

**Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza**  
**ETEC Professor Adhemar Batista Heméritas**  
**Técnico em Recursos Humanos**

Ana Alice Ribeiro de Paula  
Ana Carolina da Silva  
Ana Clara Bastos da Fonseca  
Ana Julya Rinco Oliveira  
Beatriz Gomes Leal  
Evelyn Carvalho de Siqueira  
Evelyn Moreira dos Santos  
Geovanna Aguiar da Silva  
Giovanna de Oliveira Ori  
Giovanna Vitória Sena de Paula  
Guilherme da Silva Santos  
Helena Cordeiro de Souza  
Heloisa Oliveira Santos Lins  
Isabel Nicacio Alves  
Isabela Kojima  
Isadora Lima Cabral  
João Augusto Moreira  
Joyce Kelly Siqueira Carvalho  
Jheniffer Helena Xavier de Oliveira  
Jonathas Kaua Silva dos Santos

**São Paulo**

**2024**

**Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza**  
**ETEC Professor Adhemar Batista Heméritas**  
**Técnico em Recursos Humanos**

## **GESTÃO DE CONFLITOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC Professor Adhemar Batista Heméritas, orientado pelo Prof. Robson Stolfi, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Recursos Humanos.

**São Paulo**

**2024**

## **DEDICATÓRIA**

Dedicamos este TCC aos nossos familiares, que nos apoiaram e encorajaram constantemente, durante toda a nossa jornada estudantil.

## RESUMO

A gestão de conflitos é um processo crucial para identificar divergências de maneira eficiente e minimizar seus efeitos negativos. No contexto de equipes, tanto no ambiente escolar quanto corporativo, conflitos são comuns, mas podem ser uma oportunidade de crescimento quando geridos adequadamente. A gestão eficaz pode transformar as tensões em melhorias no desempenho e no trabalho conjunto. Para isso, é essencial adotar uma abordagem estratégica, que propõe a identificação de diferentes tipos de indivíduos para melhor distribuir funções dentro de uma equipe e reduzir os conflitos.

Existem diversos tipos de conflitos, como intergrupais, interpessoais, de tarefa, de relacionamento, de processo e percebidos. Cada um desses conflitos pode surgir devido a diferenças de opinião, comunicação falha, ou escassez de recursos, como exemplificado pelos desafios enfrentados durante o projeto de TCC desenvolvidos no jardim. Em todos esses casos, a gestão do conflito envolve uma análise cuidadosa das causas e a aplicação de estratégias adequadas, como negociação ou conciliação, para prevenir a escalada dos problemas e promover o entendimento entre os envolvidos.

No ambiente de trabalho em equipe, as diferenças de personalidade são um fator importante que pode gerar desentendimentos e dificultar a colaboração. Entretanto, com práticas de empatia, comunicação clara e uma boa gestão de recursos, é possível minimizar esses conflitos e melhorar o desempenho da equipe. A divisão justa de tarefas, o entendimento das limitações de cada membro e a promoção de um ambiente de confiança são fundamentais para o sucesso do trabalho em grupo. Identificar e administrar conflitos de maneira eficiente contribui para o fortalecimento da equipe e o alcance dos objetivos de forma mais harmônica e eficaz.

## **RESUMO**

Conflict management is a crucial process for identifying divergences efficiently and minimizing their negative effects. In team contexts, both academic and corporate, conflicts are common but can become growth opportunities when managed effectively. Effective management transforms tensions into performance improvements and collaboration.

To achieve this, adopt a strategic approach identifying individual types for optimized task distribution and conflict reduction. Various conflict types exist: intergroup, interpersonal, task, relationship, process, and perceived. Each arises from differing opinions, faulty communication, or resource scarcity.

Conflict management involves analyzing causes and applying strategies like negotiation or conciliation to prevent escalation and promote understanding. In team environments, personality differences can generate misunderstandings, hindering collaboration. However, empathy practices, clear communication, and effective resource management minimize conflicts, enhancing team performance. Fair task distribution, understanding individual limitations, and fostering trust promote successful group work. Efficient conflict management strengthens teams, achieving objectives harmoniously and effectively.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	01
CAPÍTULO 01.....	02
CAPÍTULO 02 .....	04
CAPÍTULO 03.....	07
CAPÍTULO 04.....	09
CONCLUSÃO.....	11
BIBLIOGRAFIA.....	12

## INTRODUÇÃO

Nosso trabalho de conclusão tem como propósito gerenciar e solucionar a gestão de conflitos, escolhemos como meio de avaliação a prática da jardinagem, assim podendo averiguar o comportamento dos colaboradores em meio ao desentendimento ocorrido no decorrer do projeto. Podemos observar que alguns dos principais obstáculos vivenciados durante o trabalho foi a divergência de opiniões, ausência de intercomunicação efetiva e falta de responsabilidade. O intuito do trabalho é solucionar as divergências e os desentendimentos dos integrantes utilizando a determinação de objetivos claros para avaliar os conflitos do grupo no processo de desenvolvimento do jardim. Acreditamos que o processo organizacional do jardim tem como finalidade de reunir pessoas e melhorar a qualidade sociológicas e relacionamentos interpessoal.

A principal problemática que identificamos na unidade escolar é a individualidade em geral dos alunos, por isso queremos trazer através do jardim, espaços de convivência e mudanças.

# CAPÍTULO 01

## DEFINIÇÃO DE GESTÃO DE CONFLITOS

A gestão de conflitos é o processo identificar as divergências de maneira competente, procurando minimizar seus efeitos negativos. A incompatibilidade de um grupo pode ser usada como uma melhora para o trabalho, tanto em empresas como no atual projeto escolar, uma vez que conflitos e a incomunicação ocorrem com frequência, ele serve como uma oportunidade de melhorar o desempenho da equipe.

Quando os conflitos são administrados inadequadamente levam a um ambiente de trabalho danoso e prejudicial, afetando a produtividade e o bem estar dos funcionários e alunos da nossa Etec.

Diante disso é importante ressaltar que:

“O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”. (Berg ,2012, p.18)

A gestão de conflitos pode ser definida como:

- Conciliação entre duas ou mais partes com interesses opostos
- Desacordo
- Divergência (incompatibilidade) de valores, necessidades e opiniões

Por isso no nosso projeto do jardim aprendemos na prática as competências necessárias que uma empresa teria para um melhor empenho pois nele trabalha gestão estratégica do grupo, receptividade aos feedbacks (ditos por alunos e orientador), inteligência emocional, criatividade e inovação, capacidade analítica etc... Conseguimos analisar o comportamento de cada aluno através dessas competências e em que setor ele se encaixaria em uma empresa, identificar se estarão aptas para desempenhar determinadas tarefas. E conforme o Geoff Maitland (um membro dos órgãos sociais de organizações profissionais).

Existem seis tipos de indivíduos:

- O pensador: é o indivíduo que focaliza o conjunto do que vai ser realizado, trazendo idéias e sugestões;
  
- O organizador: é o indivíduo que organiza e coordena as atividades, confeccionado cronogramas, listas de atividades.



- O realizador: é o indivíduo de execução, que, normalmente, domina a equipe.
- O que veste a camisa: é o indivíduo que procura manter o grupo unido, dá suporte aos demais integrantes;
- O controlador: é o indivíduo que procura estar a par do andamento dos trabalhos, bem como lembra, constantemente, os prazos;
- O analisador: é o indivíduo que analisa todas as ideias, sugestões e ações de modo cuidadoso e objetivo.

Para uma equipe ser eficaz, é essencial ter uma combinação equilibrada desses perfis. o Pensador traz inovação, o Realizador executa, o Organizador coordena, o Que veste a camisa inspira lealdade, o Controlador garante qualidade e o Analisador fornece *insights*.

Assim vemos que cada colaborador tem um papel único. Ao reconhecer e valorizar essas diferenças, podemos construir equipes mais coesas, produtivas e exitosas.

## CAPÍTULO 2

### TIPOS DE CONFLITOS

Há vários tipos de conflitos, dentre eles temos 6:

Conflitos Intragrupais, Conflitos Interpessoais, Conflitos de Tarefas, Conflitos de Relacionamento, Conflitos de Processos, Conflitos Percebidos.

Todos os conflitos citados aqui, foram problemas enfrentados pelo nosso grupo de TCC ao escolhermos o jardim como tema do trabalho. Isso aconteceu por não nos entendermos muito bem, o que gerou esses desentendimentos em nosso grupo.

Segundo (Dreu & Weingart, 2003a; Dimas, Lourenço & Miguez, 2005):

” O conflito pode ser definido como uma divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por, pelo menos, uma das partes envolvidas numa determinada interação, e que pode ou não se traduzir numa incompatibilidade de objetivos.”

#### Conflitos Intragrupais:

Esse conflito é desenvolvido pela forma em como pessoas dentro de um mesmo grupo, que apresentam diferenças ou até opiniões diferentes em relação a algum assunto, podemos observar isso em alunos da mesma sala, entre membros de um mesmo grupo. Nosso grupo de TCC enfrentou esse problema no começo do ano após a escolha do tema do trabalho, alguns não concordaram e isso fez com que tivéssemos discussões sobre o desenvolvimento do trabalho.

#### Conflitos Interpessoais:

O conflito interpessoal é uma situação de estresse que surge entre duas ou mais pessoas, quando há interesses ou opiniões diferentes, os conflitos interpessoais podem ter diversas razões como discordância entre opiniões, atitudes e hábitos. Enfrentamos esse conflito entre algumas pessoas do nosso grupo que se desentenderam, pois não concordavam com atitudes ou até mesmo com falas e assuntos que estavam sendo tratados.

#### Conflitos de tarefa:

Ele envolve discussões sobre a arrecadação de recursos limitados para a conclusão da tarefa/trabalho, como orçamento, espaço, equipamentos, divisão de grupos, funções etc. Com esses desentendimentos entre o grupo, a conclusão do trabalho pode acabar atrasando e trazendo falsas expectativas. Desenvolvemos esse conflito no começo da arrecadação de recursos, onde combinávamos um valor e uma data e algumas pessoas não cumpriam esses prazos, ou também na divisão de tarefas, onde cada um ficava responsável pela sua função e não a fazia da maneira combinada.

### Conflitos de relacionamento:

Tal conflito é conhecido como desentendimentos pessoais, ou seja, acontece com os membros do grupo por causa de suas diferentes personalidades, a falta de expectativas em torno das funções e responsabilidades distribuídas entre os membros do grupo, isso pode acontecer entre o grupo todo ou apenas com alguns membros.

### Conflitos de processos:

Um desentendimento desse tipo é baseado na falta de comunicação ou transmissões de informações diretas entre o grupo, ou seja, decisões tomadas individualmente.

Esse conflito encaixa-se na forma como o trabalho é realizado entre os membros do grupo. Existem dois níveis, no primeiro, a comunicação pode ajudar a equipe a se entender melhor e a crescer, finalizando seus objetivos. Já no segundo nível, se não for explicado direito pode gerar confusão sobre o que cada um deve fazer atrapalhando a produtividade e desenvolvimento. Esse conflito foi desenvolvido após alguns membros do grupo resolverem alguns assuntos sem informar aos demais, causando discussões e vários desentendimentos.

Segundo destaca Marchiori:

“Um ambiente interno com qualidade é um processo no qual se valoriza a confiança, competência, comprometimento e credibilidade. Entendemos que neste ambiente é preciso a existência de relacionamentos que promovam a satisfação de cada indivíduo e suas relações grupais. É necessário que a empresa esteja em consonância com seus objetivos, e é fundamental “viver” a organização em todos os seus processos. A conquista de confiança está diretamente ligada à qualidade do processo de informação e comunicação” (MARCHIORI, 2006, p. 210).

### Conflitos percebidos:

O conflito baseia-se nos membros saberem sobre a existência do conflito, mas não pensarem em resolvê-lo, por medo de incomodar outras pessoas envolvidas ou por receio de serem chamados de irresponsáveis.

Isso pode desenvolver tensão e stress, com o stress elevado os membros do grupo podem acabar brigando entre eles, fazendo com que o trabalho desande e acabe não ficando do jeito que imaginavam, o que pode trazer mais inseguranças e medo.

Vargas (1998) afirma que:

“As relações de poder, quando bem administradas, podem desempenhar importante papel como agente mediador na prevenção e na resolução de conflitos, assegurando a manutenção do equilíbrio e do crescimento organizacional” (p. 90).

## CAPÍTULO 03

### DIFERENÇA DE PERSONALIDADE NO TRABALHO EM EQUIPE

A diferença de personalidade se trata de variações de opiniões e pensamentos diferentes, no trabalho em equipe é necessário ter a compreensão, transparência, empatia e principalmente entender a concepção do outro dentro as situações que se encontram.

Diante das situações que nos foram impostas, nós tivemos muitas experiências para nosso desempenho na parte prática no projeto de TCC, lidando assim com o maior tópico que é a diferença de personalidade. No trabalho em equipe as diferenças de pessoa para pessoa é um desafio diário que promove intriga, desentendimento e discussões.

Com o início dos desentendimentos do projeto houve uma circunstância que foi a falta de desempenho do grupo na realização das atividades propostas, como por exemplo:

A limpeza das folhas que estavam sujando o ambiente pelo qual estávamos trabalhando;

Comportamento infantil diante das intrigas e rivalidades entre alguns membros envolvidos;

Dificuldade em aceitar autoridade e críticas;

Diversidade de perspectivas;

Mediante aos planejamentos, ocorreram contratemplos no quais não tivemos soluções desejadas, contudo tentamos contornar a situação, e tivemos resultados até o momento atual.

#### Recursos limitados:

Concerne na falta econômica, tempo e mão de obra aonde lidamos com os recursos limitados.

Inicialmente obtivemos uma doação de materiais de jardinagem como Rastelo, pás, tesoura, do marido da professora Rute, Jaime Masakazu da sua instituição nomeada Okinalar Mitsumasa.

Tivemos que arrecadar um valor para os itens que usamos diariamente nos trabalhos propostos e utilizamos este valor para: Pedras, tintas e plantas.

Em uma segunda arrecadações não houve uma devolução significativa por conta da comunicação do grupo, mas diante dessa situação conseguimos elaborar o projeto da melhor forma possível.

## Mudanças:

É a transformação de um estado/situação, que a pessoa se encontra e podemos ter muito tipo como: social, organizacional e natural. Sendo planejada ou espontaneamente.

“Mudança é um processo que começa na mente e se reflete na ação. Para transformar o mundo, primeiro é necessário transformar a si mesmo.” (Paulo Vieira - O Poder da Ação. 2023)

Nas tarefas que obtivemos do projeto, houve momentos que mudanças radicais foram feitas, como por exemplo: Cor da parede, o desenho que íamos fazer, as pedras do caminho, plantas que seriam colocadas em um lugar e acabamos plantando em outro. E no final mudamos a estrutura inteira do projeto porque tivemos o consentimento que precisávamos de mudanças para caminhar melhor nossas ideias.

Figura 1- Vista da área do jardim antes do projeto



Fonte: Helena Cordeiro 2024

Figura 2- Vista da área do jardim depois do projeto



Fonte: Helena Cordeiro 2024

## **CAPÍTULO 04**

### **FORMAS DE ADMINISTRAR CONFLITOS**

No trabalho em equipe, é comum que surjam conflitos, frequentemente resultantes de divergências de ideias e abordagens. Para resolver esses conflitos de maneira eficaz, é necessário utilizar estratégias adequadas. Além de buscar soluções, é importante reconhecer que os conflitos têm tanto vantagens quanto desvantagens. As vantagens incluem a possibilidade de estimular a criatividade e promover um maior entendimento das diferentes perspectivas, enquanto as desvantagens podem envolver a geração de tensão e a interrupção da produtividade. Gerenciar conflitos de forma construtiva não só ajuda a resolver as diferenças, mas também contribui para o crescimento e fortalecimento da equipe.

Como citados anteriormente os problemas a serem resolvidos são os interpessoais, divisão de tarefas, organizacionais, intergrupais, financeiros e latentes.

Para administrar os conflitos interpessoais é preciso deixar os problemas pessoais de lado para conseguir resolver os problemas gerais entre o grupo, também é preciso ouvir a opinião de cada um dos integrantes para no final decidir em conjunto qual a melhor forma de resolução de determinadas situações.

Já na parte financeira é necessário seguir alguns passos, como fazer uma lista de tudo que é adequado na hora da compra, depois pensar em uma forma de arrecadar o dinheiro necessário e por último, administrar corretamente a meta de dinheiro alcançada para que assim todos os materiais da lista sejam comprados.

#### Divisão de Tarefas:

Para evitar sobrecargas e frustrações, as tarefas devem ser distribuídas de maneira justa e equilibrada, considerando as habilidades e limitações de cada membro. Estabelecer papéis e responsabilidades bem definidos ajuda a minimizar mal-entendidos.

#### Organizacionais:

Esses conflitos geralmente surgem devido a falhas de comunicação ou desentendimentos sobre os objetivos do projeto. Manter uma comunicação clara e definir metas específicas e alcançáveis pode ajudar a alinhar a equipe e prevenir conflitos.

#### Intergrupais:

Quando há equipes distintas com metas ou métodos diferentes, é importante promover a cooperação entre os grupos. Reuniões de integração e atividades de *team building* ajudam a fortalecer os laços e reduzir a rivalidade.

### Latentes:

Conflitos latentes são aqueles que ainda não se manifestaram, mas que podem surgir a qualquer momento. Ficar atento ao clima organizacional e realizar check-ins periódicos com os membros da equipe ajuda a identificar e resolver potenciais conflitos antes que se tornem problemas maiores.

Uma vez que conhecidos e identificados os conflitos precisam ser administrados ou geridos, para que se resolvam da forma mais eficiente e eficaz.

Quando se estiver administrando um conflito, de acordo com Neto (2005), é de suma importância que antes de tomar qualquer decisão se investiguem os fatos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, entre outros. Tudo para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos.

Berg (2012) afirma ainda que não existe estilo certo ou errado para gerir conflitos, e que cada um pode ser apropriado e efetivo dependendo da situação, do assunto a ser resolvido e dos personagens envolvidos. O importante é conhecer e servir-se das várias opções a nossa disposição para manejar conflitos e aprender a utilizar suas técnicas.

Nem todo conflito é igual e nem todo conflito deve ser abordado da mesma forma, conforme Burbridge e Burbridge (2012), por esta razão o gestor precisa saber como e quando usar cada ferramenta a sua disposição, como: negociação, poder, litígio, arbitragem, ouvidoria, conciliação, e diversas outras ferramentas disponíveis. Portanto o desafio está em saber o que aplicar em cada ocasião, procurando escolher e aplicar as técnicas de forma inteligente.

Embora os estudos sobre conflitos convirjam para ideia de que estes são diferentes e devem ser analisados caso a caso, é importante que seja do conhecimento do gestor as diferentes formas de abordagem dos desentendimentos, para que ao identificar sua tipicidade, possa aplicar a ferramenta mais adequada para conclusão da situação conflitante.



## CONCLUSÃO

Através deste trabalho vimos a importância da gestão de conflitos em nosso grupo. Podemos notar que houve uma dificuldade no gerenciamento dos conflitos, durante a realização do trabalho prático no jardim que foi o percurso deste Trabalho de Conclusão de Curso.

E como um grupo percebemos que, investir em gestão de conflitos mesmo quando não conseguimos resolver nossas próprias desavenças completamente, é essencial, pois contribui para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

A partir do relacionamento que criamos dentro desse trabalho tivemos a oportunidade de notar a necessidade da gestão de conflitos. Através desse projeto de fazer um jardim foi possível que cada um desenvolver suas habilidades, tanto soft skills como hard skills. Através desse tempo de convivência foi possível melhorar a comunicação em partes dentro do grupo, chegamos a conclusão de que os conflitos não foram todos resolvidos, entretanto a maioria foi absolvida, tivemos bons retornos intergrupais durante o percurso do trabalho, podendo notar então que se faz necessária a gestão de conflitos.

## BIBLIOGRAFIA

FRIEDRICH LEMOS, Taíse; WEBER, Mara A. Lissarassa. **Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades.** Disponível em: <https://www.crars.org.br/artigos/gestAo-de-conflitos:-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41> 2024.

GUIMARÃES, Bruna. **Relacionamento interpessoal: O que é e como aprimorar.** Disponível em : <https://www.gupy.io/blog/relacionamento-interpessoal> 2024.

LINKE, Izabela. **Conheça os tipos de conflito organizacional e como lidar com eles (ou evitá-los!).** São Paulo: Blog Caju, 2019. Disponível em: <https://blog.caju.com.br/gestao-de-pessoas/tipos-de-conflito-organizacional/> 2024.

NEVES, Flávia. **Dicionário online de sinônimos.** São Paulo: 7Graus 2011 – 2024. Disponível em: <https://www.sinonimos.com.br/> 2024.

OLIVEIRA, Andréa Carla Ferreira De et al. **Conflitos.** Natal: IFRN, 2014.

RIBEIRO, Débora; BERTONHA GONÇALVES, Luana Cristina Ferreira; ALVES, Raquel Aparecida; CAMPOS, Gevair. Revista Científica da Ajes. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho em uma instituição pública 2021.

ISABEL Cristina Dórdio DimaS, Paulo Renato Lourenço, José Miguez. (Re)pensar os conflitos intragrupais: Desempenho e níveis d desenvolvimento. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/143393082.pdf>