

**Área:** Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

**SITUAÇÕES DE CONFLITO: RESUMO EXPANDIDO DE UM ESTUDO DE CASO EM UM  
DEPARTAMENTO DE UM PROVEDOR DE INTERNET.**

**CONFLICT SITUATIONS: EXPANDED SUMMARY OF A CASE STUDY IN AN INTERNET SERVICE  
PROVIDER'S DEPARTMENT.**

Miguel Lucas Dos Santos Yaya

**RESUMO**

A pesquisa aborda o aumento dos casos de conflito organizacional no setor de logística operacional em um provedor de serviços de internet no Rio Grande do Sul.

**Palavras-Chave:** Gestão de pessoas, Conflito organizacional

**ABSTRACT**

O objetivo geral desta pesquisa é identificar e analisar situações de conflito que ocorrem na área operacional. Objetivos específicos derivados do objetivo geral visam entender as principais situações de conflito do ponto de vista dos coordenadores e gerentes da área operacional, identificar as principais fontes no setor que levam a situações de conflito organizacional, investigar a percepção dos funcionários em relação a diferentes aspectos relacionados aos conflitos no setor e destacar os métodos da organização para gerenciar situações de conflito.

**Keywords:** Human Resource Management, Organizational Conflict

# SITUAÇÕES DE CONFLITO: RESUMO EXPANDIDO DE UM ESTUDO DE CASO EM UM DEPARTAMENTO DE UM PROVEDOR DE INTERNET.

## 1. INTRODUÇÃO

Estudos de conflito organizacional têm sido cada vez mais explorados na comunidade acadêmica. Su e Rungruang (2023) conduziram uma revisão metódica da literatura sobre conflitos laborais, revelando que cerca de 87% das publicações relevantes surgiram após o ano 2000, sendo que 69% delas surgiram desde a década de 2010, e notavelmente, 21% emergiram a partir do ano de 2020.

É evidente que os conflitos são uma parte integrante de nossas vidas como seres sociais em busca de relacionamentos e interações. Sua presença nem sempre é prejudicial para uma organização; na verdade, sua ausência pode dificultar o desenvolvimento, a geração de novas ideias e mudanças positivas (Peralva, 2019; Gonçalves, 2016).

Este estudo é um estudo de caso que busca abordar essas questões que as organizações enfrentam diariamente, operando em um contexto onde as interações humanas e suas complexidades são constantes. Um contexto específico, focado na prestação de serviços de internet no Rio Grande do Sul, foi selecionado devido ao aumento substancial de vários conflitos, impulsionados principalmente pela crescente demanda por serviços de internet no mundo cada vez mais conectado de hoje.

O objetivo geral desta pesquisa é identificar e analisar situações de conflito que ocorrem na área operacional. Objetivos específicos derivados do objetivo geral visam entender as principais situações de conflito do ponto de vista dos coordenadores e gerentes da área operacional, identificar as principais fontes no setor que levam a situações de conflito organizacional, investigar a percepção dos funcionários em relação a diferentes aspectos relacionados aos conflitos no setor e destacar os métodos da organização para gerenciar situações de conflito.

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e tem natureza descritiva, com um delineamento metodológico de estudo de caso que enfoca a profundidade sobre a amplitude. A empresa escolhida para o estudo é uma empresa fictícia chamada Beta Internet, uma empresa de telecomunicações localizada no estado do Rio Grande do Sul, com mais de 280 funcionários. A seleção dessa empresa foi por conveniência, já que um dos pesquisadores tinha experiência de trabalho lá.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais com onze colaboradores do setor Logístico Operacional, juntamente com observação participante de situações práticas diárias envolvendo conflitos no trabalho. As observações informaram o desenvolvimento do roteiro de entrevistas e ajudaram a relacionar as respostas dos entrevistados.

A análise dos dados foi realizada usando a abordagem de análise de conteúdo com categorização temática, seguindo as diretrizes de Bardin (2002).

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

É imperativo realçar as múltiplas definições e características comuns do conflito organizacional. Na literatura, surgem perspectivas diversas sobre a gênese do conflito, seja decorrente da percepção de uma parte afetada negativamente, da obstrução de interesses, ou como um desdobramento natural da interação humana. Adicionalmente, enfatiza-se a relevância da identificação de categorias de conflito, tais como conflito de tarefas, conflito de processos e conflito de relacionamento, como parte fundamental do desenvolvimento de estratégias eficazes para a administração de conflitos nas organizações (Daft, 2011; Nascimento e El Sayed, 2002; Robbins, 2005).

Outra ênfase na categorização de conflitos proposta abrange o conflito latente, percebido, sentido e manifesto, sendo que este último impacta não somente as partes envolvidas, mas também a dinâmica da organização. Isso destaca a importância de compreender as diversas nuances do conflito e a sua gestão apropriada (Nascimento e El Sayed, 2002).

Além de identificar as formas de conflito, é fundamental compreender suas causas, enfatizando as condições antecedentes identificadas. Três condições essenciais predis põem ao conflito: a diferenciação de atividades, a gestão de recursos compartilhados e a presença de atividades interdependentes. À medida que uma organização cresce, a diferenciação de grupos especializados gera divergências em perspectivas e interesses, ao passo que a administração de recursos limitados ou distribuídos de maneira desigual pode dar origem a conflitos. Além disso, a existência de atividades interdependentes pode resultar em conflitos quando ocorrem atrasos ou obstáculos na colaboração entre grupos (Chiavenato, 2007).

Outras potenciais origens de conflito merecem menção: frustração devido às limitações de ordem pessoal, técnica ou comportamental; diferenças de personalidade; objetivos divergentes; bem como discrepâncias em informações e percepções (Nascimento e El Sayed, 2002). Adicionalmente, são apresentadas as condições iniciais que antecedem o conflito, abrangendo questões de comunicação deficientes, elementos associados à estrutura organizacional e variáveis de caráter pessoal. A falta de comunicação adequada, a configuração organizacional e relacionamentos conflituosos desde o princípio desempenham um papel crucial na desencadeação e agravamento dos conflitos nas organizações (Robbins et al., 2010).

Uma vez identificados os tipos e as origens dos conflitos, surge a responsabilidade de administrá-los. A maneira pela qual o conflito é abordado e gerenciado exerce um impacto direto em suas consequências, e a compreensão desse processo desempenha um papel crucial na promoção de soluções produtivas. As respostas ao conflito podem ser divididas em quatro dimensões, que abrangem a resolução de problemas, resistência, evitamento e cedência (Abella, 2017).

Outros cinco estilos de administração de conflitos também podem ser empregados, abrangendo os estilos colaborativo, contestador, de aceitação, de retirada e de compromisso. É crucial preparar os sistemas organizacionais para funcionarem de maneira integrada, com foco na eficiência do processo de resolução de conflitos, destacando a influência de variáveis como estrutura, recursos humanos, estilo pessoal, sistema de recompensas e liderança na cultura organizacional. Não se pode negligenciar a importância de promover a ética e o senso moral na abordagem e solução de conflitos (Martinelli e Almeida, 2012).

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Interdependência de Tarefas**

O conflito de tarefas ocorre quando há discordância entre os indivíduos em relação ao conteúdo e aos objetivos do trabalho. Ele surge quando um setor não pode prosseguir com suas atividades sem que o outro tenha concluído a sua parte. Nessa situação, há a possibilidade de uma equipe colaborar ou prejudicar a execução das tarefas de seus colegas. (Abella, 2017; Robbins, 2010)

Os depoimentos dos entrevistados destacam que, caso não desempenhem suas atividades de forma eficaz, essa ineficiência pode ter um impacto adverso no cumprimento das tarefas dos demais colegas, ao mesmo tempo em que cria uma sobrecarga de trabalho para esses últimos.

"[...] no momento em que a gente deixa de atender um grupo ou atender o atendente que está com o cliente esperando, o cliente vai ficar estressado, o técnico na rua aguardando o auxílio, se não tiver esse atendimento vai impactar no serviço deles." (Entrevistado 5)

### **4.2 Relacionamentos no Ambiente de Trabalho**

A interdependência de tarefas contribui de maneira significativa para a geração de conflitos, uma vez que requer interação entre os demais participantes do processo de trabalho. Uma maior interdependência na realização das tarefas aumenta a frequência com que os indivíduos precisam se relacionar entre si, o que, por sua vez, amplia as implicações negativas dos problemas interpessoais (Dimas e Lourenço, 2011).

Quando os colaboradores do setor Logístico Operacional foram solicitados a descrever sua relação com os colegas dentro do próprio setor, a maioria iniciou suas respostas afirmando que mantém um relacionamento positivo com os demais membros da equipe ou que raramente enfrentam problemas nesse aspecto.

"Eu acredito que seja uma relação boa. De vez em quando a gente tem alguns atritos. As vezes envolve um pouco de relacionamento pessoal, parece que fica meio bagunçado ali no setor porque tem uma amizade fora e dá um conflito maior ali dentro, umas situações mais tensas. São coisas que dá na hora, as vezes é falado daquele assunto, mas em seguida acaba passando ou amenizando aquele climão na sala. Vai surgindo outros problemas de outros setores e caba que a gente vai levando." (Entrevistado 7)

### **4.3 Influência do processo de comunicação**

A comunicação desempenha um papel fundamental no cotidiano da organização, uma vez que muitos colaboradores não compartilham o mesmo espaço físico. Devido à distância entre unidades e setores, a maior parte da comunicação ocorre virtualmente. A comunicação é uma das fontes mais comuns de conflito, seja devido a problemas durante a transmissão da mensagem, como interferências externas, ou à dificuldade de quem a recebe em interpretá-la corretamente (Menderico e Jaoude, 2023).

Na análise das respostas dos entrevistados, a comunicação se destacou como o principal gerador de conflitos no dia a dia dos colaboradores. Ficou claramente evidenciado que este é um aspecto no qual a organização e seus gestores devem concentrar esforços para aprimorar, uma vez

que tem um impacto direto no desempenho e na produtividade da equipe. Houve um consenso nas respostas, uma vez que todos os entrevistados relataram enfrentar dificuldades no processo de comunicação em toda a organização.

“A comunicação não flui dentro da empresa. Uma empresa de comunicação, uma empresa de telecomunicação tem muito a melhorar a respeito da comunicação, desde lá de cima até os funcionários. As pessoas não conseguem resolver as coisas porque não sabem se comunicar. (Entrevistado 5)”

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa identificou as principais situações de conflito vivenciadas pelos entrevistados no setor, destacando a interdependência de tarefas e falhas na comunicação como fatores inevitáveis de conflito. A organização precisa gerenciar esses conflitos, uma vez que a interação entre setores é necessária para atingir os objetivos.

O aplicativo de mensagens Telegram foi identificado como a principal fonte de conflito no setor devido à insatisfação com a comunicação por chat instantâneo. Além disso, as solicitações de vagas na agenda das equipes técnicas feitas pelo setor Comercial e CAM (Central de atendimento multimídia), juntamente com a desconfiança em relação à LO, contribuem para conflitos.

Conflitos organizacionais têm o potencial de criar um ambiente de hostilidade e desconfiança. O diagnóstico desses conflitos é essencial, como apontado por Ferreira (2010). Destaca-se a importância da adaptação do setor após situações de conflito, relacionando-se com a visão positiva do conflito, que pode estimular a inovação na organização.

Como recomendação para futuras pesquisas, sugere-se a expansão da análise para além de um único setor, incluindo outros departamentos interligados para uma compreensão mais abrangente das dinâmicas conflituosas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELLA, Nilda Teresinha Teixeira. GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAL. **Revista Multidebates**, Palmas, v. 1, n. 2, p. 219-232, 22 nov. 2017. Disponível em: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/20>. Acesso em: 19 set. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002. 281 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**: el capital humano de las organizaciones. 8. ed. Distrito Federal: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V, 2007.

DAFT, Richard L.. **Teoría y diseño organizacional**. 10. ed. Distrito Federal: Cengage Learning, 2011.

DIMAS, I. D; LOURENÇO, P. R. Conflitos e Gestão de Conflitos em Contexto Grupal. **Imprensa da Universidade de Coimbra**. Coimbra, 2011. Disponível em: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/9249/1/Dimas%20%26%20Louren%C3%A7o%202011.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2023.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena. Gestão de pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 16, n. 2, p. 510-528, dez. 2010. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3216>. Acesso em: 15 jul. 2023.

GONÇALVES, G. et al. Cultural intelligence and conflict management styles. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 24, n. 4, p. 725–742, 5 set. 2016.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos**. São Paulo: Atlas, 2012.

MENDERICO, R.; FELIPE GALESIJAOUDE. Aplicação de ferramentas digitais na comunicação interna das organizações. **Revista E&S**, 1 jan. 2020.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. **Administração de conflitos**. Curitiba: Bom Jesus, 2002.

PERALVA, A. CONFLITO E MOVIMENTOS SOCIAIS NO ACIONALISMO DE ALAIN TOURAINE. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 106, p. 160–194, 1 abr. 2019.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SU, M.; PARISA RUNGRUANG. Mapping the knowledge base and theoretical evolution of workplace conflict outcomes: a bibliometric and qualitative review, 1972–2022. **International Journal of Conflict Management**, 5 set. 2023.