

ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NO SETOR DE EVENTOS

Andréia Fonseca Araújo de Paula
Regina Carla Cassemiro Rocha
Jerson Joaquim da Silva

RESUMO

O presente artigo tem o intuito de abordar conflitos gerados na organização e execução de eventos, sendo gerados principalmente entre contratante e fornecedores, levando assim a um desgaste emocional e uma tomada de decisão errônea e mal interpretada por ambas as partes. Como objetivos específicos elencaram-se os seguintes: apontar os possíveis conflitos interpessoais que podem ocorrer durante um evento de pequeno e médio porte; propor estratégias para o líder usar para lidar com conflitos interpessoais durante um evento de pequeno e médio porte e estudar os motivos que fazem com que ocorram conflitos interpessoais durante um evento de pequeno e médio porte. No decorrer do artigo, foi possível observar que erros assim acontecem diariamente, e fazem parte da realidade de um organizador de eventos, porém cabe a ele tomar decisões eficazes para que não haja constrangimento e mal-estar entre as partes, expondo assim, soluções cabíveis ao momento. Todavia, compreende-se que a parte do gestor de eventos é analisar o contexto e tomar como base a compreensão dos fatos, podendo assim, achar a melhor solução para todos os envolvidos. Leva-se em consideração que existem diferenças individuais a cada colaborador, o que faz com que cada pessoa reaja e solucione o problema de uma forma. É possível perceber que esses conflitos são gerados por pequenas ações. De acordo com autores pesquisados, é necessário que haja entendimento, sabedoria, empatia e habilidade para tal solução, gerando assim, satisfação ao cliente e estabilidade ao desenvolvimento do evento. Contudo, o presente artigo demonstra a importância de gestão e liderança nas soluções de conflitos, gerando assim relações interpessoais em seus processos administrativos reconhecendo, assim, as particularidades de cada evento e seus diversos pontos motivacionais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Liderança. Gestão de Conflitos. Gestão de Eventos.

ADMINISTRATION OF INTERPERSONAL CONFLICTS IN THE EVENTS SECTOR

ABSTRACT

This article aims to address conflicts generated in the organization and execution of events, being generated mainly between contractor and suppliers, thus leading to emotional distress and erroneous and misinterpreted decision making by both parties. The following specific objectives were listed: to point out the possible interpersonal conflicts that may occur during a small and medium-sized event; propose strategies for the leader to use to deal with interpersonal conflicts during a small and medium-sized event and study the reasons that cause interpersonal conflicts to occur during a small and medium-sized event. Throughout the article, it was possible to observe that mistakes like this happen daily and are part of the reality of an event organizer, but it is up to him to make effective decisions so that there is no embarrassment and discomfort between the parties, thus exposing suitable solutions to the moment. However, it is understood that the part of the event manager is to analyze the context and take as a basis the understanding of the facts, thus being able to find the best solution for everyone involved. It is taken into account that there are individual differences for each employee, which makes each person react and solve the problem in a different way. It is possible to see that these conflicts are generated by small actions. According to researched authors, it is necessary to have understanding, wisdom, empathy, and ability for such a solution, thus generating customer satisfaction and stability in the development of the event. However, this article demonstrates the importance of management and leadership in conflict resolution, thus generating

interpersonal relationships in its administrative processes, thus recognizing the particularities of each event and its various motivational points.

Keywords: People management. Leadership. Conflict management. Event management.

1 – INTRODUÇÃO

A escolha deste tema foi relacionada ao estudo dos conflitos, especificamente para os profissionais que labutam no segmento de eventos, a fim de produzir conhecimento para facilitar tais profissionais a lidar com esse tipo de situação.

À luz do referencial teórico visa, este estudo visa o aprimoramento das técnicas possíveis em saber lidar com conflitos como: entre noivos de não ter pulso firme, problemas com fornecedores, e tomada de decisões de última hora, deixando o organizador do evento (cerimonial), como culpado ou desatento. Presume-se que todos os conflitos podem ser administrados ou evitados e deve-se levar em consideração as opções de solução e controles.

Ao se tratar do assunto liderança e administração de conflitos interpessoais no segmento de eventos, entende-se que os gestores são pessoas importantes para essa realidade porque exercem a liderança e com planejamento, traçam as estratégias e determinam os objetivos. Com a velocidade das transformações do mundo, é necessário que as organizações, principalmente as de eventos, busquem novos valores para sua cultura. Também, é importante que as pessoas envolvidas em um evento tenham inteligência emocional para saber transpor a realidade vivenciada nos tempos atuais para dentro das organizações.

Essa é a realidade para as empresas de eventos que desejam manter-se competitivas no mercado global e integrando inovações e flexibilidade, mas só isso não é o suficiente para a manutenção do sucesso esperado pelas organizações desse setor. Portanto, busca-se no decorrer deste trabalho abordar os temas liderança e conflitos, assuntos muito discutidos nos dias de atuais na área de eventos por fazerem parte do dia a dia desse segmento.

Visualiza-se que a liderança está presente nas organizações, e em especial, as de eventos, para uma melhor eficiência e agilidade nos processos administrativos, no atendimento ao cliente, nas relações interpessoais e na condução da política comercial e administrativa, dentre outros.

Nesse sentido, justifica-se a importância de pesquisar a questão da liderança como solução para os conflitos existentes no trabalho em equipe e pautados nisso, verifica-se que não faltam oportunidades para mudar o mundo em que se vive, assim como a organização da qual o colaborador faz parte. Desse modo, é por ela que se deve começar essa evolução,

buscando reconhecer os líderes que estão a sua volta e principalmente o espírito de liderança que está dentro de cada colaborador.

Assim, pressupõe-se que os conflitos no segmento de eventos acontecem diante de uma situação de confronto, ansiedade, competitividade e frustrações provocadas por desejos distintos das pessoas envolvidas durante uma negociação rotineira de trabalho, sendo, também, sentimentos que alteram o comportamento emocional dos colaboradores, gerando pequenos e grandes conflitos entre líderes e liderados e também a clientela.

Justifica-se, contudo, que no ambiente de trabalho em que laboram profissionais de eventos, os conflitos precisam ser gerenciados para não prejudicar o andamento das atividades. Cabe ao líder conhecer e reconhecer a personalidade, o caráter, os desejos e as necessidades de seus colaboradores, levando-se em conta que existem as diferenças individuais tais como, interesses, motivações, costumes, valores, tradições, hábitos, sentimentos, emoções, vontades e personalidade.

Tais diferenças individuais não podem ser consideradas boas ou más em sua essência, pois no trabalho em equipe, nem sempre as diferenças individuais são negativas. Elas podem ser valiosas na medida em que proporcionam um leque de possibilidades, gerando discussões e fornecendo ao grupo a oportunidade de reagir de diferentes maneiras frente ao fenômeno em que se depara.

Para a efetivação deste trabalho, elencaram-se alguns questionamentos que permitiram o andamento dele, por isso, ao formular o problema da pesquisa, quer dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual o pesquisador irá se defrontar para buscar uma solução, limitando seu campo e apresentando suas características.

Por meio desse conceito, foram levantadas as seguintes questões-problemas: Qual tipo de liderança mais adequado para administrar conflitos interpessoais durante um evento de pequeno e médio porte? Quais os possíveis conflitos interpessoais que podem ocorrer durante um evento de pequeno e médio porte? Quais as possíveis estratégias que o líder deve utilizar para lidar com os conflitos interpessoais durante um evento de pequeno ou médio porte?

Pelo fato de ser um trabalho acadêmico de graduação, deve-se estar atendo ao fato de que, em pesquisa bibliográfica em nível de graduação, os propósitos são essencialmente

acadêmicos como: mapear, identificar, levantar, diagnosticar, traçar o perfil ou historiar determinado assunto específico dentro de um tema, e esse é o propósito desta pesquisa.

Toda pesquisa necessita de objetivos que venham de encontro com os questionamentos ou problemas levantados e com base nessas prerrogativas, portanto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar o tipo de liderança mais adequado para administrar conflitos interpessoais durante um evento de pequeno e médio porte. Deste objetivo geral emergiram os objetivos específicos;

Entende-se que os objetivos específicos são etapas a serem concluídas que se relacionarão com o objetivo geral. Nesse sentido, apontam-se os seguintes objetivos específicos: apontar os possíveis conflitos interpessoais que podem ocorrer durante um evento de pequeno e médio porte; propor estratégias que o líder poderá usar para lidar com conflitos interpessoais durante um evento de pequeno e médio porte e estudar os motivos que fazem com que ocorram conflitos interpessoais durante um evento de pequeno e médio porte e observar se eles podem ser evitados.

Procurando responder a esses objetivos numeram-se as seguintes hipóteses:

Entende-se que hipótese é sinônimo de suposição. Nesse sentido, supõe-se que hipótese é uma afirmação categórica (uma suposição), que tenta responder ao problema levantado no tema escolhido para pesquisa. É uma pré-solução para o problema levantado. As hipóteses para esta pesquisa são as seguintes: supõe-se que o tipo de liderança mais adequado para administrar conflitos interpessoais seja o democrático pelo fato que nesse tipo de liderança, líder e liderados compartilham objetivos, responsabilidades e há mais envolvimento entre todos na busca do objetivo comum.

Acredita-se que os conflitos interpessoais mais comuns que podem ocorrer durante um evento de pequeno e médio porte são os imprevistos e aqueles que emergem com a falta de colaboradores, atrasos de entrega de mercadorias, a falta de colaboração entre os pares e exigências polarizadas por parte de clientes.

Pressupõe-se que o líder deve ter capacidade de ouvir, de praticar a empatia e grande poder de persuasão para administrar os conflitos interpessoais que são inerentes durante um evento de pequeno e médio porte.

2 – METODOLOGIA

Por tratar-se de um estudo bibliográfico, com objetivos qualitativos, foram utilizados artigos científicos e monografias publicadas e livros com abordagem sobre o tema proposto que nortearam a pesquisa e fundamentaram os resultados obtidos. Segundo Gil (2008, p. 44):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

O presente artigo tem uma abordagem qualitativa, que de acordo com Godoy (2012) ocupa um reconhecido lugar entre várias possibilidades de se estudar os fenômenos que se envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais e estabelecidas em diversos ambientes, que será de suma importância devido o assunto em questão retratar a respeito dos indivíduos.

Também foi utilizada a pesquisa exploratória, que no decorrer deste estudo deu complemento por meio de citações de diversos autores, proporcionando maior familiaridade com o problema. (KOCHE, 2007).

Desse modo, empregou-se a pesquisa descritiva que, segundo Gil (2008) descreve as características de determinados fenômenos que transmitem de maneira clara o sentido deste artigo.

E por fim, tem-se como base de estudo a pesquisa bibliográfica, que busca visualizar a forma como o problema será resolvido, cuja pesquisa é baseada em literaturas, que darão o suporte necessário para o entendimento do assunto, e assim uma visão mais ampla da temática, com auxílio de livros, artigos, internet, entre outros. (GODOY, 2012).

3 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com os avanços da tecnologia e o uso da internet como meio de comunicação, diferentes formas de interação são impostas à sociedade. Hoje, para se estar “próximo” de alguém, basta apenas um click e pode-se conectar com diferentes lugares.

Nesse cenário de mudanças, o marketing também evoluiu e refletiu na sua adaptação para o ambiente digital, o marketing digital. Neste tipo, o desenvolvimento das ações é para buscar estratégias diferenciadas e melhorar a comunicação com o público, ou seja, o foco não é exclusivo aos produtos ou serviços, mas no consumidor.

As mídias sociais, como o Instagram e Facebook, por exemplo, são consideradas um meio de posicionamento atual para as organizadoras de eventos, já que pessoas passam grande parte de seu tempo conectadas, demonstrando o interesse em se relacionar através dessas tecnologias.

No ambiente empresarial pondera-se: não vale apenas estar exclusivamente inserido em meio a essa comunidade virtual, é necessário ter um posicionamento eficaz e competitivo, elaborando e utilizando de estratégias para desenvolver relacionamentos personalizados e duradouros com o público-alvo e assim, atender suas necessidades e expectativas.

Contudo, se faz necessário que haja o entendimento de que todas as mudanças podem ser realizadas com sucesso, isso independe da situação, e que novas tecnologias podem ser utilizadas a favor de quem as utiliza, tornando assim mudanças necessárias em todas as organizações.

3.1 Tipos de liderança e suas aplicações

São encontradas algumas opiniões sobre liderança no setor de eventos, que em sua maioria são consideradas boas, e que seu contexto está baseado em gestão de pessoas. Liderança é a aptidão em saber fazer com que as pessoas façam/realizem atividades que são propostas com motivação, desejo, fazendo com que assim cumpram seus objetivos, (SILVA, 2005).

Segundo Hunter (2004), “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Com isso, é perceptível que a liderança é considerada algo a se moldar, uma vez que utilizada por um líder que possui capacidades e habilidades necessárias. Drucker (2000. P. 97) coloca que:

Um líder deve também ser considerado como uma pessoa influente, porem de forma correta e objetiva fazendo com que a equipe o siga, e permaneça assim sempre confiante, mostrando que nada pode ser considerado impossível de se alcançar, estando sempre disposto e afrente para o bem comum da empresa, fazendo com que todos estejam juntos.

A liderança exige algumas estratégias, que são a forma de se comportar diante de todos, ter entendimento, que se pode errar e saber lidar com isso de forma que não prejudique nem a ele e nem aos outros que necessitam de uma direção, sendo considerado um aspecto essencial.

3.1.1 Liderança autocrática:

Na liderança autocrática, o líder faz com que as orientações sejam absorvidas e realizadas com êxito, mas que sejam realizadas com a perfeita ordem e da maneira que foi colocada a ser realizada.

Pensando no setor de eventos, deve-se observar que, existem líderes que fazem uso desse tipo específico de liderança. Discorrendo o tema, é possível analisar que muitos expressam suas opiniões e desejos, porém não aceitam e não pedem opiniões de sua equipe, o que torna o processo muitas vezes problemático, e inválido, visto que, é necessário para que haja um consenso entre as partes (líderes e liderados).

Segundo Hersey (2006, p.91), “na liderança autocrática o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo”. Burns (2008) também comenta que este tipo de líder coloca barreiras entre ele e o grupo e as decisões partem apenas dele, não permitindo assim nenhum tipo de contestação por parte dos liderados. De acordo com Jennings (2012, p.104):

O poder autocrático apresenta um aspecto arbitrário. Ele se localiza na capacidade do executivo modificar o comportamento dos outros como quer e, ao mesmo tempo, resistir à modificação a sua vontade, isso é conseguido com grande habilidade.

Contudo, percebe-se que as consequências dessa liderança estão relacionadas com uma ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte do grupo liderado, visto que os objetivos são impostos de forma muitas vezes até arrogante, sem o líder se preocupar com o processo de execução, visando apenas o resultado e os lucros, vendo os colaboradores como simples peça para alcançar tais objetivos.

Nesse grupo ou equipe, a participação dos liderados nas tomadas de decisões é mínima, bastando-se a execução e operacionalização das tarefas. O líder autocrático, pode ser visto como um sujeito que dita as regras, estabelecidas por ele, e aceitas, de certa forma, pelo grupo. Esse tipo de liderança é muito frequente em empresas privadas, em áreas e departamentos pequenos, que normalmente, exercem as mesmas funções e tarefas, (GARCIA, 2013). Hersey (2006, p. 123) ressalta que:

Quando o líder está próximo o tamanho da produção se faz satisfatória, mas contra partida quando se afasta acaba diminuindo e causando um desentendimento interno entre os cooperado. Nesta situação o líder pode dar suas ordens, mas ele não alcança a liderança, ele não influencia ninguém pois nessa liderança e o que mais se faz importante.

Contudo, esse tipo de liderança chega ser tão importante para uma empresa, pois com ela se consegue fazer as regras serem aplicadas quando existe algum tipo de problemas em seus cooperados.

As particularidades dessa liderança se aplicam a custo dos interesses próprios dos líderes, pois tem um regulamento que faz com que as regras sejam de todas as formas seguidas, sobretudo são impostas as regras sobre algum tipo de pressão gerando alguns transtornos entre eles e que seja feita as tarefas e ou ordem seguidas corretamente.

3.1.2 Liderança Democrática

Segundo Fachada, (2015, p. 125), “as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder”. Sendo assim, líder e liderado tem uma interação clara entre eles e conseguem com facilidade se comunicar de forma clara e livre, se entende também que pode ser gerado uma amizade e relacionamentos afetuosos que se estabelece entre ele.

Quando se pensa em um líder democrático logo vem à mente o exemplo daquele líder que compartilha todas as informações com seus liderados, fazendo com que todos tomem partido de algumas ações no decorrer do processo. No setor de eventos não é muito diferente, quando o líder democrático se expressa de uma forma simples e direta, é possível perceber o progresso e o rumo que o evento tomará ao longo de todo seu planejamento. Segundo Jennings (2012, p.157):

O estilo democrático baseia-se na orientação à repartição. O democrata põe em prática a arte de repartir-se e repartir seus recursos administrativos com outras pessoas, visando ao bem-estar individual e da organização. Ele manifesta uma confiança profunda na potencialidade benevolente das pessoas em geral.

Percebe-se, segundo Jennings, que o líder democrático interage com mais facilidade com seus subordinados, compartilhando, na prática, as decisões com o grupo, gerando confiança mútua entre seus membros. Bennis (1996, p.107), comenta que:

O líder democrático baseia sua ação na existência da confiança recíproca e na crença comum numa causa, contando com uma equipe, dotada de iniciativa, mas reagindo favoravelmente à orientação do líder e não como uma máquina, que age no automatismo de uma obediência imposta.

De acordo com Botelho (2013, p.92), “na liderança democrática, o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas”. O mesmo autor, ainda comenta que, é um sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado

autocrático e impositivo, representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional.

A confiança nas pessoas é mais elevada, embora ainda não completa e definitiva. A empresa cria condições relativamente favoráveis a uma organização informal, sadia e positiva.

O sistema pode ser utilizado em empresas no setor de eventos e em áreas administrativas de empresas industriais mais organizadas e avançadas em termos de relações com os empregados. As comunicações fluem em todos os sentidos e a empresa faz investimentos em sistemas de informação, pois são básicos para sua flexibilidade e eficiência, (BRITO, 2013).

3.1.3 Liderança Liberal

Quando se fala em liderança liberal, se trata de total liberdade que se dá para com um grupo, sendo assim os trabalhos que são dados aos grupos eles decidem o que faz e como se faz desde que sai as coisas da forma que precisa ser apresentada.

Esse tipo de liderança no setor de eventos pode ser considerada uma das mais difíceis de trabalhar, afinal, muitas empresas/assessorias prezam pelo consenso da equipe como um todo, e não apenas pelo grupo. Muitas empresas chegam a perder qualidade na execução do serviço e até mesmo clientes por não saber lidar com o tema. No entendimento de Bergamini (2002, p. 98):

Esse tipo de liderança funcionar corretamente os profissionais precisam ter responsabilidade, ter discernimento e saber tomar decisões, além disso a liderança liberal concede a liberdade de expressão, criatividade de cada um, assim cada um possa ter a importância necessária dentro da empresa e mostrando que as tarefas serão entregues no prazo que foi dado.

Existem também outros dois jeitos de liderança que se pode ser identificado o inovador e o diferenciado. Assim como na Microsoft e o Google, que se tem esse tipo de liderança liberal, onde seus colaboradores têm total liberdade de chegar e sair, se pode trabalhar à vontade e não precisar que permaneça em uma sala por tempo determinado, podendo até trabalhar de sua casa, mesmo tendo essa liberdade de trabalhar onde deseja sempre tendo em mente que prazos e metas são feitos para ser obedecidos, assim tem suas regalias, mas tem seus deveres a ser cumprido.

As atribuições da liderança liberal se explicam em colaboração espontânea resultando em autoridade, obsessão das metas que são impostas pela própria equipe, as equipes estabelecem as funções que não há necessidade de controle e ou autoridade, não existe pressão em excesso. (ANTONIK, 2014).

3.1.4 Liderança Transformacional

A liderança transformacional exige do líder todas suas habilidades de persuasão, pois este tipo de líder consegue através de argumentos bastante convincentes que o grupo o siga entusiasticamente, pois devido sua inteligência, sensibilidade, atenção e dedicação ao grupo, ele faz com que o grupo foque e alcance os objetivos.

Tendo sempre empatia com os liderados, o líder transformacional no setor de eventos deve estar atento às atividades e necessidades de motivação como um todo, visto que, muitas vezes algumas pessoas necessitam de um pouco mais de atenção ao executar um processo, ou até mesmo uma forma de alcançar o ápice do seu potencial.

Segundo Robbins (2013, p.397), “líderes transformacionais são líderes que inspiram seus seguidores a transcender seus interesses próprios em benefício da organização exercendo sobre eles um efeito profundo e extraordinário”. Segundo Silva, (2005, p. 75):

O líder transformacional atua para o envolvimento, desenvolvimento e transformação de sua equipe, pois através da dedicação, atenção, estímulos intelectuais, comunicação inspiradora e valorização das atividades do grupo, ele faz com que os membros sintam prazer no que faz, tendo plena consciência do que ao alcançar o objetivo proposto todos estarão ganhando e essa consciência se deve a alta sensibilidade psicológica que este líder possui, impulsionando o grupo para o bem comum.

Uma analogia interessante que pode-se vislumbrar é a conexão entre o líder transformacional com um maestro e sua orquestra. O grande objetivo de uma orquestra é desenvolver uma apresentação musical. O maestro busca em cada integrante da equipe o seu melhor, de forma tal, que os sons emitidos, assim como as notas musicais, saiam próximas à perfeição, (HUNTER, 2005).

Para alcançar esse nível de excelência, que é arquitetado pelo maestro e realizado pelos integrantes da orquestra, são feitos inúmeros ensaios, com propostas de modificações de posturas, pessoas e instrumentos. Nesse contexto, o arquiteto (maestro), se vale das suas habilidades para transformar não só a apresentação musical, bem como, os orquestrados.

3.2 Conflitos Positivos no Ambiente de Trabalho

Os conflitos, sejam no trabalho ou na vida pessoal, têm uma característica muito interessante: não são ensinados na escola. Talvez seja uma habilidade básica para a sobrevivência profissional, e exige que seja amplamente praticado.

No setor de eventos, verifica-se que é a capacidade de negociar, de discutir a natureza do problema e não dos sentimentos envolvidos, é uma habilidade fundamental dos negociadores. Kouzes, (2011, p. 77) aponta que:

Um certo nível de conflito no trabalho é absolutamente benéfico. São as divergências que trazem também a inovação, a melhoria e a vantagem competitiva. Muitos profissionais do conhecimento acham que os conflitos deveriam ser eliminados das empresas, ou das relações profissionais (e alguns tentam isso isolando-se em seu escritório ou estúdio), e se esquecem de que as pessoas que vão diariamente para o trabalho continuam tendo cultura, formação e vida privada diferentes, mesmo durante as horas em que se dedicam a vender, pagar, cobrar e treinar.

Ausência de conflitos no ambiente de trabalho é ausência de dinâmica de trabalho, de motivação, pois conflitos provocam motivação que, conseqüentemente, elicia a criatividade em seus integrantes para solução em busca de objetivos. Na realidade, um conflito, esta tensão benéfica e saudável, quando transborda para distúrbios de ordem pessoal e organizacional, traz prejuízos à saúde das pessoas e é prejudicial aos resultados de negócio. Na nossa vida urbana brasileira pode até resultar em morte.

Desenvolver a capacidade de entender a natureza dos conflitos e rapidamente, estabelecer uma estratégia de solução de maneira que não perdurem ressentimentos e a sensação de derrota é fundamental para manter o processo sob controle e eliminar estresses desnecessários. Menezes, (2007, p.63) ressalta que:

Os conflitos entre pessoas podem também ser conflitos de ordem racional, quando são discordâncias sobre maneiras de se realizar uma tarefa ou encaminhar uma solução, ou emocionais, quando têm origem em sentimentos mais profundos de antagonismo entre personalidades. Muitas vezes os conflitos racionais são meras coberturas, para legitimar conflitos de ordem emocional.

Em muitas situações os conflitos servem para mascarar conflitos mais impregnados de ordem pessoal, emocional e isto é manifestado em forma de projeção, onde as pessoas por não suportarem a carga do conflito interno que carrega, extrapola nos outros integrantes da equipe em forma de atitudes condenadas socialmente. Kennety (2015, p. 112) aponta que:

Os conflitos devem ser encarados e solucionados. Muitos têm tendência a fugir dos conflitos, fingindo que eles não existem ou não os afetam. Resolver conflitos

significa adotar uma postura imediata de entender as causas do conflito e conduzir ações para se chegar a um ponto de acordo, mutuamente aceitável, embora não significando necessariamente concordância ou rendição.

Neste sentido, o que se nota é que o conflito ele não é um mal em si, isto é: não é nem bom e nem mal, nem patológico nem destrutivo. “Como ele for encarado e administrado é que desencadeará as consequências funcionais ou disfuncionais, dependendo de sua intensidade, do seu estágio de evolução e do contexto e forma como é tratado ou administrado” (MOSCOVICI, 1998, p. 82).

Ainda para Moscovici (1998), de um ponto de vista mais amplo, o conflito pode ter muitas funções positivas. Ele previne a estagnação em virtude do equilíbrio constante de concordância grupal. Isto quer dizer que ele serve para gerar debates, ouvir novas manifestações, evitar que todos sigam num mesmo caminho que muitas vezes pode ser perigoso pelo fato de não se buscar novas alternativas.

Ele tem o papel de estimular a curiosidade e o interesse gerando desafios. Um grupo aparentemente sem conflitos, ou com conflitos latentes, os integrantes do grupo podem permanecer no marasmo, não vendo a necessidade de se buscar novas alternativas e com isso inibindo a criatividade. Sabe-se que a motivação pode gerar a curiosidade em um trabalhador, esta por sua vez é uma premissa para a criatividade. A criatividade sempre vem precedente a uma curiosidade pelo objetivo a ser alcançado.

Quando se trata do assunto conflito, não existe fórmula mágica para se lidar com ele e formas corretas de resolvê-lo ou administrá-lo. Todavia, é importante antes de se tentar qualquer atitude referente ao conflito, procurar compreender a sua dinâmica e o contexto em que ele se faz presente. Todavia, a maneira de abordar um conflito vai depender de vários fatores, “entre os quais se incluem: a natureza do conflito, razões subjacentes, grau de extensão, intensidade ou importância quanto a consequências, contexto grupal e organizacional e motivação dos oponentes” (MOSCOVICI, 1998, p.148).

Conforme destaca a autora, uma dessas maneiras é *evitar o conflito*. Nas organizações isto é percebido quando procuram organizar grupos mais homogêneos, com maior afinidade de ponto de vista, com valores similares, com metas compatíveis e métodos gerenciáveis por todos. Além disso, o líder pode exercer o controle sobre as relações interpessoais dos liderados, separando indivíduos agressivos ou divergentes no planejamento das tarefas a fim de evitar assuntos controversos em reuniões. Isto pode funcionar com

eficiência em algumas organizações, pois tem-se a impressão de que vem reforçar um clima de segurança, evitando tensões consideradas prejudiciais ao trabalho, à produtividade e ao relacionamento interpessoal harmonioso.

Porém, há de se considerar que o risco pode ser a redução e até extinção de criatividade, pois novas ideias vão aparecendo menos frequentemente, “as antigas ideias e formas de trabalho continuam sem reexame, sem testagem, uma vez que é considerado inadequado discordar por ferir normas de solidariedade grupal”, (LINKERT, 2019, p.149).

Este tipo de abordagem muitas vezes provocam a repressão da manifestação de atitudes, a inibição de expressão de opinião e isto nunca é salutar em um ambiente de trabalho que busca a otimização de resultados.

Uma outra forma é reprimir o conflito, conforme aponta Minicucci (1997). Além de manter as diferenças sob controle, encobertas, pela fidelidade, cooperação, trabalho em equipe e outros valores no grupo, o líder procura conduzir a um clima contrário à expressão de discordância, usando de repressão sob forma de recompensa ou punições. Isto é, recompensa à concordância e a cooperação, representadas por aceitação das normas vigentes e punir de outras formas, material ou psicologicamente, a discordância ou expressão de ideias não condizentes pela doutrina da organização, ou seja, os que ousam romper a harmonia do grupo ou organização.

Esta abordagem pode ser positiva num grupo de trabalho no sentido de obterem objetivos em curto prazo, e por isso, sem tempo para a resolução de diferenças individuais. Por outro lado, cabe ressaltar que a repressão, sempre custa alguma coisa em termos psicológicos, pois as diferenças são importantes para as pessoas envolvidas.

Um ponto negativo desta abordagem é que os sentimentos podem tornar-se muito intensos se não forem expressos e por causa da repressão externa, acabarão sendo canalizados pelos integrantes do grupo, gerando carga insuportável de frustração, hostilidade, afetando igualmente a produtividade e a harmonia do relacionamento interpessoal do grupo.

Existe uma forma de administrar os conflitos que é quando o líder reconhece e aceita as divergências e procura criar uma situação para a expressão aberta do conflito, objetivando para que a pessoa possa ser vista como tal. Essa forma chama-se aguçar as divergências em conflito, conforme aponta Moscovici (1998). Esta abordagem pode ser vantajosa quando

permite esclarecimentos e aprendizagem, isto porque as pessoas, geralmente, não param para examinar suas premissas e posições nem as dos outros.

Se isto é alcançado, ocorre aprendizagem sobre a natureza do conflito, permite possibilidades de sua resolução e sobre seus custos, tanto pessoais como grupais. “Uma vez esclarecido e resolvido o conflito, pode-se refletir sobre seus custos financeiros, desperdício de energia e tempo, custos psicológicos de tensões, insatisfações, hostilidade, constrangimento e ansiedade, Moscovici” (1998, p.150).

Quando o líder opta por esta abordagem, precisa ter em mente as vantagens que espera alcançar, as possíveis consequências e que medidas tomar para manter o conflito dentro de certas proporções ou limites.

Uma quarta abordagem é transformar as diferenças em resolução de problemas. Se as divergências forem percebidas como positivas ao invés de competição ou disputa, as situações conflitivas passarão a ser problemas que poderão ser resolvidos de forma cooperativa e criativamente. O velho ditado de que duas cabeças pensam melhor que uma passa a ser verdadeiro porque, geralmente, duas pessoas representam um conjunto mais rico de experiências e trazem maior variedade de elementos e ângulos para o problema.

Este tipo de abordagem é de suma importância na resolução ou administração de conflitos, entretanto depende do grau de auto confiança de cada integrante da equipe, pois se a auto confiança for baixa o feedback pode ser encarado como uma punição e não como um fator motivacional que irá provocar modificação de comportamento, (FUSTIER, 2012).

Muitos problemas só podem ser vistos claramente, em perspectiva, no seu todo se os indivíduos que recebem aspectos diferentes se reúnem e juntam suas diferenças, trabalhando com colaboração para um resultado significativo para o grupo. Este tipo de abordagem visa resolução de problemas, principalmente os que se fazem acompanhar de discordâncias, frustração, ressentimento e hostilidade. Através de aceitação e colocação aberta de sentimentos, o líder ajuda a evitar a repressão de sentimentos que explodiriam em ocasiões inoportunas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização da análise deste estudo, foi possível entender que a liderança se faz necessária no segmento de eventos, uma vez que depende da forma que se é colocada em

prática. Nesse contexto, as informações colocadas no presente artigo são expostas para auxiliar os líderes e as organizações de eventos para que possam liderar seus colaboradores, pois por muito tempo foi possível observar que muitos líderes mesmo com esse conhecimento adquirido não obtiveram sucesso.

O estudo apontou que não há um estilo de liderança que seja aplicável no segmento de eventos, mas que de tempos em tempos passa a ser aplicável em determinados momentos. Contudo, o líder se faz necessário, afinal ele é o único capaz de fazer uma total leitura a fundo das situações e saber como agir de acordo com seus princípios, e quais decisões tomar quando necessário, devendo ser ele capacitado e sensível para ações corretas.

Portanto, com este trabalho procurou-se responder aos questionamentos levantados no início do projeto de pesquisa que foram: qual tipo de liderança é o mais indicado para administrar conflitos interpessoais durante um evento.

Nesse sentido, teve-se como resultado que o tipo de liderança mais adequado para administrar conflitos interpessoais no setor de eventos é o democrático, pelo fato que nesse tipo de liderança, líder e liderados compartilham objetivos, responsabilidades e há mais envolvimento entre todos na busca do objetivo comum.

Um outro questionamento foi o tipo de conflito mais comum que pode existir durante um evento, e o estudo apontou que os conflitos interpessoais mais comuns que podem ocorrer durante um evento de pequeno e médio porte são os imprevistos e aqueles que emergem com a falta de colaboradores, atrasos de entrega de mercadorias, a falta de colaboração entre os pares e exigências polarizadas por parte de clientes. Para isso, o líder deve ter capacidade de ouvir, de praticar a empatia e grande poder de persuasão para administrar os conflitos interpessoais que são inerentes durante um evento de pequeno e médio porte.

Quanto a estratégia que o líder deve utilizar para administrar conflitos a mais adequada é abordagem de transformar as diferenças em resolução de problemas. Entende-se que se as divergências forem percebidas como positivas ao invés de competição ou disputa, as situações conflitivas passarão a ser problemas que poderão ser resolvidos de forma cooperativa e criativamente.

Isso vem de encontro com Fustier (2012) que diz que este tipo de abordagem é de suma importância na resolução ou administração de conflitos, entretanto depende do grau de autoconfiança de cada integrante da equipe, pois se a autoconfiança for baixa o feedback

pode ser encarado como uma punição e não como um fator motivacional que irá provocar modificação de comportamento.

Portanto, muitos problemas só podem ser vistos, claramente, em perspectiva, no seu todo, se os indivíduos que recebem aspectos diferentes se reúnem e juntam suas diferenças, trabalhando com colaboração para um resultado significativo para o grupo, (BRITO, 2013).

Este tipo de abordagem visa resolução de problemas, principalmente os que se fazem acompanhar de discordâncias, frustração, ressentimento e hostilidade. Por meio de aceitação e colocação aberta de sentimentos, o líder ajuda a evitar a repressão de sentimentos que explodiriam em ocasiões inoportunas.

Em tempos difíceis, como o que está se vivenciando, onde empresas necessitam de atualização e se manter no mercado, as ideias antigas precisam ser renovadas e atualizadas, para assim entender cada tipo de liderança e decidir qual o tipo deve ser empregado naquele momento na organização.

REFERÊNCIAS

ANTONIK, L. R. A. - Administração Financeira: **A administração financeira nas pequenas e médias empresas**. REVISTA FAE BUSINESS, volume oito (2014).

BASTOS, A. V. B. Padrões de comprometimento com a profissão e com a organização: o impacto dos fatores pessoais e da natureza do trabalho. **RAUSP. Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 48-60, out./dez. de 2010.

BENNIS, W. **A Formação do líder**. Atlas, São Paulo, 1996.

BERGAMINI, C. W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.

BOTELHO, E. F.. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2013.

BRITTO, F.; W. Luiz. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

BURNS, J.M. **Liderança**. São Paulo: Futura, 2008.

CERVO, A. BERVIAN, P. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**, 7ª edição, Elsevier, Rio de Janeiro - Rj, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6ª reimpressão.

DRUCKER, P. D. - Treinamento Executivo: **Empreendedorismo, como se tornar um administrador de sucesso** (2000).

DRUCKER, P. D., **Administrando em tempos modernos**. Editora Pioneira, 1999.

FACHADA, O. **Psicologia das relações interpessoais**. Lisboa: Editora Rumo, 2015.

FUSTIER, M. **O conflito na empresa**. Editora Martins Fontes, 2012.

GARCIA, L. F. G., **Pessoas de Resultado**. O perfil de quem se destaca sempre. São Paulo: Gente, 2013.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Rev. Adm. Empres.** 2012, v.35, n.3, p.20-29. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3_a04v35n3.pdf>. Acesso em: 26 jan 2021..

HERSEY, P., **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo, 2006.

HUNTER, C. James, **O Monge e o Executivo**, 1ª Edição, Sextante, Rio de Janeiro - Rj, 2004. **VOCÊ S/A**, 82ª Edição, 2005.

JENNINGS, E. **O Executivo: Autocrata, Burocrata, Democrata**. São Paulo: Pioneira, 2012.

KENNETY, T. **Como Administrar Conflitos**. São Paulo: Siamar Vídeo, 2015.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Iniciação à Pesquisa**. 14ª ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

KOUZES, James M. **O desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LINKERT, R. **Administração de conflitos - novas abordagens**. São Paulo, Editora McGrawHill, 2019.

MENEZES, R. MTC – **Metodologia para Gestão do Processo de Formação Empreendedora em Universidades** - Locus Científico, Vol I,IV, 2007. pp.72-78.

MINICUCCI, A. **Relações Humanas: Psicologia das Relações Interpessoais**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo**. 8ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**; tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva 2013.

SILVA, J. J. (Coord). **Liderança do comportamento à atitude**. Presidente Prudente: Unoeste, 2005.

SPINK, M. J.. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. São Paulo: Cortez, 2000.