Vol. 0, nº 39 quinta-feira, 25 de maio de 2023 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

Notícias e análises da administração pública evoluta.adm.br/observatorio

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Como Discordar Produtivamente no Ambiente Público

No contexto do serviço público brasileiro, as discordâncias não precisam ser sinônimos de conflito improdutivo. Elas podem representar oportunidades para o surgimento de ideias inovadoras e para aprimoramento dos processos. No entanto, enfrentar diálogos com indivíduos cujas perspectivas são divergentes…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Como Discordar Produtivamente no Ambiente Público 1

Prazos e expediente 2

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 39 00039 >

9 773086 929008

No contexto do serviço público brasileiro, as discordâncias não precisam ser sinônimos de conflito improdutivo. Elas podem representar oportunidades para o surgimento de ideias inovadoras e para aprimoramento dos processos. No entanto, enfrentar diálogos com indivíduos cujas perspectivas são divergentes nem sempre é uma tarefa simples. Nossa pesquisa identificou três estratégias que podem auxiliar nessa jornada.

Desde a implementação de trabalho remoto até a introdução de cotas para mulheres ou grupos minoritários em diferentes setores do serviço público, líderes em diversas instituições têm enfrentado discussões acaloradas sobre temas polarizadores. Nesse contexto, as discordâncias frequentemente transbordam para debates improdutivos, deixando os envolvidos insatisfeitos e ressentidos após as reuniões.

É comum que ocorram discordâncias entre pessoas cujas opiniões ou ideias divergem no ambiente de trabalho. Quando gerenciadas corretamente, essas discordâncias podem levar a melhores resultados. Contudo, elas geralmente não são percebidas dessa maneira. Em uma pesquisa recente com mais de 500 gestores de diversas organizações públicas, os termos "disputa" e "disfuncional" foram os mais associados a conflitos no ambiente de trabalho.

Mas não precisa ser assim. Nossa pesquisa recente, com mais de 2.000 pessoas, sugere algumas estratégias que podem ser utilizadas para discordar de maneira mais produtiva. Aqui estão três dessas estratégias:

1. Concentre-se no que você pode aprender. Frequentemente, as pessoas iniciam um desacordo com a intenção de provar seu ponto de vista e persuadir o outro lado. No entanto, quando as pessoas abordam conflitos com disposição para aprender, elas tendem a

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 39 (25 maio 2023)

ter melhores resultados.

2. Não subestime o interesse dos outros em aprender com você. A maneira como as pessoas experienciam o conflito é fortemente influenciada por suas percepções sobre os pensamentos e sentimentos do outro. No entanto, as pessoas costumam interpretar mal as intenções daqueles com quem discordam.
3. Seja explícito sobre suas intenções. Dada a propensão para subestimar a disposição dos outros em aprender, é importante ser claro e explícito sobre suas intenções. Antes de apresentar seu argumento, por exemplo, você pode expressar o desejo de entender a perspectiva da outra parte.

O desejo de ser ouvido e compreendido é comum, especialmente durante desacordos que podem ter consequências significativas para nosso trabalho. No entanto, muitas vezes entramos em conflito esperando enfrentar uma enxurrada de argumentos contrários às nossas opiniões. Essas expectativas negativas moldam nosso comportamento e, por fim, nossas experiências. Nossa pesquisa sugere que a solução é focar no que você pode mudar sobre as crenças do outro a seu respeito, demonstrando exatamente o tipo de comportamento que você espera provocar.

Para trazer esse conceito para a prática, consideremos a implementação de políticas de inclusão no serviço público brasileiro. Se você, como gestor, está convencido de que ações afirmativas são essenciais para equilibrar oportunidades, pode encontrar resistência em outros membros da equipe que têm pontos de vista diferentes.

Neste caso, ao invés de simplesmente tentar impor suas ideias, procure entender as razões da resistência. Você pode dizer algo como: "Este é um tema importante e sei que existem diferentes perspectivas. Estou curioso para entender por que você tem uma visão diferente da minha sobre essa questão". Ao final de sua argumentação, você pode encerrar dizendo: "Reconheço que nem todos compartilham da minha visão, e gostaria de entender melhor as razões para o seu ponto de vista".

Ao demonstrar sua disposição para aprender e compreender as perspectivas divergentes, você estará abrindo espaço para uma conversa mais produtiva e construtiva, que pode levar a soluções mais inovadoras e eficazes.

Nas instituições públicas, esse tipo de abordagem pode contribuir para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. Além disso, pode resultar em políticas públicas mais efetivas e inclusivas, uma vez que as diferentes visões são consideradas e incorporadas nas decisões.

É importante lembrar que mesmo nos contextos mais desafiadores, o diálogo e a troca de ideias são fundamentais para a construção de consensos e para o alcance de resultados positivos. O importante não é evitar a discordância, mas sim aprender a gerenciá-la de maneira produtiva e respeitosa, valorizando a diversidade de opiniões e experiências.

Próximos prazos

16/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: eSocial (S-1200, S-1202 e S-1299) e EFD-Reinf)
20/11	Repasse mensal à Câmara (art. 29-A) e limites de gasto do Legislativo (Repasse de novembro de 2026)
30/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: DCTFWeb)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DAIR de outubro/2026)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DIPR do 5º bimestre de 2026)
30/11	13º salário dos servidores municipais (Empregados CLT (Lei nº 4.749/1965, art. 2º): fim da janela do adiantamento (1ª parcela) em 2026)

Datas sujeitas à confirmação no ato de cada ano e na lei local. Calendário completo: evoluta.adm.br/prazos/

EVOLUTA

Eficiência e inovação na gestão.

A Evoluta reúne a Evoluta Assessoria e o Instituto Evoluta e atende prefeituras, câmaras municipais, autarquias, terceiro setor e organizações de políticas públicas, com atuação em mais de 100 cidades, em todos os estados do Brasil.

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Gestão Pública & Desenvolvimento Institucional · Projetos & Processos · Escola de Governo · GovTech & Produtos Digitais · Comunicação Institucional & Legislativa · Parcerias & Compras Públicas

SERVIÇOS LIGADOS AOS TEMAS DESTE NÚMERO

Planos de Carreira para Categorias Específicas
Organização de cargos e estruturas remuneratórias conforme as particularidades de cada categoria, considerando atribuições, qualificações e...

Reforma Administrativa da Prefeitura
Reestruturação do organograma, das competências e das unidades da administração direta e indireta, com elaboração dos...

Estruturação de Projetos Estratégicos
Transformação de demandas organizacionais em projetos com objetivos, escopo, entregas, cronograma, responsáveis e estimativa dos recursos...

WhatsApp
+55 16 3331-5868
Cursos gratuitos
Escola de Governo: 7 cursos on-line com certificado
evoluta.adm.br/ead

OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
Publicação diária de notícias e análises da administração pública

EXPEDIENTE

Editor responsável	Matheus Bernardo Delbon
Corpo editorial	Charles Vinícius, Caique Camilo e Gustavo Bispo
Editora	Instituto Evoluta, CNPJ 52.385.606/0001-96. Rua São Bento, 1.271, Centro, Araraquara-SP, CEP 14801-300
Periodicidade	Diária
Este número	Vol. 0, nº 39 (25 maio 2023)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line