



Cartilha

GESTÃO DE CONFLITOS

DECIFRANDO, GERINDO E CRIANDO
OPORTUNIDADES

SGP
COED
SEDOQ

Responsável pelo conteúdo:

Vítor Cruz Galvão
Analista Judiciário (SEDOQ)

Revisão:

Célio Luís Caixeta Viana
Chefe da SEDOQ

Sérgio da Silva Ribeiro
Coordenador da COED

Milena Jorge Gonçalves
Secretária de Gestão de Pessoas

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. O QUE SÃO CONFLITOS?	4
2.1. Colisão x Conflito	4
2.2. Tipos de conflito quanto à abrangência	5
3.3. Conflitos Agudos x Silenciosos.....	5
4. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA ATIVA	6
5. GERINDO CONFLITOS	6
5.1. Gerindo conflitos agudos.....	6
5.2. Gerindo conflitos silenciosos	8
6. MEDIAÇÃO DE CONFLITOS POR TERCEIROS NEUTROS	12
7. TRANSFORMANDO CONFLITOS EM OPORTUNIDADES	14
BIBLIOGRAFIA	17

1. INTRODUÇÃO

Onde há pessoas, há diferenças – e onde há diferenças, existe o potencial para atrito.

Mas o conflito não precisa ser destrutivo. Na verdade, **quando bem gerido, ele pode ser a semente de melhorias profundas.**

Este manual é uma ferramenta prática para você entender, prevenir, gerenciar e transformar conflitos em oportunidades de crescimento.

2. O QUE SÃO CONFLITOS?

Conflito é o choque de interesses, valores, percepções ou necessidades entre duas ou mais partes.

Conflitos não são problemas. Conflitos mal geridos o são.

Como veremos, conflitos podem até mesmo se tornarem oportunidades caso sejam tratados da forma correta.

É preciso que compreendamos que eles **são inevitáveis** e surgem naturalmente em ambientes de convivência. A gestão de conflitos começa com o seu **reconhecimento**: ignorar o conflito é dar força a ele. Portanto, vamos aprender a identificar cada tipo de conflito.

2.1. Colisão x Conflito

- **Colisão (divergência):** Choque entre dois direitos ou valores legítimos. Pode ser resolvida com equilíbrio, harmonizando os interesses e chegando em um ponto comum, onde as duas partes se sentem compreendidas e atendidas, ainda que não integralmente.
- **Conflito:** Desequilíbrio emocional, relacional ou estrutural que gera atrito.

Nem toda colisão precisa virar conflito. Falta de diálogo transforma diferença em disputa e desgaste emocional.

2.2. Tipos de conflito quanto à abrangência

Compreender o tipo de conflito é o primeiro passo para agir com inteligência e estratégia.

- **Intrapessoal** – Ocorre dentro de si. Dúvidas, inseguranças, dilemas éticos.
- **Interpessoal** – Entre duas pessoas, geralmente por percepções, estilos ou expectativas diferentes.
- **Intergruppal** – Entre áreas ou equipes. Pode ser técnico, político ou emocional.
- **Organizacional** – Decorrente de falhas estruturais, políticas internas, comunicação truncada ou metas mal definidas.

Cada tipo exige uma abordagem distinta. Errar o diagnóstico é alimentar o problema. Conflitos que nascem no campo intrapessoal, se ignorados, facilmente evoluem para o interpessoal, depois intergruppal e, por fim, organizacional.

Daí a importância da identificação precoce e da gestão adequada. Chefias de primeiro nível, atentas e capacitadas, são peças-chave para evitar a escalada e o custo crescente das intervenções.

3.3. Conflitos Agudos x Silenciosos

- **Agudos:** visíveis, explícitos, tensos. Costumam gerar reações imediatas.
- **Silenciosos:** ocultos, alimentados pela omissão, falta de comunicação e ressentimento acumulado.

Os conflitos agudos exigem preparo e inteligência emocional para serem geridos. São tensos e exigem respostas rápidas para não causarem danos irreversíveis. Na maioria das vezes, conflitos agudos são consequências graves de conflitos silenciosos mal geridos. Os silenciosos, apesar de invisíveis, são os que mais **corroem a cultura organizacional**.

Ignorar = permitir. Liderar = enfrentar com inteligência.

Pergunta-chave:

"Existe algum desconforto que não está sendo falado na sua equipe?"

4. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA ATIVA

Liderança é a arte de conduzir pessoas e a si próprio conscientemente para resultados positivos.

Em qualquer interação humana, alguém inevitavelmente assume a liderança, direcionando a relação para algum lugar. No entanto, é crucial reconhecer que nem sempre essa pessoa possui a habilidade ou clareza necessária para conduzir corretamente ou alcançar resultados positivos.

Além disso, se estivermos falando de um conflito agudo, a pessoa pode estar completamente tomada por emoções e, ao se deixar conduzir por ela neste estado, sem assumir uma postura ativa, os resultados serão cada vez mais destrutivos.

Sendo assim, em qualquer situação de conflito, seja ele agudo ou silencioso, envolvendo a si ou terceiros sob sua responsabilidade, assumir a liderança sempre será o primeiro passo, mas obviamente, você precisa se capacitar para isso. Por isso vamos entender agora como assumir esta liderança e gerir os conflitos na prática.

5. GERINDO CONFLITOS

5.1. Gerindo conflitos agudos

Em situações de conflitos agudos, quase sempre a pessoa está com sua racionalidade reduzida em virtude de um sequestro emocional.

Trata-se de um instinto de sobrevivência do ser humano chamado “sequestro amigdalar”. Basicamente, o cérebro humano entende que para se proteger de uma agressão externa, ele precisa recrutar energia para entrar em um modo de “lutar ou fugir” e com isso, a parte racional que é lenta fica em segundo plano, para dar espaço a estes instintos emocionais de sobrevivência.

O QUE FAZER COMO LÍDER DA RELAÇÃO?

Passo 1. Reconheça a situação

Perceba os sinais: tom de voz elevado, interrupções, tensão muscular, gestos agressivos, respiração acelerada. Observe.

Passo 2. Assuma a liderança

Quem mantém o controle emocional, **lidera o ambiente**. Conduza a situação — não seja conduzido pela tensão.

Passo 3. Contágio emocional reverso

Emoções são contagiosas. Em vez de amplificar a tensão, seja o **agente da desaceleração**:

- **Quebre o padrão:** pergunte algo inesperado ou use leveza (ex: humor respeitoso) para tirar o foco da escalada.
- **Reduza o volume:** fale em voz baixa — isso obriga o outro a baixar o tom para ouvir.
- **Cadência:** fale mais devagar, com pausas estratégicas.
- **Postura corporal neutra:** evite gestos expansivos ou defensivos.
- **Perguntas com foco na solução:** Conduza a conversa com **perguntas construtivas** — elas despertam reflexão e ajudam a trazer a racionalidade de volta. O segredo está em **direcionar sempre para o futuro e para a resolução**.
- **Evite girar em torno do problema.** Pergunte como sair dele. Exemplo:
“O que podemos fazer agora para melhorar isso?”
“Qual seria um bom próximo passo?”
“O que você precisa de mim para resolver isso?”

Seu objetivo: ajudar a outra pessoa a recuperar o acesso ao raciocínio. Sem isso, não há solução — apenas reatividade.

5.2. Gerindo conflitos silenciosos

Conflitos silenciosos são como vazamentos ocultos: não fazem barulho, mas causam grandes estragos com o tempo.

Eles surgem quando alguém **deixa de falar, se afasta emocionalmente ou finge que está tudo bem**, mas carrega ressentimentos, desconfortos ou frustrações.

Na superfície, tudo parece calmo. Mas a produtividade cai, a colaboração diminui e a confiança se desfaz — devagar, mas de forma constante.

Sinais de Conflito Silencioso:

- Falta de engajamento ou participação;
- Respostas curtas, frias ou evasivas;
- “Ausências disfarçadas”: atrasos, faltas, silêncio em reuniões;
- Ironias e indiretas;
- Afastamento em relação a determinados colegas ou líderes;
- Queda na qualidade da entrega sem explicação clara.

“O que não é dito, acumula. E o que acumula, estoura.”

Se há desconforto e ninguém está falando sobre ele, há um conflito silencioso.

O QUE FAZER COMO LÍDER DA RELAÇÃO?

Passo 1. Preparação

1.1. Assuma a liderança e a responsabilidade pela gestão do conflito.

Até que você assuma sua postura de líder e busque resolver o problema, ele não irá se dissipar, mas sim acumular até estourar.

1.2. Tenha vontade real de buscar uma solução positiva.

Sigmund Freud dizia que “aquele que não fala com os lábios, fala com as pontas dos dedos: nós nos traímos por todos os poros”.

Até que você tenha real vontade em fazer a relação dar certo, você não conseguirá persuadir a outra parte na resolução de um conflito silencioso.

1.3. Entenda que mais importante do que tentar “engajar” um colaborador é compreender os pontos que são desmotivadores.

“Não adianta tentar plantar a melhor semente, com a melhor tecnologia, se o terreno está infértil”.

Antes de tentar motivar alguém, evite desmotivar. A motivação autêntica floresce naturalmente em ambientes emocionalmente saudáveis.

Compreenda que a desmotivação muitas vezes nasce da ausência de algum dos elementos do “C.A.R.A.”:

- **C – Competência:** quando as competências pessoais estão desalinhadas com o que é exigido para a função, seja por exigir muito acima ou muito abaixo do que o colaborador pode entregar, o resultado será insegurança, ansiedade, frustração ou tédio.
- **A – Autonomia:** microgerenciamento excessivo e falta de liberdade para tomada de decisão sufocam a criatividade e o senso de protagonismo.
- **R – Relacionamentos saudáveis:** vínculos frágeis, rótulos, exclusões ou piadas agressivas geram isolamento emocional.
- **A – Alinhamento (de Potenciais, Valores e Ambições):** quando a pessoa não vê sentido no que faz, ou quando o trabalho conflita com seus valores, a motivação desaparece.

Passo 2. Comece com *rapport* real

Rapport (conexão) é o **primeiro degrau da confiança**. Comece as conversas difíceis com conexão genuína. Demonstre presença, empatia e interesse pelo outro — isso quebra resistências silenciosas.

Passo 3. Estimule a participação na construção do futuro

- “O que você sente que poderia estar melhor no nosso time?”
- “Se você tivesse liberdade total para mudar algo, o que mudaria?”
- “O que estamos deixando de falar aqui?”

Passo 4. Estimule o bom humor coletivo e segurança psicológica

Momentos leves e de humor estratégico em equipe não são perda de tempo — **são reconstruções emocionais coletivas**.

Segundo *Barsade (2002)*, da Wharton School, o **contágio emocional positivo** melhora o desempenho coletivo (as emoções se espalham e constroem resultados). Líderes que geram leveza e conexão emocional com sua equipe constroem **grupos mais cooperativos, criativos e eficazes**.

Passo 5. Reforce propósito e pertencimento

Ambientes onde as pessoas sentem que pertencem produzem mais e silenciam menos. Conflitos silenciosos morrem onde há senso de missão compartilhada.

Passo 6. Valorize os pontos fortes de cada um

Um líder deve ser um investigador de potenciais adormecidos. Ao perceber que uma pessoa da equipe tem determinado ponto forte, valorize esse potencial e busque concretizá-lo. O exercício prático dos pontos fortes de um colaborador é um dos principais pontos de engajamento.

Passo 7. Crie acordos prévios de expectativas e não deixe o problema crescer

O acordo de expectativas é a principal de todas as ferramentas de gestão. É onde duas pessoas conversam de forma assertiva e respeitosa e criam em conjunto objetivos que serão perseguidos dali para frente. Todo feedback sem acordo prévio de expectativas é injusto.

Tente resolver rápido qualquer desalinhamento para não deixar o problema crescer.

Resumo Tático para Líderes – Conflitos Silenciosos

Situação	Ação Recomendável
Silêncio desconfortável ou sentimentos acumulados	Crie espaços seguros de fala e escuta ativa.
Expectativas desalinhadas	Faça acordos claros sobre entregas, formas e responsabilidades.
Desconexão relacional	Investigue os desmotivadores, ative o <i>rapport</i> e promova construção conjunta.
Perda de engajamento emocional	Reforce propósito, pertencimento e valorize os pontos fortes individuais.
Humor ausente, ambiente pesado	Estimule leveza com intencionalidade: humor respeitoso e contágio emocional positivo.
Feedbacks mal recebidos ou ignorados	Reforce os acordos prévios, atendo-se aos fatos, e busque novos compromissos.

6. MEDIAÇÃO DE CONFLITOS POR TERCEIROS NEUTROS

Muitas vezes, precisamos atuar como terceiros neutros na mediação de conflitos — sejam **agudos** ou **silenciosos**. Nessa posição, **assumir a liderança emocional e facilitar a construção de um novo futuro** é essencial.

Em conflitos silenciosos, embora mais sutis (e até mais perigosos), é possível atuar de forma mais estratégica, como já vimos nas seções anteriores.

Já nos **conflitos agudos**, a ação precisa ser **rápida e consciente**. O objetivo é agir de forma célere para:

- interromper o ciclo emocional;
- restaurar a racionalidade; e
- conduzir a solução com equilíbrio e método.

COMO AGIR NA PRÁTICA?

Passo 1. Entenda o seu papel

“O mediador não resolve o problema. Ele cuida do espaço para que as partes o resolvam juntas.”

O foco inicial é **reduzir o estresse emocional**, restaurar a racionalidade e **construir pontes de escuta**.

Lembre-se que o sequestro amigdalar está em ação — portanto, o mediador precisa quebrar o padrão emocional da tensão.

Passo 2. Comece interrompendo o ambiente disfuncional com autoridade serena

“Pessoal, vamos interromper por aqui. O que está acontecendo é importante, mas o formato não está produtivo. Sugiro respirarmos e conduzirmos isso com clareza e respeito. Estou aqui para ajudar nisso.”

Passo 3. Se necessário, faça um separação momentânea

Conflitos agudos impedem o uso da racionalidade, então, se necessário, afaste temporariamente as partes e as leve para conversas individuais curtas (se for o caso), para baixar a carga emocional inicial.

Ex.: “Me conta com calma o que te incomodou. Quero entender com clareza para resolvermos a situação”.

Passo 4. Retorno à mediação com estrutura clara e regras emocionais

Estabeleça **regras básicas**:

- Um fala por vez;
- Sem ataque pessoal;
- Foco em fatos, não em intenções;
- Escuta ativa obrigatória.

“Estamos aqui para escutar, não para vencer.”

Conduza pela estrutura **A.P. I. T. O.**, conforme quadro a seguir.

Letra	Etapa	Objetivo claro
A	Atenção	Obter a atenção e engajamento de todos, baixar o tom, respirar
P	Problema	Identificar o fato sem julgamento
I	Impacto	Compreender a consequência gerada
T	Transformação desejada	O que se espera que seja diferente
O	O que vamos fazer agora?	Criar um acordo real de convivência

Ferramentas auxiliares:

- **Respiração guiada inicial**, se necessário, para baixar tensão.
- **Técnica do espelhamento**: repita o que a pessoa disse com outras palavras para gerar reflexão.
- **Técnica da pergunta convergente**: “O que vocês têm em comum e gostariam de preservar daqui pra frente?”

“Todo conflito tem solução quando há alguém que lidera o clima antes de liderar a razão.”

7. TRANSFORMANDO CONFLITOS EM OPORTUNIDADES

Conflito é uma fricção entre diferenças. Oportunidade é o que nasce do atrito certo com intenção certa. Um bom líder não evita conflitos. Ele **encara, entende e transforma**. Porque onde há conflito, há:

- Tensões que revelam verdades ocultas;
- Emoções que mostram o que importa;
- Divergências que podem gerar inovação.

COMO EXTRAIR OPORTUNIDADE DO CONFLITO?

Passo 1. Aprenda a ler o que está por trás do conflito

Todo conflito esconde uma mensagem.

Ex.: Uma pessoa resistente pode estar se sentindo excluída. Um líder agressivo pode estar inseguro.

Pergunta-chave: *“O que isso está tentando me mostrar que eu ainda não vi?”*

Passo 2. Use o conflito como radar de crescimento da equipe

Toda tensão indica um ponto de **desalinhamento ou potencial desperdiçado**. Transforme o momento em laboratório de melhoria:

- Alinhar valores;
- Ajustar papéis e processos;
- Reforçar o senso de equipe.

Lembre-se sempre que a motivação máxima de uma pessoa vem quando estamos diante de um ambiente saudável e com a presença do “C.A.R.A.”

- Competência;
- Autonomia;
- Relacionamentos saudáveis;
- Alinhamentos de potenciais, valores e ambições.

Passo 3. Reforce a confiança com diálogo adulto

Conflitos mal resolvidos quebram confiança. Conflitos bem mediados **reforçam confiança**. Mostram que a equipe pode discordar e continuar unida.

Ex.: “A gente passou por um atrito. Mas saímos dele com mais clareza, respeito e acordos do que antes.”

Passo 4. Revele lideranças emergentes

Conflitos bem geridos revelam quem:

- Tem maturidade emocional;
- Sabe escutar;
- Constrói pontes;
- Assume responsabilidade.

Use esses momentos para desenvolver e reconhecer lideranças naturais.

Passo 5. Formalize o aprendizado

Todo conflito resolvido **deixa uma lição coletiva**. Reforce isso em reuniões ou pequenos rituais de equipe:

“O que aprendemos com esse episódio?”

“Que tipo de acordo interno nos tornaria mais fortes daqui pra frente?”

8. MENSAGEM FINAL

Nesta cartilha, vimos que conflitos fazem parte da convivência humana e, conseqüentemente, da vida organizacional.

Tenha sempre em mente que eles não devem ser ignorados ou postergados, mas **reconhecidos e tratados de forma consciente e tempestiva**, evitando que se intensifiquem e gerem impactos mais profundos. Quando identificados precocemente e bem conduzidos, os conflitos deixam de ser fonte de desgaste e passam a representar **oportunidades de aprendizado, ajustes e fortalecimento das relações de trabalho**.

A gestão eficaz dos conflitos exige liderança ativa, escuta qualificada e responsabilidade relacional, sobretudo para impedir que situações pontuais evoluam para conflitos silenciosos ou agudos.

Nesse contexto, a **Secretaria de Gestão de Pessoas** coloca-se à disposição para **orientar e apoiar servidores e unidades** na prevenção, identificação e gestão de conflitos, por meio de ações de capacitação, escuta institucional e desenvolvimento organizacional. O cuidado com as relações de trabalho é uma responsabilidade compartilhada, e a atuação preventiva e célere é fundamental para promover um ambiente baseado no diálogo, no respeito e na melhoria contínua do serviço público.

BIBLIOGRAFIA

BARSADE, SIGAL G. *The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior*. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 47, n. 4, p. 644–675, 2002. DOI: 10.2307/3094912.

BLASCO-BELLED, A.; ROGOZA, R.; TORRELLES-NADAL, C. *Estrutura da inteligência emocional e sua relação com a satisfação e felicidade na vida: novas descobertas do modelo bifator*. *Journal of Happiness Studies*, v. 21, p. 2031–2049, 2020.

CARNEGIE, DALE. *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

CRUZ, VÍTOR. *Conteúdo do curso MBA Construindo um Líder* [recurso eletrônico]. Instituto Brasileiro de Estratégias para Carreira e Vida – IBECAV. Curso online, mar. 2025.

DECI, EDWARD L. *Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity*. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 22, n. 1, p. 113–120, 1972.

GAWEL, JOSEPH E. *Teoria da motivação de Herzberg e hierarquia das necessidades de Maslow*. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, v. 5, art. 11, 1997.

GOLEMAN, DANIEL. *Inteligência emocional*. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HODZIC, S.; SCHARFEN, J.; RIPOLL, P.; HOLLING, H.; ZENASNI, F. *Quão eficientes são os treinamentos de inteligência emocional: uma meta-análise*. *Emotion Review*, v. 10, n. 2, p. 138–148, 2018.

LIU, TINGSHU; CSIKSZENTMIHALYI, MIHALY. *Flow among introverts and extraverts in solitary and social activities*. *Personality and Individual Differences*, v. 167, 2020, 110197. ISSN 0191-8869.

MASLOW, A. H. *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.

ROSENBERG, MARSHALL B. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. Tradução de Claudia Schmidt. São Paulo: Ágora, 2006.