa, mostre dados, defina metas claras e oriente sobre o comportamento desejado. Caso o servidor coloque pretextos, desculpas, problemas, solicite uma solução ou ideia. Não aceite apenas o negativo. Após a conversa, acompanhe e busque avaliar os resultados da conversa.

ATENDIMENTO

Precisamos desenvolver o atendimento humanizado, ou seja, aprimorar nossa capacidade como ser humano, prestando um serviço de qualidade e eficaz. Todo ambiente pode sofrer desgastes social e cultura, por isso precisamos estar atentos para resgatar a boa convivência entre todos, para assim entregamos um trabalho que gere o bem-estar, boa escuta e acolhimento para todos.

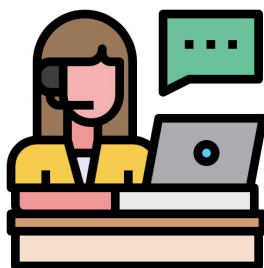
Algumas atitudes nos afastam da humanização do atendimento, por isso precisamos se manter equilibrado e não se render às provocações que muitas vezes sofremos.

Dicas para o atendimento:

Não leve nada para o pessoal. Nem todos tiveram as mesmas oportunidades que você.

Sorria, seja gentil, tente entender o que a pessoa precisa.

Não suba o tom de voz, cuidado com o vocabulário, mantenha o equilíbrio.



Trate as pessoas como gostaria de ser tratado.

Tente se colocar no lugar do outro. Tenha empatia.

Solucione problemas. Isso vai aumentar seus conhecimentos e ainda vai ajudar alguém.

DICAS PARA BOA CONVIVÊNCIA

COMUNICAÇÃO

A comunicação é fundamental para o ser humano conhecer pessoas, descobrir caminhos, evoluir, aprender, trocar opiniões e ideias. Precisamos aceitar que não podemos pensar todos da mesma maneira e que podemos mudar de opinião se assim for necessário.

SINCERIDADE

Sem magoar ou ofender os outros, podemos dizer o que pensamos e sentimos.

RESPEITO

Devemos ter compaixão, empatia, entender o lado do outro, não julgar por pensar diferente ou ser diferente. Tratar o outro da forma que gostaria de ser tratado.



COOPERAÇÃO

O resultado só será positivo se todos trabalharem juntos, para a mesma direção.

POSITIVIDADE

Ser grato em qualquer situação, afinal tudo traz ensinamentos. Lidar com positividade, confiança, felicidade, em todo momento para tornar as situações mais leves.

COMPREENSÃO

Ter a capacidade de compreender o outro, ou pelo menos se esforçar para entender as necessidades, dificuldades e assim encontrar soluções positivas para ambas as partes.

MUITO OBRIGADO!

Precisa de ajuda? Estamos disponíveis no e-mail rhduvidas@agricultura.sp.gov.br

Departamento de Recursos Humanos

Realização:

Secretaria de Agricultura e
Abastecimento

Gustavo Junqueira
Secretário

Gabriela Chiste
Secretária Executiva

Juliana Cardoso
Chefe de Gabinete

Coordenação:

Michael Cerqueira

Elaboração:

Nathalia Paola

Revisão:

David Cordeiro
Hiamam Rodrigues

