

Gestão de Conflitos Interorganizacionais: Um Estudo envolvendo Proprietários de Empresas de Pequeno Porte do Oeste da Bahia

Cassiana Santos da Silva Farias – Universidade Salvador (UNIFACS)

Lívia Veiga de Oliveira Bispo – Universidade Salvador (UNIFACS)

Manoel Joaquim Fernandes de Barros – Universidade Salvador (UNIFACS)

Neivande Dias da Silva – Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Cláudio Luiz Ariani Fontes – Universidade Salvador (UNIFACS)

Resumo:

Muitas empresas coexistem e se relacionam independente de afinidades em termos estratégicos ou da própria vontade de seus gestores. A preservação da harmonia nas relações empresariais também está relacionada com a capacidade das pessoas, responsáveis por essas transações, gerenciarem os possíveis conflitos que podem surgir em meio aos negócios. O que fará a diferença, em se tratando da estratégia competitiva, será a forma como pessoas, grupos e organizações lidam com os possíveis conflitos, pois esses são um fenômeno natural no cotidiano das empresas (CARVALHAL ET AL, 2017; ROBBINS, 2014). Esta investigação verificou qual a compreensão que os proprietários de empresas de pequeno porte possuem sobre gestão de conflitos interorganizacionais, através da delimitação do instrumento de gestão de conflitos externos e sua contextualização no âmbito interorganizacional como estratégia competitiva. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa básica, de campo e descritiva, com uma abordagem qualitativa e quantitativa. A coleta de dados foi executada no período de agosto a outubro de 2018, em Bom Jesus da Lapa, Bahia. A amostra contou com 18 respondentes, proprietários dos empreendimentos qualificados como de pequeno porte. Na amostra, um percentual de 67% considera seu conhecimento em gestão de conflitos externos nada satisfatório, 6% percebe como pouco satisfatório, e 28% o percebem como satisfatório. Foi possível verificar que a gestão de conflitos interorganizacionais não é uma realidade percebida pela amostra. Apesar de acreditarem ter uma capacidade de negociação satisfatória, os índices de desacordos com fornecedores são representativos nesta.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Conflitos Interorganizacionais; Estratégia.

1. Introdução

As transações comerciais, que são constantemente executadas pelas empresas, são viabilizadas por intermédio dos seus funcionários e é através do capital humano, presente nas organizações, que é possível gerenciar e manter o relacionamento interorganizacional. Tais transações, quando ocorrem de forma harmoniosa, possibilitam a manutenção de elos nas cadeias produtivas das empresas. Como teorizou Porter (1988), ao enfatizar que as relações com fornecedores representam um condutor de custos, essas relações, quando gerenciadas, têm o potencial de maximizar ou minimizar as atividades de valor da empresa, tendo em vista que a manutenção de elos com fornecedores é uma estratégia que possibilita a vantagem competitiva.

A preservação da harmonia nas relações empresariais também está relacionada com a capacidade das pessoas responsáveis por essas transações em gerenciar os possíveis conflitos que podem surgir em meio aos negócios. O que fará a diferença, em se tratando da estratégia competitiva, será a forma como as pessoas, grupos e organizações lidam com os possíveis conflitos, pois esses são um fenômeno natural no cotidiano das empresas (CARVALHAL ET AL 2017; ROBBINS, 2014).

Esta pesquisa tem como objetivo geral verificar qual a compreensão que os proprietários de empresas de pequeno porte possuem sobre gestão de conflitos interorganizacionais. Para subsidiar o alcance do mesmo, perfazem os objetivos específicos desta investigação: identificar gestão de conflitos externos e contextualizar gestão de conflitos interorganizacionais como estratégia competitiva.

Desta forma, para atingir os objetivos apresentados, o estudo está dividido de modo a que, compondo a primeira parte, está a presente introdução; a segunda, a fundamentação teórica, que reúne discussões referentes à distinção dos tipos de empresas, estratégias empresariais para gestão de conflitos, oportunidades de alianças estratégicas, conflitos interorganizacionais e habilidades do gestor, bem como, o papel da negociação na gestão de conflitos externos; a terceira parte contém a metodologia que estrutura essa investigação; a quarta parte, os resultados e as discussões; e a quinta parte, as considerações finais dos autores.

As empresas de pequeno porte são geradoras de emprego e renda e representam um fator importante para a economia brasileira. Micro e Pequenas Empresas (MPE) representam 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB) no setor do comércio e 24,5% do PIB da indústria no Brasil. Já quando o assunto é empregabilidade, essas empresas representam 44% dos empregos formais em serviços e geram no comércio aproximadamente 70% dos empregos (SEBRAE, 2014). Assim, justifica-se esta pesquisa por entender que essas empresas contribuem para o fortalecimento da economia brasileira na medida em que proporcionam maiores habilidades de gestão para seus proprietários. O entendimento dos conceitos de gestão de conflitos interorganizacionais se faz necessário para a manutenção de atividades comerciais duradouras.

2. Fundamentação Teórica

2.1. A Empresa, o Empresário e a Atividade Empresarial

Organizações, que possuem atividade empresarial ou que tenham como propósito o lucro, são definidas por Coelho (2011) como capazes de articular fatores de produção, como: capital, mão de obra, insumo e tecnologia. A empresa se estabelece sobre a tutela do empresário, que é o responsável por organizar as pessoas e os bens. “O empresário, no exercício da atividade empresarial, deve contratar empregados. São estes que, materialmente falando, produzem ou fazem circular bens ou serviços” (COELHO, 2011, p.30).

Segundo o Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2014), empresas são classificadas, além da categoria de Micro Empreendedor Individual (MEI), como de micro, pequeno, médio ou grande porte. Os critérios para estabelecimento desta segmentação estão relacionados com a quantidade de funcionários e aspectos econômicos.

A atividade empresarial exige mais do que a iniciativa promissora de empreender em uma determinada área. Ao empresário, quando tratamos de pequenos negócios, cabe estabelecer “as regras do negócio”, delimitando o propósito de sua firma, os critérios de empregabilidade, a natureza do serviço ou produto ofertado ao mercado e, ainda, os critérios de gestão de pessoas. Em muitos casos, portanto, suas responsabilidades são múltiplas e não excludentes em termos de importância do ponto de vista estratégico, inclusive no quesito gestão de conflitos interpessoais e interorganizacionais.

A estratégia, como prática social, precisa ser assimilada pelos atores da organização e esta, muitas vezes, gera impactos à sociedade. Independente do ramo de atividade da empresa, o gestor precisa desenvolver “habilidades adequadas para realizar seu trabalho em estratégia e dispor de ferramentas para tal” (WHITTINGTON, 2004, p. 51). Não se trata de uma tentativa de se limitar ao pensamento estanque da estratégia, do ponto de vista de um patrimônio da empresa, como algo pré-estabelecido e sim corroborar com o pensamento da estratégia como prática, ou seja, definida pelo que as pessoas fazem para alcançar os objetivos (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008).

Esse pensamento estratégico é um elemento essencial para o alcance de um bom desempenho do ponto de vista organizacional e, para a compreensão da dimensão conceitual deste estudo, se faz necessário entender e delimitar o conceito de organizações. O que as define de outros tipos de estruturas coletivas, segundo Scott (1995), é que elas são coletividades com orientação ao alcance de objetivos especificados previamente, possuem um grau elevado de formalização, tanto de regras, quanto de relacionamento interpessoal, e “são coletividades cujos participantes buscam múltiplos interesses, absurdos e comuns, mas que reconhecem o valor de perpetuar a organização como um recurso importante” (SCOTT, 1995, p. 28).

Partindo desse escopo, analisa-se o cenário no qual coexistam duas ou mais organizações, cada uma delas com suas estruturas previamente definidas, seus objetivos a serem alcançados e que estas sejam compostas por indivíduos com interesses particulares, orientados ao sucesso de seus projetos de negócio.

Os interesses dos gestores, por exemplo, são moldados por um contexto social, histórico e por lógicas institucionais (NOGUEIRA, 2006). Do ponto de vista interorganizacional, essas estruturas de negócio se relacionam dentro de um sistema social (composto por cultura, estrutura social e rotinas) que orienta a ação dos atores envolvidos (MACHADO-DA-SILVA; COSER, 2006). E os estudos do relacionamento interorganizacional são uma área de contribuições que divergem em teoria, mas convergem na busca pelo entendimento dos impactos causados por ações endógenas e exógenas às firmas (ALVES; BARCELLOS, 2016).

Apesar do objetivo geral desse trabalho tratar de relações entre empresas de pequeno porte, não é possível descartar as influências da globalização e do desenvolvimento tecnológico, fatores que impactam nas relações dos entes que atuam em um determinado mercado, que geram cenários de cooperação ou competição entre organizações, e, inevitavelmente, é configurada a interdependência entre elas (ALVES; BARCELLOS, 2016). Se, por um lado, Bento e Araújo (2016) pressupõem que entidades podem ser delimitadas segundo seus domínios, a partir da teoria das fronteiras, há casos em que interesses mútuos tendem a

descaracterizá-los, formando configurações que Alves e Barcellos (2016) relacionam como a cadeias, conglomerados, redes e alianças estratégicas.

2.2. Oportunidades de Alianças Estratégicas

Muitas empresas coexistem e se relacionam independente de afinidades em termos estratégicos ou da própria vontade de seus gestores. O mercado pressupõe atores envolvidos, marcas que competem e cooperam, dentro de um fluxo simbiótico de relacionamentos organizacionais e interpessoais. Porém, mesmo quando estamos nos referindo a pessoas em postos de liderança, controle e tomada de decisão, estas representam marcas e estruturas formais empresariais, portanto, representam organizações e, na medida em que agem e reagem neste sistema, travam relações com atores de outras organizações em uma dinâmica inerente à própria atividade empresarial, independente do porte da firma.

Há casos em que, frente ao cenário de risco e incertezas, certas organizações se veem desafiadas a se aliarem com foco na eficiência de processos e efetividade de resultados (FREITAS *et al.*, 2015). Essa proposta de aproximação de diferentes estruturas empresariais em busca de um bem comum pode ser chamada de aliança estratégica, que surge ainda do intuito de minimizar impactos de conflitos comuns dessas organizações com fornecedores de ambas, por exemplo. Mas, a questão está no fato de que, mesmo que haja interesse mútuo, há casos em que “a insatisfação gerada entre os parceiros pode levar ruptura de uma aliança estratégica” (SILVA *et al.*, 2017, p. 1). E ocorrem casos ainda em que a competição por recursos sobrepõe o potencial cooperativo interorganizacional e, nestas circunstâncias, a aliança não se configura de forma sólida (MACHADO-DA-SILVA; COSER, 2006).

2.3. Conflitos Interorganizacionais

Do ponto de vista conceitual, Albuquerque *et al.* (2016, p. 3) trazem uma contribuição relevante ao descrever conflito como um “processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de modo negativo, alguma coisa que ela considera importante”. Antes dele, Bastos (2014, p. 42) já tratava do tema e afirmava que “nos sentimos em conflito quando percebemos uma incompatibilidade de interesses, necessidades ou valores”. Mas, para fins deste trabalho, consideramos relevante a proposição de Silva *et al.* (2017), para os quais o conflito é um “processo iniciado pela percepção de prejuízo por uma das partes devido a inconsistências e desentendimentos em função de objetivos conflitantes ou mesmo opostos dos seus parceiros”.

Para entender como as relações entre empresas se dão, a vigorosa contribuição seminal de Deutsch (1969) buscou esclarecer a coordenação de fatores associados a competição e conflito. Os cenários em que surgem conflitos entre interesses organizacionais nem sempre têm como característica notória a competição para que a situação de desconforto se evidencie em uma parceria. Há casos de conflitos que surgem de um relacionamento entre empresários integrantes de uma aliança estratégica. Mas, interesses opostos os levam a caminhos distintos e, a depender da inabilidade de negociação das partes, a aliança pode ser quebrada em definitivo.

A competição implica uma oposição nos objetivos das partes interdependentes, de modo que a probabilidade de realização de um objetivo diminua à medida que a probabilidade do outro aumenta. Em conflitos derivados da competição, as ações

incompatíveis refletem objetivos incompatíveis. No entanto, o conflito pode ocorrer mesmo quando não há uma incompatibilidade real ou percebida dos objetivos (...) o conflito pode ocorrer em um contexto cooperativo ou competitivo e os processos de resolução de conflitos que provavelmente serão exibidos serão fortemente influenciados pelo contexto em que o conflito ocorre (DEUTSCH, 1969, p. 8).

Não se trata de afirmar que conflitos sejam provenientes de relações com claras manifestações de competição ou cooperação, mas sim de exemplificar que ambos os casos estão sujeitos a incidência de relações conflitantes. Deste modo, observa-se que a sensibilidade de gestores no momento da solução destes conflitos pode ser crucial para a sobrevivência de uma cooperação. Deutsch (1969) alerta sobre o quanto fatores subjetivos influenciam na origem de um conflito, que pode ser classificado como de duas naturezas ambíguas: a construtiva e a destrutiva. E isso está diretamente relacionado ao grau de satisfação das partes com os resultados do conflito.

Uma vez que esses casos surgem de relacionamentos interpessoais e interorganizacionais, e podem se dar a título de desacordos no campo da relação em si, mas também de cunho informacional, de valores, no campo estrutural, de interesses e até histórico (MOORE, 1998; BASTOS, 2014). A compreensão destes termos se dá por, respectivamente, uma possível assimetria de informação, quando atores possuem crenças incompatíveis, quando elementos sociopolíticos possam interferir na relação, quando os interesses são díspares ou até quando aquela relação possui uma história marcada por elementos que possam vir a gerar um conflito presente. São elementos que ilustram as possibilidades motivacionais para uma situação de conflito interorganizacional, mesmo quando não se tem um quadro competitivo declarado.

Porém, enquanto competição e conflito interagem conforme relatado, cooperação e conflito são inevitáveis para a manutenção de uma relação interorganizacional, é o que afirmam Machado-da-Silva e Coser (2006). É como se, sem a conjunção dos elementos “pessoa, processos e problema”, não fosse possível se pensar em uma estrutura cooperativa (BASTOS, 2014, p. 51). Uma vez estabelecido entre parceiros, o conflito pode ocorrer no campo do papel exercido por cada um deles ou por suas responsabilidades operacionais (SILVA *et al.*, 2017).

Mesmo quando se trata de situações de aliança estratégica, de parceria entre instituições com cunho cooperativo, quando fazem referência à gestão de conflitos, os teóricos admitem a natureza semântica negativa que envolve essa definição, em um certo antagonismo (RIBEIRO, 2014). Para dirimir essa tensão entre as partes, as habilidades do gestor são vitais para a sobrevivência da parceria e, em alguns casos, a depender da dinâmica competitiva do mercado, para a sobrevivência do próprio negócio.

2.4. Habilidades do Gestor: o Papel da Negociação

Por mais que admitamos que existam casos de gestores com talento nato para a gestão de relacionamentos interpessoais, quando estamos envolvidos em uma dinâmica macro, em que numa mesa de negociação estão representantes de empresas, com interesses difusos, estruturas diferenciadas a ponto de serem excludentes, os desafios se tornam latentes. E, diante deste cenário, até pequenos empresários são expostos a situações de estresse e, muitas vezes, ao desconhecem técnicas de gestão específicas para determinados casos, as chances de sucesso são escassas.

Carvalho (2009) alerta para o fato de que negociadores de sucesso possuem não só a experiência empírica a ser posta à mesa, mas uma bagagem teórica que lhe oferece um diferencial competitivo numa situação de conflito. Apesar de a negociação não ser uma atividade exclusiva de executivos, mas de qualquer cidadão (LEAL, 2017), ela precisa ser vista também de forma sistemática. O ato de negociar é “um meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado tem alguns interesses em comum e outros opostos” (FISHER et al., 2005, p. 15). Então, diante do fato de que existe método para se lidar com os desafios de relacionamento interorganizacional e interpessoal, por que não lançar mão destes e estar preparado para gerenciar os conflitos da forma mais efetiva possível?

3. Método de Pesquisa

Essa investigação, quanto à sua finalidade, é uma pesquisa básica, “pois este tipo de pesquisa procura desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação direta com suas aplicações e consequências práticas” (GIL, 1995, p. 42). Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que se pretende verificar qual a compreensão que os proprietários de empresas de pequeno porte possuem sobre gestão de conflitos interorganizacionais. Gil (2010) afirma que esse tipo de pesquisa apenas descreve as características de determinado fenômeno.

Relativo ao delineamento, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa de campo, nesta “o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem” (SEVERINO, 2007, p.123). Uma das vantagens deste tipo de pesquisa está no fato das próprias pessoas cederem as informações sobre seu comportamento, permitindo ao pesquisador a possibilidade de interpretação dos dados de forma menos subjetiva (GIL, 2010).

A pesquisa foi executada em três etapas. Primeiro, ocorreu o levantamento bibliográfico, que possibilitou a busca de informações para embasamento teórico, pois, como afirma Santos (2000), a pesquisa bibliográfica utiliza um conjunto de informações já elaboradas e publicadas por outros autores. May (2004) complementa que a teoria, junto com a pesquisa, é fundamental. Na segunda etapa, foi feita a coleta dos dados, por meio de questionários estruturados, contendo questões fechadas. Utilizou-se o *software Excel* como suporte para a organização dos dados coletados em gráficos para análise. Fez-se uso da estatística descritiva, com variáveis qualitativas e categóricas nominais, uma vez que a “estatística descritiva compreende o manejo dos dados para resumi-los ou descrevê-los, sem ir além, isto é, sem inferir qualquer coisa que ultrapasse os próprios dados” (FREUND; SIMON, 2000, p.16). Na terceira etapa, ocorreu o exame dos dados por meio da análise de conteúdo, pois se trata de uma técnica que analisa a mensagem considerando seus significados, que “utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição dos conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas. Pratica tanto a hermenêutica, quanto as categorias numéricas” (VERGARA, 2010, p.5).

Para delineamento deste trabalho, foi utilizada a abordagem qualitativa e quantitativa. A amostra da pesquisa se enquadra como não probabilística por tipicidade, pois, de acordo com Vergara (2010), a amostragem por tipicidade é formada por elementos que o pesquisador

pondera serem característicos da população alvo. Para critérios de amostra, utilizaram-se empresas cadastradas na prefeitura do município de Bom Jesus da Lapa - Bahia como de pequeno porte, tendo por referência dados coletados no setor de tributos em 2018.

4. Análise dos Resultados

A coleta de dados foi executada no período de agosto a outubro de 2018. De acordo com o setor de tributos do município, existem vinte e quatro empresas cadastradas como sendo de pequeno porte, atuando no município baiano de em Bom Jesus da Lapa. Para que o objetivo deste estudo fosse alcançado, definiu-se que os questionários seriam respondidos pelos proprietários dos empreendimentos cadastrados. Das vinte e quatro empresas em questão, dezoito proprietários se dispuseram a responder aos questionamentos. As perguntas foram separadas nos tópicos “informações sobre o respondente” e “gestão de conflitos interorganizacionais”, e as repostas foram agrupadas em percentuais e organizadas em gráficos para discussão.

No tópico informações sobre o respondente, fez-se o levantamento do nível de escolaridade (Gráfico 1). A alternativa de resposta “ensino médio incompleto” foi removida do questionário após a aplicação do pré-teste, uma vez que se constatou que a amostra não continha pessoas que ainda não concluíram essa etapa de escolaridade.

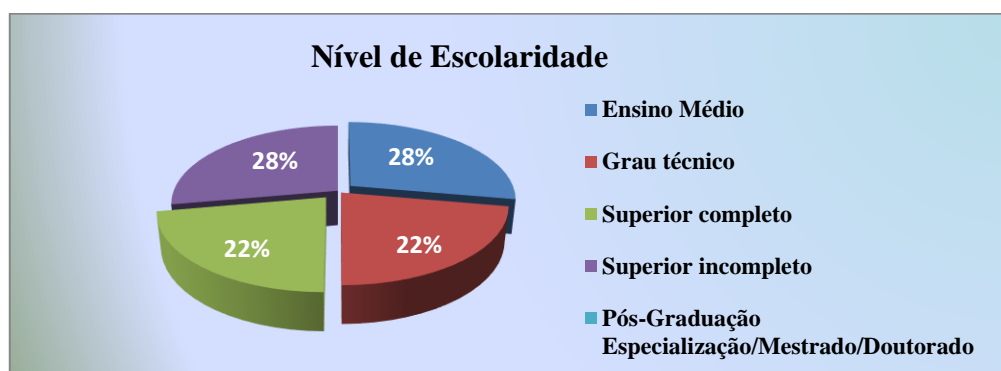


Gráfico 1. Nível de Escolaridade dos Respondentes. / Fonte. Elaborado pelos autores (2018).

O percentual de pessoas na amostra com escolaridade de nível técnico e superior completo e incompleto, se somados, equivale a 72% dos respondentes, o que caracteriza que a maioria da amostra pesquisada possui a preocupação em aprimorar sua capacidade técnica através da profissionalização pela educação. Em se tratando da atividade desempenhada por estes gestores, podemos afirmar, com base na teoria, que o nível de escolaridade tende a ser um fator facilitador do alcance de resultados, assim como proporciona a aquisição de habilidades de gestão e relacionamento. A educação está associada, em termos, à capacidade de assimilação, por parte dos indivíduos, dos elementos culturais presentes na sociedade para que as pessoas se tornem sociáveis, bem como está intimamente ligada ao alcance de objetivos econômicos, pois representa a descoberta das formas mais adequadas para atingir tais objetivos. A educação, em sua especificidade, passa pela compreensão e pelo entendimento do conceito de trabalho (SAVIANI, 2008; DI PIETRO, 2008).

Para levantar informações acerca do entendimento dos empresários sobre gestão de conflitos externos, foi feito o seguinte questionamento: “*Como você classifica seu conhecimento sobre gestão de conflitos externos?*”

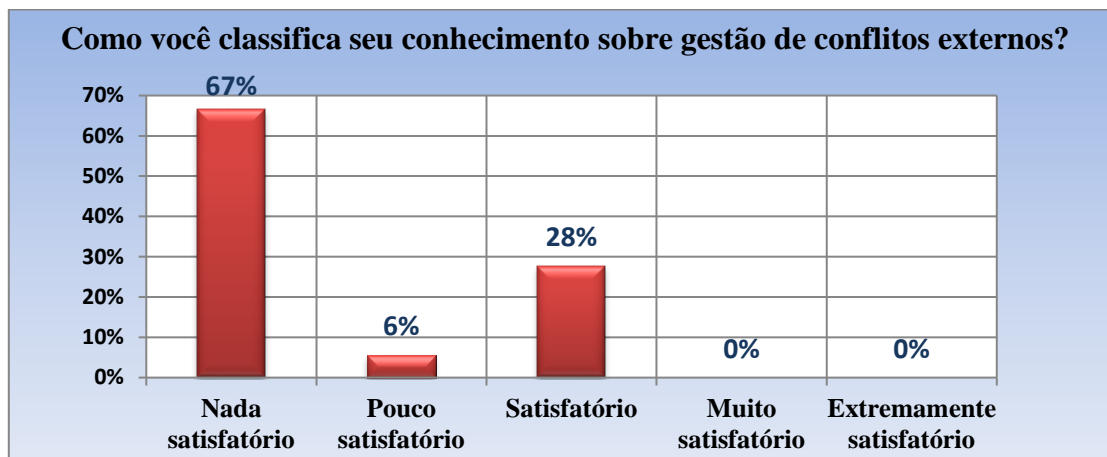


Gráfico 2. Compreensão sobre Gestão de Conflitos Interorganizacionais. / Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Na amostra, um percentual de 67% considera seu conhecimento em gestão de conflitos externos nada satisfatório, 6% pouco satisfatório e 28% satisfatório. As alternativas “muito satisfatório” e “extremamente satisfatório” não obtiveram percentuais. Assim, é possível estabelecer, através da análise desses percentuais, que esses gestores em sua maioria possuem conhecimento insatisfatório sobre o assunto, o que inviabiliza a gestão de conflitos interorganizacionais em seus empreendimentos. No que tange à prática de gestão de conflitos, se faz necessário que o gestor tenha conhecimento sobre o tema, tendo em vista que conflitos podem impactar diretamente na produtividade da empresa. Entretanto, não existem ferramentas que contabilizem os custos financeiros do conflito, “difícilmente vamos encontrar dados sobre o custo de conflitos nas estatísticas do governo ou de instituições voltadas para estudos econômicos” (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012, p. 44). A ausência de formas para medir os custos dos conflitos faz com que estes sejam ocultos.

O balanço financeiro das empresas não oferece dados sobre o custo de conflitos na organização [...] Mesmo assim, existem alguns elementos, tais como a taxa de rotatividade e faltas ao trabalho, que servem como indicadores. (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012, p. 45)

Todavia, ao adquirir conhecimento sobre a gestão de conflitos interorganizacionais, o gestor pode compreender as possíveis formas de resolver problemas decorrentes dos diferentes objetivos empresariais, como as disputas orçamentárias por recursos escassos e divergências nas formas pelas quais as pessoas percebem as coisas no contexto empresarial. Não se trata, portanto, de eliminar o conflito e sim, a intenção relacionada com a capacidade de manter níveis positivos de conflitos, visto que esses, quando estão presentes no meio organizacional e quando gerenciados, podem se tornar um estímulo para a criatividade, a inovação e a mudança na empresa (ROBBINS, 2014).

A falta de informações sobre gestão de conflitos externos pode ser exemplificada nos percentuais de respostas da pergunta (Gráfico 3): “Com que frequência você entra em desacordo com os fornecedores?”

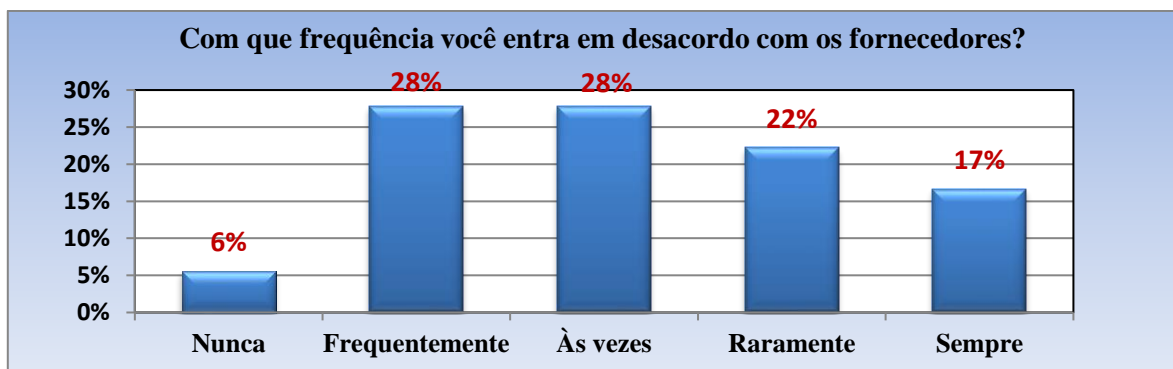


Gráfico 3. Incidência de Conflitos Interorganizacional. / Fonte. Elaborado pelos autores (2018).

Entre os respondentes, 28% declararam que entram em desacordo com fornecedores frequentemente, o mesmo percentual aparece com a alternativa “às vezes”, demonstrando uma incidência de conflitos externos de 56%, se somadas às alternativas; 17% declararam que sempre há conflitos e 22% que raramente. Os resultados demonstram que existe o conflito no cotidiano das relações com os fornecedores da amostra pesquisada, e tais desacordos podem inviabilizar as transações comerciais destas empresas. Farias *et al* (2018) salientam que os gestores devem agir no sentido de evitar conflitos de cunho negativo, buscando controlar a incidência de intrigas e discussões desnecessárias, pois essas prejudicam o alcance dos objetivos das pessoas envolvidas nos processos de troca entre as empresas, impossibilitando assim o alcance dos objetivos organizacionais.

O gestor, para além dos processos empresariais, precisa estar atento às emoções no ambiente de trabalho, buscando gerenciar as relações interpessoais e sentimentos destrutivos que possibilitarão melhor manutenção do clima organizacional, estabelecendo relações e cooperação (FARIAS *et al.*, 2018, p. 9).

A possibilidade de cooperação entre as empresas perpassa pelas habilidades de gerenciar conflitos disfuncionais dos atores envolvidos.

Para saber como os gestores lidam com esse conflito nas relações com outras empresas, foi feita a seguinte pergunta: “Como você reage a um desentendimento com as empresas fornecedoras?” No gráfico 4, é possível visualizar os percentuais que correspondem às alternativas respondidas.

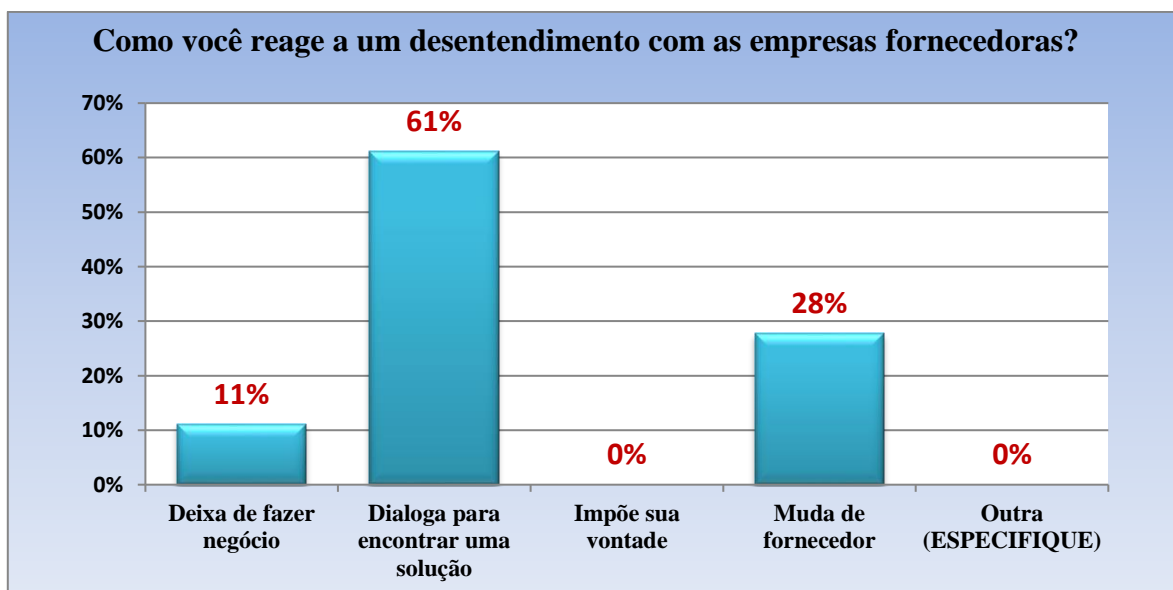


Gráfico 4. Habilidade em gerenciar Conflitos Interorganizacionais. / Fonte. Elaborado pelos autores (2018).

A pesquisa constatou que a habilidade com maior percentual presente na amostra foi a de negociação através do diálogo com 61% dos respondentes, o que representa uma estratégia salutar segundo Nierenberg (apud Carvalhal *et al.*, 2017, p. 30), pois “cada vez que pessoas trocam ideias com o intuito de modificar suas relações, cada vez que chegam a um acordo, estão negociando”. Entretanto, é preciso considerar os percentuais que declaram inaptidão na resolução de conflitos através da negociação com fornecedores. Por parte dos gestores/proprietários, 11% deixam de fazer negócio e 28% trocam de empresas fornecedoras. Os dados coletados evidenciam uma perda de oportunidade que chega a 39%, em relações que poderiam ser mantidas a partir de uma postura eficiente do ponto de vista de gestão de conflitos.

Sobre a habilidade em negociar com outras empresas, foi feita a seguinte pergunta: “*Como você classifica sua habilidade em negociar com outras empresas?*”. As respostas estão dispostas no gráfico a seguir:

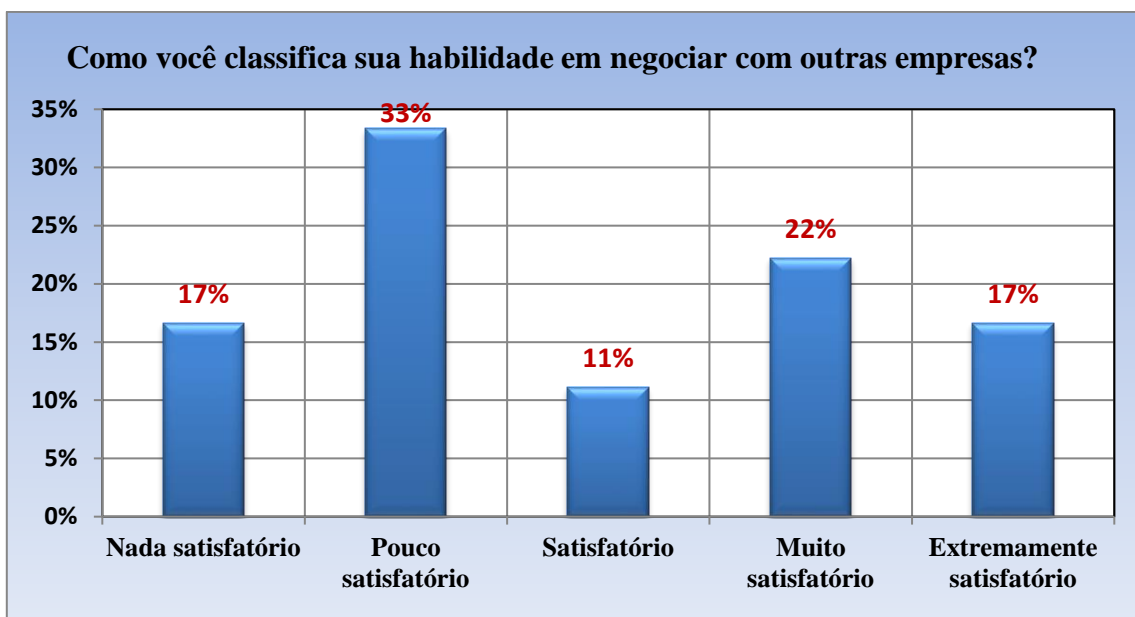


Gráfico 5. Concepção quanto à Habilidade em negociar com Empresas. /Fonte. Elaborado pelos autores (2018).

Os resultados mostraram que, na concepção dos respondentes, 17% declararam ter habilidade extremamente satisfatória para negociar com outras empresas, 22% muito satisfatória e 11% respondeu ser satisfatória. Apesar disso, quando somados os resultados dos quesitos “nada satisfatório” e “pouco satisfatório”, chega-se ao montante de 50%, o que denota que, entre os respondentes, um percentual considerável se considera com pouca habilidade em negociação. Essa falta de habilidade representa um fator de risco para empreendedores que pretendem ser competitivos, pois, na realidade das empresas, possuir habilidade em negociação é uma condição básica para quem se predispõe a ser um gestor/proprietário, fator essencial para a manutenção das transações comerciais. “Empresas buscam negociar com outras por diferentes razões. No plano comercial, transações de compra e venda de bens, produtos e serviços são realizadas para suprir necessidades operacionais, relacionadas ao objetivo social da organização” (CARVALHAL *et al.*, 2017, p. 143). O mesmo autor complementa que existem inúmeros desafios no contexto em que acontecem as negociações, seja com clientes, fornecedores ou com empregados.

Portanto, aprimorar as habilidades de negociação pode proporcionar ao gestor/proprietário uma comunicação mais eficaz com outras empresas, que pode ser refletida em acordos de compra e venda satisfatórios para a lucratividade e manutenção do seu negócio.

4. Conclusões

A fundamentação teórica desta pesquisa viabilizou o alcance dos objetivos específicos desta investigação. Assim, para fins deste trabalho, identifica-se a gestão de conflitos externos - através das perspectivas elucidadas por Bastos (2014), Albuquerque *et al.* (2016), Silva *et al.* (2017) – como aquela que pode ser compreendida como o controle e a manutenção de relações favoráveis mantidas com outras empresas. Essa gestão, portanto, é executada pelas organizações através de seus gestores. O referencial teórico também foi o aporte para contextualizar gestão de conflitos interorganizacionais como estratégia competitiva, pois a gestão de conflitos, na medida em que é implementada, proporciona a criação de alianças

empresarias estratégicas, ao passo que cria elos em suas cadeias de valor (FREITAS *et al.*, 2015; SILVA *et al.*, 2017; MACHADO-DA-SILVA; COSER, 2006).

Foi possível verificar, através da coleta dos dados primários, junto aos empresários pesquisados, que a gestão de conflitos interorganizacionais ainda não é uma realidade presente no cotidiano destes. Apesar de uma fatia considerável deles acreditar ter uma capacidade de negociação satisfatória, os índices de desacordos com fornecedores são representativos na amostra.

Como limitações deste estudo, tem-se a dificuldade para conseguir a aderência dos empresários à pesquisa, pois eles colocaram muitos empecilhos para participar. Assim, por se tratar de uma pesquisa descritiva, não se pode usar de inferências, nem tão pouco de generalizações, pois as informações aqui contidas são características da amostra em questão.

Sugere-se, para estudos futuros, e para uma melhor compreensão do tema, adotar-se alternativas metodológicas como a pesquisa-ação, tendo como objetivo acompanhar uma empresa de pequeno porte nas suas atividades diárias e aplicar algumas técnicas de gestão de conflito para averiguar seu potencial estratégico como vantagem competitiva no meio organizacional. Desta forma, a pesquisa pode vir a contribuir com uma intervenção prática, através da reflexão de seus pares, sobre perspectivas salutares de mudanças em estratégias até então adotadas, focadas em maior eficiência em termos de relacionamentos interorganizacionais.

6. Referências

ALBUQUERQUE, M. R.; LADEIRA, R.; LARocca, M. T. G. Conflitos potenciais na relação entre franqueadores e franqueados soteropolitanos. *In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD*, 7., 2016, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2016.

ALVES, A. P. F.; BARCELLOS, M. D. Relacionamento Interorganizacional e Sustentabilidade: *round table* como estratégia para a introdução de praticas mais responsáveis na cadeia. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 40., 2016, Costa do Sauípe, BA. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, ANPAD, 2016.

BASTOS, *et al.* **Resolução de conflitos para representantes de empresa**. Brasília, DF: Fundação Universidade de Brasília, 2014.

BENTO, M. S.; ARAÚJO, B. F. V. B. Mapeando o Campo Minado: Aprofundando a Compreensão sobre Conflitos entre Identidades Organizacionais em Contextos de Fusão. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 40., 2016, Costa do Sauípe, BA. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, ANPAD, 2016.

BITENCOURTE, C. **Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BURBRIDGE, A.; BURBRIDGE, M. **Gestão de conflitos: Desafios no mundo corporativo**. 1ºed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CARVALHAL, E.; ANDRADE, M.; G. ARAÚJO; V. J.; KNUST, M. **Negociação e Administração de Conflitos**. 5º ed. Rio de Janeiro: FGV, 2017.

CARVALHAL, E. Modelo de Comportamentos do Bom Negociador: A importância e a prática dessas características. **Mundo PM**, v.27, jun-jul, 2009.

COELHO, F, U. **Manual de direito comercial: Direito de empresa**. 23ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

DEUTSCH, M. Conflicts: Productive and destructive. **Journal of Social Issues**, v.25, n.1, p.7-41, 1969.

DI PIETRO, L. O. **Desescolarização ou escolarização da sociedade? Desafios e perspectivas a educação**. 2008. Dissertação - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

FARIAS, C.S.S. et al. “Bateu a meta?” Objetivos organizacionais x comportamento humano nas organizações: metas de vendas e sua influência nas emoções e no relacionamento interpessoal dos profissionais do comércio varejista. *In*: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 11., 2018, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, ECEME, 2018.

FISHER; URY; PATTON. **Como chegar ao SIM**. 2 ed., Rio de Janeiro, 2005.

FREITAS, P. H. G.; OLIVEIRA, O. V. O Estrategizar em uma Rede Interorganizacional do Segmento Varejista Supermercado. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte, ANPAD, 2015.

FREUND, E. J.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada: Economia, Administração e Contabilidade**. 9ª ed., Porto Alegre, Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed., São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. Ed., 2. tir. São Paulo: Atlas, 1995.

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. Hard to disagree, mostly. **Strategic Organization**, v. 6, p. 101-106, 2008.

LEAL, V. N. **Manual de Negociação Baseado na Teoria de Harvard**. Brasília: Escola da Advocacia-Geral da União, 2017.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; COSER, C. Rede de Relações Interorganizacionais no Campo Organizacional de Videira - SC. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 4, p. 9-45, out./dez. 2006.

- MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. Ed., Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MOORE, C. **O processo de mediação: Estratégias práticas para a resolução de conflitos**. Porto Alegre: Ed. Artes Medicas, 1998.
- NOGUERIA, E. Conflitos no contexto institucional. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2006. **Anais [...].ANPAD**, 2006.
- PASCHOAL, L. **Gestão de Pessoas nas Micro, Pequenas e Médias Empresas: Para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualimatymark, 2010.
- PORTER, M. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, 1998.
- RIBEIRO, J. F. Conflitos organizacionais e representações sociais: por um pensamento complexo a luz de Edgar Morin. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 38., Rio de Janeiro. **Anais [...]. Rio de Janeiro, ANPAD**, 2014.
- ROBBINS, S., P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. **A nova Administração**. 1. Ed., São Paulo: Saraiva, 2014.
- SANTOS, A. R. **Metodologia científica: A construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica**. 10 ed. Campinas: Autores Associados, 2008
- SCOTT, W. R. **Organizations: Rational, natural and open systems**. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Unidade de Gestão Estratégica UGE: Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em 11 de julho de 2018 às 21h32min.
- SEVERINO. A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed., São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, A. A. et al. Alianças Estratégicas: Gestão de Conflitos e o Desempenho de Alianças no Setor Automobilístico e de Autopeças nas Regiões de São Paulo e Grande ABC. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, São Paulo. **Anais [...]. São Paulo, ANPAD**, 2017.
- VERGARA S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: Recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4. Out-dez, 2004.

