



**CENTRO SOCIAL SANTA CRUZ DO DOURO**

**MANUAL DE GESTÃO DE CONFLITOS**



***"Você deve ser a mudança que deseja ver no mundo."(Mahatma Gandhi)***

## **GESTÃO DE CONFLITOS**

Gestão de Conflitos é a arte de identificar, lidar e minimizar/resolver situações divergentes entre pessoas ou grupos, no relacionamento interpessoal ou intrapessoal.

A principal causa do conflito surge na divergência de interesses, ideologias ou opiniões a respeito de certo assunto, procedimento ou realização, dentro ou entre colaboradores, equipas, departamentos ou organizações. Contrariamente ao que a maioria das pessoas imagina, os conflitos bem geridos, podem originar mudanças positivas no comportamento das pessoas, motivando-as na busca de soluções. Por outro lado, os conflitos geridos com estratégias ineficazes causam tensão, quebra de relacionamento, redução da cooperação, geram um ambiente hostil afectando a harmonia e produtividade das equipas.

O **Centro Social de Santa Cruz do Douro (CSSCD)** tem como compromisso gerar um ambiente de ressonância (harmonia) através de uma gestão de equipas e de conflitos que privilegiam as estratégias assertivas e cooperativas, desenvolvendo a empatia e a escuta activa.

Na gestão de equipas a direcção, os coordenadores e chefias devem assegurar e promover o sucesso das equipas, a saber:

- Estabelecer, elaborar e informar dos objectivos da instituição, do respectivo departamento e das responsabilidades/ tarefas que competem ao colaborador;
- Planear junto da equipa de trabalho as melhores estratégias para alcançar os objectivos definidos;
- Executar as tarefas baseadas em valores como - cooperação, responsabilidade, comunicação eficiente e empatia
- Avaliar todo o processo através de indicadores de desempenho - Modelo de Avaliação de Desempenho do colaborador - e ainda, informar e pedir feedback aos colaboradores de maneira individual e, também, para as equipas.

Os gestores devem garantir as reuniões de equipa de forma a melhor organizarem as actividades, melhorarem a comunicação interna, informar e avaliar, de forma a evitar mal entendidos, ruídos na comunicação e perda de informação.



Envolver a equipa de trabalho no planeamento e na análise sobre as soluções para os problemas/ conflitos existentes na instituição gera:

- Sentimento de pertença e utilidade;
- Empatia e confiança entre líderes e colaboradores;
- Reflexão sobre o próprio trabalho;
- Comprometimento/ Responsabilização;
- Responsabilidade partilhada;
- Maior comunicação;
- Diminuição de conflitos.

O CSSCD, através da sua direcção, coordenadores, chefias e colaboradores, adopta a comunicação assertiva como estratégia de melhor gestão das relações e gestão de conflitos.

No caso de ocorrerem episódios ou situações de conflitos negativos entre os colaboradores, colaboradores e coordenação/chefias, e entre colaboradores ou coordenação/chefias e direcção, a resolução deste deve seguir as seguintes indicações:

- Auto reflexão e auto avaliação de cada uma das partes sobre a própria postura e atitude;
- Disposição de cada uma das partes para o entendimento através do respeito, diálogo e comunicação assertiva;
- Negociação e acordo ganha-ganha ou negociação colaborativa.

Para se obter soluções Ganha/Ganha é necessário um processo de quatro fases:

1. Ver o problema do ponto de vista do outro;
2. Identificar as questões - chave e as preocupações envolvidas,
3. Determinar os resultados aceitáveis,
4. Identificar as novas opções possíveis para atingir esses resultados. Nesta etapa centra-se o foco de atenção na busca de responsáveis e não de culpados, de soluções e não no problema.

Se necessário a mediação de outras pessoas é obrigatório seguir a indicação das seguintes hierarquias: cada colaborador responde, durante e pelo exercício das suas funções, perante a Direcção, o Director Executivo, o respectivo Coordenador e o Encarregado desse serviço (se o houver), pelo que em situações de desobediência ou de incumprimento dos restantes deveres legais, convencionais ou contratuais incorrerá em responsabilidade disciplinar.

**Para melhor resolução de conflitos o mediador deve:**

- Assumir o papel de mediação;
- Encontrar o local apropriado, que favoreça o diálogo e o entendimento; evitar a exposição perante os outros, deve-se privilegiar a privacidade;
- Dar a oportunidade de cada uma das partes relatar a sua visão do acontecimento;
- Encontrar os pontos em comum;
- Assegurar que as partes sintam que foram ouvidas;
- Verificar a informação;
- Manter o clima de respeito;
- Negociar na perspectiva Ganha-Ganha;
- Fazer perguntas como: "Como vê esta situação?"; "Qual sua opinião sobre este assunto?"; "Como podemos resolver esta situação?"
- Dar feedback à equipa da resolução e resultados.

**No caso de evidência de comportamento agressivo das partes envolvidas, o mediador deve:**

- Demonstrar que compreende a situação e reforçar de que existem formas mais pacíficas e eficazes para resolvê-la.
- Evidenciar os pontos positivos das pessoas envolvidas;
- Nunca ameaçar ou perder a calma;
- Não aumentar o tom de voz de forma agressiva, deve falar com voz calma e natural;
- Observar a situação e não se envolver, nem tomar partido por nenhuma das partes;
- Dialogar;
- Mostrar interesse pelos sentimentos do outro (os);
- Distanciar fisicamente as partes envolvidas;
- Ficar pelo menos a dois braços de distância;

**No caso de evidência de comportamento agressivo do outro: seja pró-activo!**

- Resista ao ataque. Controle-se. Escolha a sua reacção;
- Pense na sua resposta;
- Ouça primeiro;
- Controle a agressividade;
- Esteja preparado para fazer concessões;
- Procure dialogar;
- Negocie e faça acordos ganha-ganha.

**Se tiver dificuldades em se controlar, distancie-se:**

- Para sair do confronto: "Desculpe mas acho melhor continuar esta conversa mais tarde ou em outra ocasião" E depois peça licença e vá embora.
- O acordo e o acerto devem acontecer posteriormente.
- Se errar, peça desculpas! Se não errar, desculpe o outro!

**7 Passos para demonstrar respeito:**

1. Mostre vontade de participar da conversa;
2. Preste atenção, estabeleça contacto visual e ouça atentamente;
3. Não interrompa, deprecie ou negue o que é dito;
4. Esclareça ou resuma o mais objectivamente o que pensa que ouviu;
5. Encontre uma área de concordância antes de exprimir o seu ponto de vista;
6. Tenha mentalidade aberta, esteja pronto para aprender e mudar de opinião;
7. Não descarregue as suas frustrações no outro.

***"Comunicar com assertividade é saber transmitir a mensagem clara, com as palavras adequadas, no momento oportuno, no local certo para a pessoa directamente envolvida"***  
***(Angela Escada)***

As pessoas assertivas são capazes de defender os seus direitos, opiniões e interesses, de forma aberta, directa e honesta. Para afirmarem os seus direitos e opiniões não pisam os direitos e opiniões dos outros. Aceitam que os outros pensem de forma diferente e respeitam essas diferenças. O comportamento Assertivo permite estabelecer compromissos motivados que visam a satisfação de quem se afirma e a satisfação dos outros. *(Lloyd, 1998 e Escada, 2ª edição)*

**A equipa em geral compromete-se a desenvolver as características Assertivas e utilizá-las no ambiente de trabalho de forma a:**

- Manter uma comunicação assertiva e uma atitude «ganha-ganha» apesar das diferenças de estilos das outras pessoas;
- Escolher o próprio padrão de comunicação em vez de reagir ao dos outros;
- Interiorizar a ideia de que as pessoas podem ser diferentes de mim;
- Assumir a responsabilidade dos meus sentimentos, pensamentos, opiniões e comportamentos;
- Compreender que cada relação envolve 50 por cento da responsabilidade de êxito ou fracasso por parte de cada indivíduo.
- Exprimir sentimentos e pensamentos sem ferir as pessoas;
- Dizer "não" de uma forma que não humilhe ninguém;

**MANUAL DE GESTÃO DE CONFLITOS**Data:  
Revisão: 0

- Dar argumentos suficientes para que a outra pessoa entenda a sua posição/ ideia/ opinião;
- Ser directo, claro e objectivo na transmissão da informação;
- Demonstrar respeito por si e pelo outro;
- Escolher o momento adequado para dizer o que pensa;
- Medir a intensidade do que diz e como diz;
- Controlar as emoções negativas;
- Demonstrar as emoções positivas

No desenvolvimento das tarefas diárias e na resolução de conflitos privilegia-se a escuta activa como estratégia eficaz no desenvolvimento da harmonia e bom desempenho.

**A equipa em geral compromete-se ao exercício da escuta activa, ou seja, ao exercício da capacidade de escutar com atenção, interiorizando toda a informação e percebendo os indicadores emocionais da outra pessoa ou grupo.**

Para atingir tal finalidade é necessário ter em atenção as seguintes indicações:

- Manter contacto visual com quem está a falar;
- Manter a atenção fixada na mensagem e no emissor;
- Utilizar palavras que indiquem que está a ouvir;
- Expressar acordo ou desacordo só depois do outro terminar de falar. Críticas e julgamentos precipitados aumentam o conflito e devem ser evitados;
- Resumir o que o outro está a dizer, para mostrar que está a compreender o que ele diz;
- Pedir esclarecimentos se a mensagem não for clara;
- Não pressupor que a outra pessoa já sabe o que você quer só porque sugeriu ou forneceu algumas pistas;

Para uma gestão de equipas eficaz e melhor comunicação interna a equipa do CSSCD compromete-se a dar *feedback* de forma constante e contínua.

**Atitudes para realizar *Feedback*:**

(por: *Angela Escada - psicóloga*)

- Actue de maneira cordial;
- Antes de dar um *feedback*, questione sobre o tipo de reacção que você deseja provocar na outra pessoa;



- Use um tom de voz adequado, sem se mostrar impositivo, agressivo ou autoritário;
- Tenha empatia e sensibilidade para colocar-se no lugar do outro enquanto estiver a realizar o *feedback*;
- Transmita-o com segurança mostrando a pessoa o quanto o *feedback* poderá ajudá-la;
- Comunique de forma clara e objectiva;
- Evite generalizar ou julgar o outro;
- Dê *feedback* sobre comportamentos observáveis ou processos de trabalho que realmente precisam ser melhorados;
- Fale directamente com a pessoa envolvida, evite usar intermediários;
- Forneça o *feedback* no tempo óptimo. Se deixar um prazo muito longo para o retorno, a pessoa provavelmente não se lembrará do ocorrido;
- Certifique-se que a pessoa está compreendendo a sua mensagem;
- Esclareça dúvidas;
- Use sempre a cortesia e respeite a pessoa;

**Atitudes para receber *Feedback*:**

- Ouça atentamente, sem fazer interrupções;
- Seja humilde para reconhecer que você (ou instituição) apresenta aspectos que merecem ser aperfeiçoados;
- Crie empatia e dê abertura para que as pessoas sintam à-vontade para falar;
- Evite contestar ou corrigir a observação;
- Tenha maturidade para entender que o *feedback* é um momento importante para auto-análise;
- Evite justificar as suas acções diante do *feedback*.
- Peça exemplos e esclarecimentos;
- Solicite percepções de outras pessoas;
- Informe o outro que tudo que você está a ouvir, vai merecer análise;
- Repita o que foi dito para evitar outras interpretações.
- Ouça, agradeça e reflecta!

***Feedback* Sanduíche****1. Elogiar**

- Comece por falar sobre um ou dois pontos que a pessoa tenha realizado correctamente.
- Quanto mais específico for, melhor será o impacto. Isto tem por objectivo reforçar o que a pessoa está a fazer bem, mas, ao mesmo tempo, preparar o terreno para as sugestões que se seguem.

**2. Descrever e Sugerir**

- Descrever de forma clara, objectiva e respeitosa o comportamento/acção da pessoa que nos afectou ou que afectou à equipa. Expresse o que sentiu. Proponha ao outro, formas concretas de modificar o comportamento/acção ou reflita em conjunto as possíveis soluções. Faça com que o outro se interesse pelas soluções.

**3. Reforçar globalmente**

- Por último, finalize com um comentário de apreciação geral. Reforce a sua confiança de que o outro será capaz de melhorar. Coloque-se à disposição para ajudar. Isto marca o fim do seu feedback numa tónica positiva, motivando ainda mais a pessoa a seguir as suas sugestões.

O CSSCD compromete-se a concretizar o Plano de Desenvolvimento de Equipas que constará num plano com as actividades de sensibilização e união da equipa, dispersas durante o ano através de: convívios, confraternizações, dinâmicas de grupo que reforcem a ideia de trabalho em equipa; textos, histórias, frases, fotos afixadas no placard dos colaboradores ou enviadas por e-mail; formação nas áreas identificadas como deficientes; Jantar de Natal; Ginástica Laboral; entre outras.

Pilares da Inteligência Emocional:

Autoconhecimento, autoconsciência e auto-avaliação: descobrir sentimentos, pensamentos e emoções

Autogestão – autocontrolo – gerir emoções, ser flexível, energia para melhorar o desempenho, motivação

Consciência social – Empatia (compreender o ponto de vista dos outros)

Gestão das relações – gerir as emoções dos outros. Consciência de que as emoções são contagiosas. Saber negociar.

**É impossível haver progresso sem mudança e, quem não consegue mudar a si mesmo, não muda coisa alguma.**

***George Bernard Shaw***