

Junta de Freguesia Friedrichshain-Kreuzberg de Berlim

Entre a Junta de Freguesia Friedrichshain-Kreuzberg de Berlim
representada pela
Directora de serviço
e a Comissão de Trabalhadores
vai ser estabelecido o seguinte acordo
segundo § 74 i.V.m. § 85 Abs. 2 Nr. 6 PersVG Berlim

Acordo sobre gestão de conflitos

1. Preambulo

Conflitos não são nada de extraordinário no convívio entre pessoas, são uma coisa normal. São originados por interesses, objectivos ou valores diferentes. A sua discussão é uma das condições para o desenvolvimento e o crescimento de relações, sistemas e organizações. Se esta discussão não existe ou não é construtiva, os conflitos assumem um potencial destrutivo, que passa a prejudicar o convívio e a colaboração, por exemplo no posto de trabalho.

Conflitos que não são levados a sério e não são discutidos, não desaparecem, mas continuam a ferver e procuram uma válvula de saída, podendo levar ao *assédio moral*¹. Limitam energias e recursos não apenas dos directamente afectados, mas também em seu redor, limitam a motivação, a produtividade no emprego e podem levar a doenças físicas e psíquicas.

Os signatários deste acordo têm o objectivo de regulamentar a promoção de colaboração colegial e uma gestão construtiva de conflitos entre pares.

2. Âmbito

Este acordo aplica-se a todos os funcionários da Junta de Freguesia Friedrichshain-Kreuzberg de Berlim.

3. Objectivos e princípios

O objectivo deste acordo é promover e concretizar...

- a. a cooperação confiante, construtiva e com estima pelos outros,
- b. o respeito mútuo e pela personalidade dos outros,
- c. a responsabilidade pessoal de cada um por um clima de trabalho positivo no serviço,
- d. a superação construtiva de conflitos no serviço

Todos os funcionários têm a oportunidade de alargar e aprofundar continuamente as suas competências sociais e o seu conhecimento sobre comunicação e conflitos.
(esclarecimento e formação contínua)

¹ Ver definição de *assédio moral* em anexo

Perturbações de comunicação e conflitos no serviço são tratados imediatamente de maneira colegial e construtiva em cooperação.
(gestão de conflitos)

4. Medidas para promover a cooperação colegial

As seguintes medidas devem apoiar prossecução dos objectivos:

- Sessões para chefias com responsabilidades de pessoal para gerir os conflitos do modo construtivo
- Apoio a todos os funcionários para participarem em formação contínua sobre gestão de conflitos e, se necessário, complementar as ofertas dos institutos de formação contínua com iniciativas internas.
- Aplicar os *feedbacks* das chefias no âmbito das regras implementadas
- Realização de conversas entre funcionários e chefias
- Propostas para criação de círculos de discussão das chefias
- Inclusão de conhecimentos e competências de resolução de conflitos nos perfis de exigência para chefias com responsabilidades de pessoal

5. Responsabilidades

Cabe a todos os funcionários, participar activamente na resolução construtiva dos conflitos no seu ambiente de trabalho e intervir sobretudo em casos de ataques aos direitos pessoais dos(as) colegas.

a. Por princípio os implicados tratam os seus conflitos em responsabilidade própria.

b. Cabe uma responsabilidade especial às chefias, no âmbito das suas funções no serviço, e aos representantes dos funcionários. Pelo seu comportamento devem contribuir para um clima no serviço em que a integridade pessoal e a dignidade de todos os funcionários seja respeitada. É obrigação das chefias ocupar-se de imediato com indícios de conflitos na sua área de trabalho. Neste contexto devem esgotar todas possibilidades de gestão de conflitos. Em caso de conflitos com um nível de escalada muito alto, as chefias e os representantes dos funcionários têm o dever de intervir.

6. Gestão de conflitos²

a) Gestores(as) de conflitos

Funcionários(as) escolhidos(as) nos vários departamentos são nomeados gestores(as) de conflito pelo serviço. Os(as) funcionários(as) podem dirigir-se a um(a) gestor(a) de conflitos para receber aconselhamento e apoio em situações de conflito.

As tarefas dos(as) gestores(as) de conflito são:

- Ser pessoa de recurso para os funcionários em caso de conflitos, inclusive em casos de *assédio moral*
- Proporcionar aconselhamento, moderação de conflitos, mediação etc. na gestão de conflitos.

²

Gráfico com as vias de procedimentos em anexo.

Os(as) gestores(as) de conflito cumprem estas tarefas para além da sua actividade e serão libertados(as) o tempo necessário para esse efeito. Reúnem-se trimestralmente para intercâmbio colegial.

Devem ter perfil pessoal para desempenhar estas funções, apresentando competências de comunicação e aptidões de imparcialidade bem como conhecimentos e experiência suficiente nos métodos de gestão de conflitos.

b) Centro de coordenação central

No serviço é instalado um centro de coordenação central que abarca todas as tarefas de natureza organizativa. Por exemplo:

- Informação para funcionários e chefias
- Coordenação e organização de medidas necessárias para a gestão de conflitos após consulta dos(as) gestores(as) de conflito
- *Encaminhamento de pedidos de envolvimento de um(a) gestor(a) de conflito com o consentimento das partes em conflito*
- Realização dos processos de selecção para o *pool* dos(as) gestores(as) de conflito
- Organização de formação contínua necessária para os(as) gestores(as) de conflito
- Organização da supervisão dos(as) gestores(as) de conflito
- Elaboração de um relatório anual (ver também ponto 7)
- Organização das medidas de qualificação do ponto 4

Protecção dos laços de confiança

Os funcionários do centro de coordenação central e os (as) gestores(as) de conflito garantem a protecção dos laços de confiança. Têm obrigação de garantir sigilo absoluto face a estranhos e a terceiros não envolvidos, relativamente às informações, acontecimentos e dados pessoais que obtenham no seu trabalho de aconselhamento. Acções próprias dos(as) gestores(as) e dos funcionários do centro de coordenação central só acontecem com a concordância das pessoas que procuram aconselhamento.

c) Procedimentos

Uma gestão de conflitos construtiva como programa de um serviço pressupõe em todas as partes a noção de que os envolvidos nos conflitos têm boas razões para defender empenhadamente os seus próprios interesses, combatendo pela sua concretização. As medidas e instrumentos que se passam a enumerar, representam o enquadramento de uma gestão de conflitos construtiva e justa:

O/a gestor(a) de conflito avalia com base na descrição do conflito pelas partes beligerantes em que nível de escalada se encontra o conflito e propõe medidas.

A gestão do conflito através de gestores(as) de conflito internos(as) ou externos(as) é de sua própria responsabilidade. Se a gestão não leva a uma resolução de conflito aceitável o processo falhou. A falha deve ser explicada do ponto de vista das partes beligerantes e do(a) gestor(a).

As medidas de gestão de conflito disponíveis são:

- Conversa das partes beligerantes sem gestor(a)
- Conversa das partes beligerantes moderada pela chefia
- Conversa das partes beligerantes moderada pelos(as) representantes dos funcionários
- Conversa das partes beligerantes com gestor(a) (interno[a] ou externo[a])

Consideram-se os seguintes instrumentos³ de gestão construtiva de conflitos

- Moderação de conflito
 - Supervisão
 - *Coaching*
 - Aconselhamento
 - Mediação
- } (interno ou externo)

Se o conflito se mantém num grau de escalada não resolvido o(a) gestor(a) pede às partes beligerantes a intervenção da comissão reguladora.

d) Comissão reguladora

No caso de conflito se manter num grau de escalada não resolvido, cabe à comissão reguladora a sua resolução. Ela é implicada por uma das partes beligerantes, pelos representantes dos funcionários ou pela chefia responsável pelo respectivo departamento.

Da comissão reguladora fazem parte:

- Um(a) representante do departamento
- Um(a) representante do conselho pessoal
- Direcção da unidade de serviço/direcção da unidade de organização visada (se a própria é parte beligerante, chefe da secção)
- Uma representante das mulheres
- Um(a) representante de deficientes (dependendo do caso)
- Um(a) membro da representação dos jovens e formandos (dependendo do caso)

A comissão reguladora ouve as partes beligerantes sobre a matéria em apreço e propõe medidas adequadas. No prazo de seis semanas o departamento elabora uma decisão que será vinculativa para as partes beligerantes. Os direitos dos representantes dos funcionários não são por ela afectados.

e) Procedimentos em caso de *assédio moral*

Caso a gestão de conflito constate que se está provavelmente perante um caso de *assédio moral* e que não se consegue chegar a uma solução amigável, tem de se apelar à comissão reguladora. O(a) afectado(a) por *assédio moral* pode ser apoiado(a) pelo gestor(a) do conflito no apelo à comissão reguladora.

³

Descrição dos instrumentos em anexo

A comissão reguladora reúne no máximo três vezes num intervalo de cerca de três semanas. Se necessário pode ser apoiada por um(a) especialista. O objectivo da comissão reguladora é a solução do caso de *assédio moral*. Este objectivo tem de ser atingido o mais tardar no fim da terceira reunião.

- Na primeira reunião os supostos assediadores e assediados podem expressar a sua versão quanto ao caso de *assédio moral*. Ambas as partes têm o direito de manifestar o seu ponto de vista.
- Na segunda reunião, tenta-se com base na primeira conversa, encontrar uma solução amigável para o caso de *assédio moral*. Caso não se consiga encontrar uma solução, deve-se ameaçar com consequências e sanções concretas no caso de continuação do *assédio moral*.
- Se na terceira reunião continuar a não ser encontrada uma solução amigável, a comissão reguladora decidirá sobre as medidas adequadas. Estas devem ser aplicadas, tanto quanto possível, pelo departamento no cumprimento dos direitos de participação dos representantes dos funcionários.

Os signatários do presente acordo concordam que, na Junta de Freguesia Friedrichshain-Kreuzberg, os actos de *assédio moral* são expressamente proibidos. Actos de *assédio moral* são violações contra a dignidade do ser humano e devem ser punidos, havendo consequências legais – que podem ir até ao despedimento.

7. Orçamento

É disponibilizado uma dotação orçamental na área de serviço de pessoal para as seguintes tarefas:

- Formação contínua de funcionários e chefias sobre gestão de conflitos e *assédio moral*
- Contratação de aconselhamento externo quando necessário
- Supervisão e qualificação dos(as) gestores(as) de conflito

8. Avaliação

O centro de coordenação central elabora estatísticas anónimas e um relatório anual para a Junta de Freguesia, com avaliação das experiências, indicação de modificações necessárias e propostas de medidas concretas. Os representantes dos funcionários também recebem este relatório.

9. Entrada em vigor

Este acordo entra em vigor no dia **1 de Fevereiro de 2005**. O acordo “prevenção de *assédio moral*” de 29 de Novembro de 2000 é anulado a partir de dia 1 de Julho de 2007.

Assim deve ser assegurada aos funcionários da Junta de Freguesia a possibilidade transitória de, em caso de conflito, poderem recorrer a um(a) conselheiro(a) neutro(a) (responsável pelo *assédio moral*) ou a um(a) gestor(a) dos representantes dos funcionários e do departamento.

Decorrido um ano deve ser analisada a necessidade de alterações ou adendas.

O presente acordo de serviço pode ser rescindido nos últimos três meses de cada ano

civil. Uma retroactividade só se aplica a implicados em processos de gestão de conflitos que estejam a decorrer.

10247 Berlin, 2005

Pela Junta de Freguesia
de Friedrichshain-Kreuzberg de Berlim

Pela Comissão de Trabalhadores da Junta de
Freguesia de Friedrichshain-Kreuzberg de Berlim

Cornelia Reinauer
Presidente da Junta de Freguesia

Brigitte Zick
Presidente do Conselho pessoal da Junta de
Freguesia

ANEXOS

1. Vias de procedimento na gestão de conflitos



2. Definição de *assédio moral*

Por *assédio moral* entende-se uma comunicação conflituosa no posto de trabalho entre colegas ou entre chefias e os seus colaboradores, na qual a pessoa visada é subjugada, sendo atacada directa ou indirectamente, de um modo sistemático por uma ou mais pessoas, frequentemente e durante um período alargado, com o objectivo e/ou o efeito de ser despedida ou afastada do respectivo departamento e que vive esta situação como discriminação.

Em conflitos de assédio moral existe de modo continuado exclusão, discriminação bem como reprovação de uma pessoa, sendo evitada uma discussão aberta e justa e não sendo concedido um tratamento justo à pessoa assediada.

3. Instrumentos de gestão construtiva de conflitos



Aconselhamento

O aconselhamento serve para obter uma primeira análise simplificada do conflito. A pessoa afectada fala com um(a) gestor(a) de conflitos sobre os factos ou a situação de conflito, para qual quer uma solução. Na conversa o(a) gestor(a) tenta esclarecer os objectivos e as expectativas e definir o grau de escalada do conflito. Além disso, deve determinar que iniciativas já foram tomadas para resolver o conflito, e quem esteve envolvido na gestão do conflito. No fim do aconselhamento é acordada uma decisão quanto às medidas seguintes. O aconselhamento apresenta um esclarecimento prévio do caso que ainda não constitui a própria gestão do conflito.



Moderação de conflitos⁴

Por moderação de conflitos entende-se um método flexível de combinação de vários elementos de gestão de conflitos. Nas discussões moderadas são estabelecidas regras e medidas para a futura gestão da situação de conflito. ("não se trata de um apagar do passado!").



Supervisão

Por um lado a supervisão serve para a reflexão e o acompanhamento dos(as) gestores(as) nos processos de gestão dos conflitos que acompanham. Mas também pode ser utilizada directamente na gestão de conflitos quando o grau de escalada o exigir.



Coaching

Coaching é um aconselhamento individual das chefias para o fortalecimento das suas competências em lidar de modo positivo com os conflitos, quer estejam directamente implicados, quer sejam responsáveis pela sua resolução.



Mediação

Uma mediação com sucesso é o resultado de uma resolução do conflito pelas próprias partes beligerantes com participação de uma terceira pessoa supra-partidária/neutral (mediador[a]). O(a) mediador(a) acompanha o processo e garante a definição de estruturas claras. No fim do processo deve existir um acordo entre as partes beligerantes. A participação voluntária no processo de mediação é condição prévia para o recurso a este instrumento.

⁴ ver Redlich, A., 1997: Konfliktmoderation - Handlungsstrategie für alle, die mit Gruppen arbeiten [Moderação de conflitos – estratégia de acção para todos os que trabalham com grupos], Hamburg

4. Graus de escalada de conflitos segundo Friedrich Glasl

