

A IMPORTÂNCIA DO GESTOR PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO SETOR COMERCIAL DE UMA MULTINACIONAL

THE IMPORTANCE OF THE MANAGER FOR RESOLVING CONFLICTS IN THE COMMERCIAL SECTOR OF A MULTINATIONAL

Douglas Rafael de Araújo Reichembach

Jornalista portador da MRT 2265/SE (2017). Graduando em Administração pela Universidade Estácio de Sá (FASE). Autor do livro *As lições do esporte: um manual de autoconhecimento e busca para lidar com conflitos*. Fundador da grife de roupas masculinas HUGE MAMMOTH.

Nadja Solange Alves de Araújo

Graduada em Pedagogia pela Faculdade Pio Décimo. Pós Graduada em Arte Educação pela Faculdade São Luís de França. Pós Graduada em Educação Ambiental para Educadores de Espaço Sustentáveis. Tecnóloga em Secretariado pelo Instituto Federal de Sergipe. Professora Regente na Secretaria Municipal de Ensino de Nossa Sra^a do Socorro-Se.

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo estudar os atributos principais que levarão o gestor a gerir bem os conflitos ocorridos no setor de vendas de uma multinacional. A resolução da problemática é o marco inicial para o sucesso organizacional da empresa, partindo do pressuposto de que, para se ter uma equipe motivada e disposta a cumprir as metas sugeridas, é necessário ter um líder que saiba explorar bem os pontos fortes da mesma. A disputa e a competitividade por diversas vezes acabam entrando em choque, quando o assunto é liderança. Iremos abranger a diferença entre esses dois conceitos e como eles podem influenciar positivamente ou negativamente a produtividade da empresa. Bem como a elaboração de metas dentro desse setor, que também é responsável por motivar os funcionários a aumentarem os seus resultados positivos. Portanto desenvolveremos uma pesquisa institucional para levantar os principais sistemas de incentivo, e alcance utilizados por essas multinacionais, findando em evolução no seu gráfico de saídas de produtos. Através de uma pesquisa de campo este artigo também tem como desafio estudar os diferentes tipos de liderança que um gestor pode exercer, assim como as suas devidas características. Aspectos da interação dentro do setor de vendas e barreiras da comunicação como os ruídos serão introduzidos à pesquisa em vigor de maneira a esclarecer a importância da opinião dentro do processo de comunicação entre o líder e o seu liderado. Veremos

também que a evolução do modelo de liderança dos gestores atuais precisou adaptar-se concomitantemente ao desenvolvimento das empresas ocasionado pela automação e entrada de diferentes mercados com o surgimento da globalização. Tornando assim a resolução de conflitos internos um desafio ainda maior.

PALAVRAS-CHAVE: Evolução do modelo de liderança. Administração contemporânea. Gestão de conflitos. Importância da comunicação.

ABSTRACT

This article aims to study the main attributes that will lead the manager to manage well the conflicts that have occurred in the sales sector of a multinational. The resolution of the problem is the starting point for the organizational success of the company, assuming that in order to have a motivated and willing team to meet the goals suggested, it is necessary to have a leader who knows how to exploit the strengths of the company. Competition and competitiveness on a number of occasions end up in shock when it comes to leadership. We will cover the difference between these two concepts and how they can positively or negatively influence the productivity of the company. As well as setting goals within this industry, it is also responsible for motivating employees to increase their positive results. Therefore we will develop an institutional research to raise the main systems of incentive, and reach used by these multinationals, ending in evolution in its chart of exits of products. Through a field survey this article also has as challenge to study the different types of leadership that a manager can exercise, as well as their due characteristics. Aspects of interaction within the sales sector and communication barriers such as noise will be introduced in current research in order to clarify the importance of opinion within the process of interaction between the leader and his / her leader. We will also see that the evolution of the leadership model of the current managers needed to adapt concomitantly to the development of the companies caused by the automation and entry of different markets with the emergence of globalization. Making internal conflict resolution even more challenging.

KEYWORDS: Evolution of the leadership model. Contemporary management. Conflict management. Importance of communication.

INTRODUÇÃO

Uma empresa multinacional é caracterizada por ter sua matriz em um determinado país e atuar no mercado de outros países. Sua máxima atuação veio entrar em vigor após a Segunda Guerra Mundial. Seu principal objetivo é obter uma maior lucratividade através do seu processo de expansão. Ao ser instalada em um novo país na maioria das vezes encontrará um alto número de concorrentes, legislações e uma cultura diferente. Sabemos que a sua fonte de renda é proveniente do setor comercial, sendo assim, o número de vendas e saídas de produtos é o que determinará o crescimento da empresa, trazendo o foco para o setor comercial. Por ser uma das partes mais importantes da empresa, estando diretamente necessitada da interação entre os outros setores, precisa-se de um gestor para gerir e comandar os conflitos e

problemas ali existentes, fazendo com que a equipe trabalhe de maneira coordenada, eficaz e eficiente. (CRETELLA, 2006)

2 GERINDO A COMPETITIVIDADE, MOTIVAÇÃO E METAS

O setor comercial possui uma equipe de vendedores que tem como principal função fechar negócios. Para motivar e alavancar o número de produtos vendidos, a organização premia cada funcionário com uma comissão de acordo com a quantidade de negócios fechados. Algumas empresas pagam esse bônus pela porcentagem em cima do valor total e outras através de um valor fixo por produto vendido. Dentro desse contexto entra a importância do gestor, para saber administrar e lidar com os conflitos que existiram dentro deste cenário. (CANDELORO, 2006)

É importante lembrar que há gestores estabelecidos pelo organograma da empresa (gerente, diretores, coordenadores, supervisores,...), como também existem os funcionários que tem características de liderança e de maneira natural acabam exercendo as suas competências de comando dentro do seu nicho de atuação. Esses colaboradores por muitas vezes passam despercebidos na empresa, não obtendo a valorização e reconhecimento que merecem. Mas é importante ressaltar que ainda há algumas organizações que atentam os olhares para esses funcionários e os colocam nos seus devidos postos. (CURY, 2005)

Candeloro (2006) relata que alguns colaboradores deste respectivo setor possuem características próprias que os auxiliam a vender. Já outros podem adquirir essas características através do processo de treinamento e desenvolvimento pessoal que também deve ser identificado pelo gestor. Portanto, dar-se a entender que além de coordenar a eficácia do processo de vendas, administrar os números ali presentes e montar o seu time, o líder também deve identificar e propor as competências que devem ser trabalhadas por cada indivíduo da sua equipe.

Porter (1990) em seu livro *As vantagens Competitivas das Nações*, analisa as três fontes genéricas da vantagem competitiva presentes na indústria, essas que podem ser trazidas para aplicabilidade por vendedores dentro do processo de negociação. São elas:

- Diferenciação;
- Baixo custo;
- Focalização em mercado específico;

O conceito de competitividade possui várias esferas de análise, podendo ele ser utilizado de forma positiva ou negativa. Cada indivíduo tem uma diferente forma de reagir em relação aos estímulos. O gestor deve entender o comportamento da sua equipe diante das diversas estratégias de motivação. Alguns preferem diminuir e reduzir os feitos das conquistas atingidas pela sua equipe, para que assim eles sintam-se motivados a melhorar e provar que aquela afirmação estava errada. Outros preferem elogiar e aumentar o feito do grupo de vendedores, fazendo assim com que eles acreditem naquela informação passada e venham a aumentar a sua produtividade. (HAIDAR,2012)

Os mais realistas expõem os dados como eles realmente são, se a equipe produziu bem eles irão apontar as coisas boas ali feitas e as que precisam ser melhoradas. Nenhum desses modelos poderá ser totalmente correto, devendo assim ser analisado e estudado pelo seu gestor a melhor estratégia de tornar aquele ambiente mais competitivo, sem deixar morrer o senso de equipe e cooperação. Alguns gerentes também utilizam várias estratégias para mesma equipe, analisando cada vendedor separadamente.

A motivação também faz parte do processo de melhoria dos resultados dentro da empresa, sendo tarefa imprescindível do gestor desenvolver esse aspecto. A Right Management fez uma pesquisa com 30 mil pessoas de 15 países, estando inclusos 100 brasileiros, e notou que os profissionais motivados são 50% mais produtivos. Em estudo feito pela Trabalhando.com, 52% dos entrevistados afirmaram que um ambiente com boa convivência os deixam motivados. (MATTA, 2013)

Para manter os níveis de motivação elevados o líder pode desenvolver algumas ações em seus colaboradores como: desafiá-los, extrair o melhor de cada um, comemorar pequenas conquistas e oferecer os benefícios certos para cada um. A boa interação entre os colaboradores constitui fator fundamental na evolução do respectivo setor, sendo ela responsável por criar um ambiente agradável e favorável ao desenvolvimento do trabalho. Em alguns momentos até mesmo os melhores vendedores não atingirão as metas necessárias e quando não são bem entendidos a empresa pode vir a perder diversos talentos.

Dentro desse processo a motivação se caracteriza por ser um fator importante, tanto para o gestor como também a equipe. A satisfação do grupo faz as tarefas serem concluída com maior êxito.

Segundo Fransnelli et al (2014, p.4)

Nos dias atuais, os colaboradores estão muito mais exigentes em relação a sua qualidade de vida organizacional, e buscam incessantemente um equilíbrio da sua vida pessoal em relação a sua vida profissional. A energia desempenhada no ambiente de trabalho está diretamente relacionada à como está o “eu” do colaborador.

Devido ao grande número de teorias para conceituar motivação, o gestor procura unir o setor comercial com o de recursos humanos, para que a eficácia desses projetos motivacionais seja conquistada de forma mais completa, elaborando planos de carreira, liderança treinada, política de remuneração, boas condições para exercerem as atividades. Dentre outras formas de que exerçam influência no desempenho motivacional. (FRANSNELLI ET AL, 2014)

A qualidade de vida também tem influência direta com o papel motivacional. Se um empregado está vivendo de maneira digna, obtendo todos os direitos que a constituição federal oferece, ele terá um papel produtivo ainda maior no contexto empresarial. A constituição Brasileira destacou dentro dos direitos e garantias fundamentais em seu artigo 6º que

São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição (BRASIL, 1988)

Também é muito importante saber que a motivação ocorre de maneira individual ou coletiva. Entrando dentro do seu aspecto de análise podemos diversificar ainda mais as diferentes formas de abordagem de um gestor.

Segundo Fransnelli et al (2014, p.4)

O desafio de motivar as pessoas está inserido na questão de que cada colaborador assim como tem sua digital, tem sua individualidade sobre o que estimula sua motivação, e de formas distintas podem ser motivados, o que acaba tornando o processo motivacional contínuo e melhorado a fim de atingir cada colaborador de uma forma diferente como os mesmos são. Consequência da motivação individual é o desenvolvimento subconsciente da motivação coletiva, pois quando a motivação começa intrinsecamente, vai se acumulando até se tornar extrínseca de modo a dividir com os demais ao redor.

Então o líder precisa incluir a análise da situação por completo para verificar quais os pontos positivos e negativos em cada funcionário que ele precisará trabalhar de uma forma específica e particular. Tomando como contraposto as diferentes atuações e inovações tecnológicas que serão inclusas dentro daquele cotidiano organizacional.

Outro fator importante é a elaboração de metas que consiste na enumeração de fatores necessários para se chegar ao objetivo. Trazendo esse conceito para o ramo comercial. Podemos ligar as metas ao número estipulado pelo gestor para que a sua equipe consiga alcançar os objetivos. Esse valor pode ser em vendas ou até mesmo em visitas a clientes.

Tamayo e Paschoal (2003) ligam as metas à motivação, afirmando que a não correlação entre as duas pode ser fator no insucesso relativo de alguns programas de motivação. A chance de ligar motivação no trabalho com o perfil motivacional dos colaboradores enumera variadas lacunas marcadas pelos programas que se direcionam nos chamados exógenos ou endógenos de motivação. Na assertiva que foi tratada, as motivações individuais não estão exclusivamente no nível teórico; elas passam a disseminar os elementos básicos para a definição dos elementos de motivação laboral. Assim os fatores exógenos da motivação podem ser construídos de forma a alcançar motivações individuais dos empregados.

Portanto para ocorrer a gestão da competitividade, motivação e metas é imprescindível a presença de um líder integrando e desenvolvendo a equipe. Na figura um podemos notar os aspectos principais para a boa integração.



Fonte: Eurico Gushi (2012)

3 PESQUISA DE CAMPO: TIPOS DE LIDERANÇA

Há uma grande diferença entre os conceitos de liderança e chefia. Um líder nem sempre precisa ser um chefe. Mas sim ter conhecimento e habilidades que estimule o grupo a buscar a realização dos objetivos. Chefe é alguém que manda através da força do cargo em virtude de uma autoridade legal. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, comanda uma equipe com a colaboração dos seus membros. (TOURINHO, 1982)

Existem diversos tipos de estudos relacionados aos diferentes tipos de liderança. O que mais se destaca é a divisão em três conceitos:

- Autocrática;
- Democrática;
- Liberal;

Na liderança autocrática o líder determina as ações sem o direito de opinião de sua equipe, também sendo o responsável por receber todos os elogios e críticas relacionadas ao trabalho realizado. Dentro do conceito democrático as diretrizes são assistidas pelo líder diante do debate do grupo, esse que tem autonomia para criar e apresentar soluções para os problemas organizacionais. Já a liderança liberal há liberdade completa para a equipe tomar decisões com participação mínima do líder. (POSSI, 2006)

Realizamos uma pesquisa de campo com 50 vendedores do setor comercial de duas multinacionais para saber qual a opinião deles em relação aos diferentes tipos de liderança que lhes podem ser ponto de submissão. Cada vendedor poderia escolher um tipo. A tabela abaixo mostra os resultados desse estudo.

PESQUISA DE CAMPO			
Tipos	Autocrática	Democrática	Liberal
Empresa a	5	15	7
Empresa b	7	10	6

Total	12	25	13
-------	----	----	----

Fonte: Dados de pesquisa

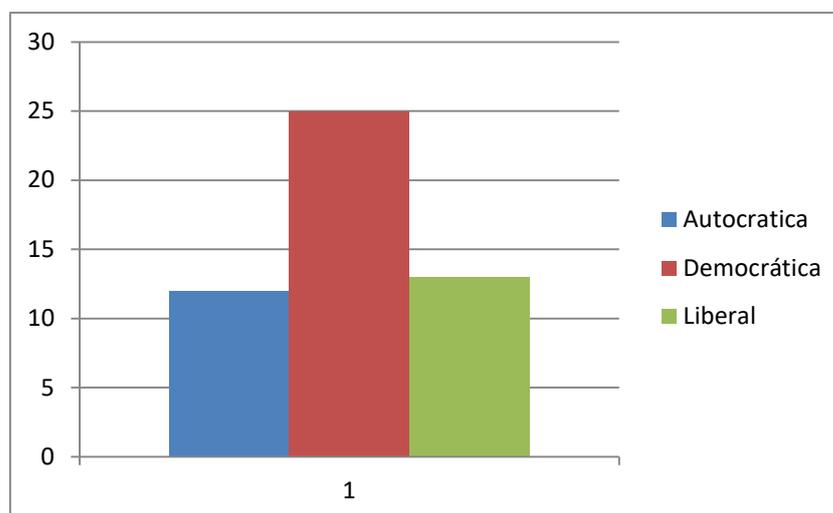
Foi analisado que a maioria dos funcionários prefere o tipo de liderança democrática. Dentre os 50 entrevistados, 25 optaram por este tipo de comando. Podemos encontrar a justificativa para esse resultado com o depoimento de alguns colaboradores. O colaborador X afirmou que a liderança democrática é mais eficaz para ele, porque a equipe operacional que estava vivendo as “rotinas” da empresa poderia ter mais experiência na hora da criação de soluções. Ele também indagou que a presença do líder é imprescindível para que ele decida em caso de conflito.

Já o colaborador Y além de citar as mesmas justificativas do X, também acrescentou que dando um pouco de liberdade e abertura aos funcionários para expor ideias no contexto organizacional, tornará a equipe cada vez mais motivada e apta a cumprir com todas as obrigações que lhes forem estabelecidas.

Em 2º lugar a liderança liberal apareceu em destaque, por ter semelhança com o modelo democrático alguns colaboradores ficaram em dúvida na hora da votação. Segundo o vendedor Z neste tipo de comando, a autonomia da equipe só será importante quando houver sintonia e qualidade para decidir. Eles justificaram essa explicação mediante a prova de que só poderiam optar por esta liderança se a equipe fosse muito bem qualificada.

Em último lugar a liderança autocrática recebeu duras críticas da maioria por ser um modelo que retira qualquer tipo de opinião do grupo. Mesmo assim ainda houve simpatizantes que votaram a favor deste tipo de comando. O funcionário K explicou sua opção revelando o fato de que a sua equipe era completamente mal entrosada, onde havia deficiências e falhas no processo de comunicação e decisão. Ele também acrescentou que se a atitude do seu time fosse o contrário ele com certeza não votaria neste tipo de liderança.

Visando entender de uma maneira mais abrangente elaboramos um gráfico de barras para comparar a diferença das opções dos vendedores que foram entrevistados. Abaixo faremos uma análise completa:



Fonte: Dados de pesquisa

A liderança autocrática apresenta 48% da democrática, através dessa observação chamamos a atenção para o fato de que o 1º tipo citado alcança menos da metade da liderança democrática. Já a Liberal representa 52% da democrática, sendo um pouco mais da metade. A natureza numérica pode provar a grande disparidade entre os três tipos de direção.

O gestor necessita fazer uma análise da sua equipe e qual o melhor modelo se e optar a contratação de um líder que represente o melhor modelo que se encaixa de acordo com o seu time. Então para contratar um funcionário que possa gerir bem os seus liderados é melhor primeiro fazer uma análise do microambiente organizacional, só assim poderá ser identificado o melhor passo a ser tomado.

4 COMUNICAÇÃO NO SETOR COMERCIAL

Diante de um mercado disputado a comunicação corporativa é necessária como uma ferramenta estratégica na gestão das organizações. Seu conceito se caracteriza numa prática adotada nas empresas visando o melhor relacionamento com o ambiente interno, se refletindo no ambiente externo. Colaboradores bem instruídos e envolvidos são importantes para a organização, pois acabam se tornando fontes de interação externa com clientes e consumidores. (BRONDANI; BARROS, 2015)

Segundo Brondani e Barros (2015,p. 2)

A comunicação empresarial favorece a conscientização da opinião pública sobre a boa qualidade dos produtos e serviços da empresa; fortalece a credibilidade das informações; obtém um noticiário externo favorável; tem o reconhecimento positivo aos diversos setores formadores de opinião pública; abre e mantém canais de comunicação com a mídia; motiva o público interno e favorece a imagem pessoal e da gerência, que tornam a personificação da empresa no qual a imagem mescla-se com a imagem da direção.

O gestor deve ter o maior cuidado ao expressar opiniões para os seus subordinados. Por ser uma parte da empresa que recebe a integração entre os outros departamentos, o setor comercial precisa ter um processo de comunicação eficiente. Dentro desses aspectos devemos da prioridade a um tipo de linguagem adaptada à equipe de vendedores. Deve ser passada a informação de modo que eles entendam. Seria desnecessário utilizar uma linguagem de alto teor formal para uma equipe que entenderia bem melhor num contexto informal. Portando o processo de comunicação vai muito mais além das palavras; ele engloba gestos, olhares e expressões regionais,

caracterizadas pelo fato de explicar e entender informações que estão nas entrelinhas das frases.

Segundo Brondani e Barros (2015,p. 3)

A Comunicação Empresarial pode ser utilizada como uma estratégia e um conjunto de atividades para melhorar a imagem da organização. Porém, ela não é somente uma ferramenta para a reputação empresarial. Atualmente, ela busca relacionar-se com diversos públicos, a fim de desenvolver produtos de qualidade, que atendem ao perfil do consumidor e também sua satisfação e credibilidade. Isso acontece quando há um contato maior com seus funcionários e consumidores, assim, há uma ligação entre seus públicos internos e externos.

Contudo isso pode dizer que em relação ao aspecto das metas organizacionais, relacionamos uma boa comunicação para o seu alcance. Vendedores bem treinados para trabalhar com o convencimento diante do cliente obterão maior êxito dentro dos negócios. Isto explica o fato de que muitos produtos com qualidade inferior estão mais bem posicionados no mercado, mesmo que haja outras marcas que vendem por um preço mais barato e de maior qualidade. Esse conceito é tratado pelos gestores de marketing como “Agregar valor ao produto”. Usando a ideia de que a mercadoria não apenas resolverá um problema, mas criará uma nova experiência poderá alavancar ainda mais as vendas, desde que passe por um processo de comunicação eficiente.

Tiburcio e Santana (2015) relata que a comunicação pensada estrategicamente, pode está distante de ser o principal objetivo da comunicação interna, essa forma de pensar é algo muito além do que somente passar a informação adiante. A comunicação corporativa se conceitua como sendo diretamente ligada à cultura da organização, ou seja, aos valores e aos costumes de seus gestores e às crenças dos seus funcionários. Podemos entender como sendo uma particularidade da empresa. E que durante o processo de adaptação o colaborador precisa entender o formato e a maneira como as pessoas interagem naquele ambiente. Esse processo passa por certo período de adaptação se estendendo a evolução da instituição.

Mas para isso, o material da comunicação internalizada precisa definir um canal como meio para o desenvolvimento de um diálogo contínuo entre seu público e os funcionários de maneira a adaptar-se em um diálogo permanente, visando disseminar as metas, missão, visão, valores da organização, com o intuito de garantir o completo entendimento por parte dos colaboradores. É primordial dominar os elementos e as dificuldades que interferem na comunicação corporativa. Seja ela uma fofoca, um falso alarme a fim de criar pânico na empresa ou até mesmo uma informação passada no momento de stress. (TIBURCIO; SANTANA, 2015)

O processo de troca de informações foi tomado por um novo conceito no mercado de trabalho atual, tão satisfatório quanto o que ocorria antes da evolução industrial, em que os funcionários se comunicavam muitas vezes por gestos e sinais. Trata-se de uma realidade contemporânea, em que as empresas precisam realizar um alto investimento para facilitar a interação dentro do seu ambiente de trabalho, que por

muitas vezes acaba sendo prejudicado pelos ruídos ocorridos no departamento comercial. (TIBURCIO; SANTANA, 2015)

As ações comunicativas internas são importantes para a autenticação das decisões estratégicas da empresa. A comunicação com os clientes é realizada mediante ações que vão além a questões técnicas, instrumentais e informativas. (BRONDANI; BARROS, 2015)

É necessário que se crie uma dimensão de diálogo que venha produzir conhecimento da empresa para os funcionários e também no atinja aos interesses dos seus colaboradores, criando assim uma metodologia de bom relacionamento completo e duradouro. A comunicação é o meio mais correto para a compreensão da organização como um todo. (TIBURCIO; SANTANA, 2015)

Dentro desse processo também existe os ruídos. Segundo Gessner (2007), ruído se caracteriza em uma perturbação não desejada dentro do processo de comunicação, que pode provocar danos ou modificações na mensagem. Eles podem ser causados por diversas razões (Gessner, 2009):

- Ambiente adverso: Local em que há muitas pessoas falando ao mesmo tempo ou fazendo barulho;
- Linguagem inadequada: Uso de expressões desconhecidas;
- Exposição descuidada: Desfocar a objetividade dos assuntos;

Esses desvios comunicativos são responsáveis por muitos problemas dentro das empresas, sendo um divisor de águas para a concretização da resolução de um problema. Muitos gestores se atentam muito ao lado numérico e administrativo, esquecendo assim da importância da interpretação dentro de um ambiente organizacional. Com uma boa comunicação e um excelente feeling por parte da equipe a organização tende a alcançar grandes cenários.

5 AS MUDANÇAS OCASIONADAS PELA GLOBALIZAÇÃO

A globalização econômica trouxe a tona com mais foco os atuais mecanismos da ideologia política e econômica usados pelo capital para aumentar a produção e, ao mesmo tempo, limitar a organização dos trabalhadores. Utilizando as estratégias de realimentação do capital, são elas: a terceirização, a flexibilização, a informalidade, a procura por mão-de-obra por um custo mais baixo, o controle de qualidade, e outras, ela contribuiu para o crescimento da precarização, da exploração do trabalho e do funcionário brasileiro. (RUDIGER, 2003)

Segundo Lima (2004), com o acréscimo da exportação, donos de empresas de variados ramos, vêm investindo em agilidade e crescimento do potencial produtivo para conseguir atender à demanda do exterior. Para isso, colocam como prioridade a automação, empregando cada vez menos pessoas, ou seja, investem em áreas de capital intensivo com poucos trabalhadores qualificados.

Tudo isso nos leva a imaginar que a globalização alcança várias questões sociais, sobretudo aquelas que se dirigem ao empregado e ao trabalho, e mais, que a fonte dos principais conflitos sociais vividos pelos mesmos tem seu nascimento no modelo de produção capitalista que, apesar das crises e das retroalimentações difíceis, continua inalterada a sua base de exploração. Mesmo assim, é possível pensar que há meios de intervenção político-social, cultural e econômica diante deste cenário. (LIMA, 2004)

Dentro desse contexto o gestor precisa lidar com a insegurança causada por esse processo. Muitos funcionários acabam por produzir de uma maneira reclusa simplesmente por temerem ser substituídos por uma tecnologia que realize as suas atividades. Porém o homem como sendo o criador dela de alguma maneira irá ter uma função diante da operação, mesmo que se reduza a mão de obra humana.

Esses e outros fatores que tornam a função do líder um grande desafio, pois além de lidar com a disputa, competitividade, comunicação, motivação e metas, também precisa gerir bem a questão emocional da sua equipe que por muitas vezes acaba sendo atingida pela entrada de novos processos tecnológicos.

Outro fator importante a ser analisado é a questão cultural e fiscal do ambiente em que a empresa foi instalada. Por mais que uma multinacional tenha uma padronização de processos, fazendo com que sua operação funcione praticamente de maneira unificada. É preciso fazer uma adaptação ao mercado fiscal que vigora na região da organização. Esse fator pode influenciar em variados aspectos:

- Número de funcionários a serem contratados;
- Quantidade de mercadorias estocadas;
- Local de instalação;
- Tamanho do ambiente físico;

Dentro do aspecto cultural também precisará uma pesquisa para entender os costumes e crenças do local em que a empresa foi instalada. Em cidades onde o índice de violência é elevado, a população programa um lazer durante o período do dia, principalmente quando se trata de lanchonetes e restaurantes. Em cidades turísticas onde se destaca pela qualidade de vida e segurança os programas noturnos para famílias é um grande atrativo para empresas multinacionais do ramo de alimentação.

Em algumas funções de liderança como: gerência, coordenação, diretoria, supervisão, ou até mesmo atividades técnicas específicas; se torna necessário trazer profissionais de outras regiões, principalmente quando a mão de obra local não é tão qualificada. A vinda desses empregados de outras regiões ocasiona dentro dos que são daquela cidade um sentimento de não valorização. Muitos chegam a se questionar o porquê de não ter sido o escolhido para aquele cargo.

Cabe ao líder da equipe e responsável pelo controle daquela empresa gerir bem esses tipos de conflitos. Alguns costumam utilizar métodos específicos de incentivo coletivo, já outros simplesmente usam da liderança autocrática para impor regras e ordens que deixam os funcionários cada vez mais inseguros de atuar. Tais métodos podem ser:

- Comissão por eficácia do trabalho (através de uma lista de produção);
- Comissão por produção da equipe;
- Prêmios e benefícios individuais (bens materiais);
- Elogios e promoções;

Trazendo a tona a grande importância da especialização para esses postos de trabalho que exigem um maior estudo, muitos desses gestores que resolvem conflitos são os responsáveis por causá-los, devido ao fato de que os funcionários internos almejavam aquela vaga. Então precisa haver um desdobramento e técnica de convencimento para atuar em conjunto com aquela equipe.

Porém, o crescimento das corporações transnacionais e sua grande evolução da produtividade, junto a redução de gastos ensejados, acompanhado da evolução tecnológica, estão significando um crescimento do desemprego e da má distribuição de renda. Esse fator também ocasiona uma grande insegurança nos postos de trabalho. (BAUMAN, 1999)

Uma das consequências deste grande número de funcionários desempregados está na mudança de costumes e programas culturais, o que gera uma maior marginalidade, entrada das mulheres no mercado de trabalho, necessidade de pluriemprego e do trabalho da maioria dos membros da família. Já nos colaboradores ocasiona uma perda de auto estima, e uma futura desestruturação, já que há uma incerteza da permanência da mão de obra. (BAUMAN, 1999)

Conseqüentemente, a medida que as relações entre o patrão e empregado se tornam sublimes. Nota a criação de sindicatos e entidades que tendem a gerir esses conflitos e lutar pelos direitos da classe. Em meio a esse turbilhão de inseguranças, cabe ao gestor utilizar meios de manter sua equipe tranquila e motivada. E não utilizar de argumentos chantagistas para fazer com que os funcionários cumpram suas atividades. (BAUMAN, 1999)

Portanto o desemprego e as más condições de trabalho devem ser altamente combatidos. Reconquistando assim o cumprimento das leis. Esse é o pontapé inicial para barrar e depois reverter o processo de precarização das relações de trabalho. Tornando assim um ambiente interno mais saudável e digno de exercer com excelência as funções. (FILHO, 2000)

Trazendo para o contexto Asiático percebemos que um dos países mais desenvolvidos (Japão), foi pego pelo desemprego com a chegada da globalização e automação.

Gorender (1997), afirma que :

Se relacionarmos a revolução tecnológica informacional e a organização japonesa do trabalho à deflagração do desemprego estrutural a partir da década de 70, somos obrigados a constatar que precisamente o Japão pôde registrar taxas muito baixas de desemprego nos últimos 20 anos, justamente quando em sua economia tiveram mais profunda aplicação os novos métodos tecnológicos e organizacionais. Agora, porém, após quase quatro anos de severa recessão iniciada em 1991, a taxa oficial de

desemprego do Japão atinge 3,5% da população economicamente ativa, devendo ser duas vezes maior, segundo aferição mais realista. Ainda assim, continua significativamente mais baixa do que a dos outros países capitalistas desenvolvidos, os quais, com pouquíssimas exceções, viram suas taxas de desemprego triplicar e até aumentar mais do que isto, na transição do fordismo à produção flexível e à automação eletrônica.

Podemos perceber que a importância do gestor vai muito além dos simples conflitos internos. Ele precisa ter uma visão ampla e geral de todos os conflitos e ser um bom entendedor do conceito de globalização. Dominar os aspectos internos e externos (micro e macro ambiente) é imprescindível para o êxito de sua função.

É observado em diversas partes do mundo o poder de convencimento e persuasão que um bom profissional da área administrativa e gestão de conflitos têm. Mas, é preciso que todo esse talento seja dirigido em prol do crescimento e evolução da empresa. Portanto notamos a exigência do mercado por um profissional preparado e de alto desempenho.

CONCLUSÃO

O gestor precisa ter variados tipos de habilidades para lidar com seus funcionários. Devido o crescimento da competitividade e o surgimento do conceito de globalização no mercado atual ele foi buscar um universo de características fundamentais para lidar bem com os conflitos dentro da organização. Os funcionários também podem realizar uma gestão de conflitos, desde que tenham características próprias de liderança.

A motivação e competitividade também devem ser bem administradas. Esses dois conceitos quando não encarados pelo ponto de vista produtivo, podem prejudicar o ambiente organizacional. Por isso a função de liderança entra em vigor, fazendo com que esses aspectos cooperem de forma positiva para o aumento da produtividade e alcance de metas. Um funcionário motivado conseguirá alcançar resultados bem melhores.

Junto a isso, entra o papel da comunicação que é uma grande aliada dentro das organizações, quando se respeita o seu devido propósito. Nem sempre deve usar a linguagem coloquial dentro da empresa. Mas a utilização de uma linguagem que os funcionários irão entender. Tal processo irá corroborar em tarefas bem cumpridas e gerará uma grande sintonia entre a equipe de trabalho. O aspecto comunicativo é de grande relevância no setor comercial, principalmente por estar ligado aos outros departamentos da empresa. Por isso se deve priorizar um sistema de interação que seja esclarecedor.

Os tipos de liderança também tem grande importância para se ter o apoio dos funcionários. Uma liderança democrática é capaz de trazer a equipe para agir em prol da empresa. Mas é preciso ter certa dose de autoridade, principalmente em grupos grandes onde a opinião unanime será praticamente escassa. O líder contemporâneo deve estar atento aos meios de exercer o seu trabalho de forma sólida e abrangente, para aumentar a eficácia do trabalho.

Para ser gestor é preciso entender muito bem o funcionamento da empresa, mas principalmente deve compreender os problemas dos colaboradores. O processo de automação gerou uma insegurança muito grande, acompanhado da alta competição provocada pela globalização. Então gerir uma multinacional é um grande desafio para aquele que está à frente de toda operação.

Podemos confirmar através das pesquisas e estudos realizados que o gestor tem um papel de grande relevância dentro de uma organização, sendo ele muito maior dentro do setor comercial que lida diariamente com a grande competitividade do mercado e a necessidade de atingir as metas. O modelo de gestão pode ser adaptado ao estilo da empresa, tornando assim indefinido o melhor tipo de líder, mas deixando bem claro que o maior administrador é aquele que tem uma visão ampla.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 1999.

Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/con1988_12.07.2016/CON1988.pdf>

BRONDANI, Roberta Ferreira; BARROS, Karla Lauane. Comunicação Corporativa: **A Importância da Comunicação na Gestão das Empresas**. Mídia Cidadã, Bauru, v. 4, n. 22, p.1-12, 24 abr. 2015. Anual Disponível em: <http://www.unicentro.br/redemc/2015/anais/DT7/DT7-32.pdf>>

CANDELORO, Raúl . **As 10 melhores estratégias para fechar grandes vendas**, p.140-151, in: Gigantes da Venda. São Paulo: Landscape, 2006.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**, p.50-52, São Paulo: Atlas, 2005. ISBN 85-224-4058-1

Cretella Neto, José (2006). **Empresa Transnacional e direito internacional: exame do tema à luz da globalização**. [S.l.: s.n.] p. 103

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

EUGENE PORTER, MICHAEL (1990). **As vantagens competitivas das nações**, Elsevier: 1990, ISBN 8570017588, 9788570017581

FILHO, Luciano Sabóia Lopes. **Como tornar sua empresa competitiva e globalizada**. Editora Makron Books do Brasil Ltda, São Paulo, 2000.

FRANSNELLI, Renata da Silva et al. **Motivação e Qualidade de vida nas organizações**. Conexão: Eletrônica, Mato Grosso do Sul, v. 11, n. 4, p.1-16, 2014. Anual. Disponível em: <http://aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/4bbc8ec867.pdf>

Gessner, G. (2007) – **Comunicação** (documento online) Artigos.Com. Acedido em 13 de Junho de 2009 Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/comunicacao-1511/artigo>.

GORENDER, Jacob. **Globalização, tecnologia e relações de trabalho**. Estudos Avançados, São Paulo, v. 11, n. 29, p.311-361, abr. 1997. Disponível em: FapUNIFESP (SciELO).http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141997000100017

Haidar, J.I., 2012. " **Impacto das Reformas Regulamentares Empresariais sobre o Crescimento Econômico** ", **Revista das Economias Japonesa e Internacional**, Elsevier, v. 26(3), p. 285–307, Setembro

LIMA, Ângela Maria de Sousa. **Os impactos da globalização no mundo do trabalho**. Terra e Cultura, Londrina, v. 39, p.32-49, 2004. Anual.

POSSI, Marcus. **Gerenciamento de projetos guia do profissional: aspectos humanos e interpessoais**. Volume 2. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

RUDIGER, Dorothee Susanne. **Globalização, justiça social e emancipação: um debate na perspectiva do direito do trabalho**. Impulso, 14 (33): 41-55, Piracicaba, 2003.

TOURINHO, Nazareno. **Chefia, Liderança e Relações Humanas**. Belém: Ibrasa, 1982. 112 p.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Revista de Administração Contemporânea, [s.l.], v. 7, n. 4, p.33-54, dez. 2003. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400003&script=sci_abstract&tlng=pt

TIBURCIO, Jussara Santana; SANTANA, Lídia Chagas de. **A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**. Cairu em Revista, Salvador, v.

5, n. 4, p.1-165, fev. 2015. Semestral. Disponível em:
[http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.p
df](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf)