



GESTÃO DE CONFLITOS

Estamos passando pela maior transformação disruptiva vivenciada no mundo corporativo. A **4ª Revolução Industrial**¹ está modificando a forma que as empresas fazem negócios e se relacionam com seus clientes.

O mercado fitness não está fora desse movimento, a chegada de novos modelos de negócios, o avanço de plataformas digitais e aplicativos de prescrição de exercícios demanda mudanças ágeis no setor de academias.

O desafio da transformação é a grande responsabilidade que os líderes precisam conviver no momento. A mudança do modelo de negócio, a implantação de novos serviços ou a utilização de novas ferramentas digitais não são ações tão simples de serem implantadas. Assegurar que todas atividades planejadas acontecem de acordo com o cronograma de modificações, é preciso considerar a influência de um poderoso ativo das empresas nesses processos, seus colaboradores.

Motivados pelo hábito de trabalho, é natural que funcionários apresentem resistência a novas tarefas ou a mudanças na forma de trabalhar. Nosso cérebro apresenta dificuldades para abandonar rotinas já adquiridas e por isso, involuntariamente, apresentamos manifestações comportamentais resistentes à mudança. É muito

importante que os gestores estejam prontos para lidar com os conflitos que possam aparecer ao longo da jornada de transformação.

Por outro lado, a motivação para o surgimento de conflitos não se resume às transformações. No cotidiano de uma empresa podemos ter conflitos em reuniões de trabalho, durante a execução de tarefas, entre setores e no relacionamento com os clientes.

Para um bom funcionamento de uma academia e a criação de um ambiente organizacional equilibrado, **é muito importante que gestores desenvolvem seu conhecimento e habilidades para praticar a gestão de conflitos.**



1 - <https://www.bbc.com/portuguese/geral-37658309>

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CONFLITOS

MAS AFINAL, O QUE SIGNIFICA GESTÃO DE CONFLITOS?

Segundo o [dicionário Michaelis](#)² conflito pode ser definido como “*falta de entendimento grave ou oposição violenta entre duas ou mais partes*”, como também pode ser entendido como o “*encontro de coisas que se opõem ou divergem*”.



A partir de uma análise semântica, o [significado](#)³ da palavra conflito pode identificar uma enorme abrangência de sinônimos, vai do sentido de luta ou combate até a divergências de ideias.

A divergência de pensamentos, interpretações, comportamento, ações, crenças, escolhas, religiões, ideais, objetivos e muitas outras motivações são suficientes para instalar um conflito.



Os conflitos fazem parte do dia a dia de qualquer pessoa, no âmbito familiar ou profissional, vivenciamos situações de divergências que podem trazer resultados positivos ou negativos para as relações interpessoais. Esse resultado dependerá diretamente do formato como esse conflito acontece e é tratado.

Conflitos não gerenciados podem trazer grandes prejuízos para empresas, atrapalhar a produtividade de equipes, retardar a implantação de novos processos de trabalho ou estagnar a criação de novos serviços. **Quando bem gerenciados, os conflitos podem trazer resultados positivos para um negócio**, por exemplo, pode gerar amadurecimento para os colaboradores, proporcionar a melhoria de processos, a criação de inovações e melhorar o clima organizacional da empresa.

O papel do líder como gestor de pessoas inclui a responsabilidade de gerenciar os conflitos que possam acontecer em sua unidade de negócio a fim de evitar riscos a operação da academia.

A gestão de conflitos é um processo de grande importância estratégica, pois afeta de forma direta ou indireta o resultado de uma academia. O líder deve dedicar atenção e tempo para se antecipar ao surgimento e contornar as divergências já instaladas, pois conflitos não resolvidos poderão atrapalhar o desempenho de uma equipe.

O sucesso na resolução de conflitos depende diretamente da pró-atividade do gestor em lidar com o processo, a interpretação dos fatores motivadores, do entendimento do estágio de avanço do conflito, das reflexões que podem ser geradas pelo conflito instalado e pela negociação de uma solução reconciliadora entre as partes envolvidas.

2 - <http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/conflito/>

3 - <https://www.sinonimos.com.br/conflito/>

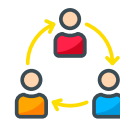
SENDO ASSIM, NÃO ESQUEÇA



Destine tempo na sua agenda para conversar com seus colaboradores.



Não crie barreiras de comunicação com seus colaboradores, isso pode retardar a identificação de conflitos.



Não recuse pedidos de reuniões particulares com seus colaboradores.



Não se omita em resolver conflitos existentes na sua empresa



Desenvolva seu conhecimento, mas principalmente suas habilidades de gerenciar conflitos

A GÊNESE DO CONFLITO

Para que tenha sucesso na resolução de conflitos, **é muito importante que o líder tenha o real entendimento dos fatores motivadores da sua criação.**

O agendamento de uma aula experimental de natação infantil em um horário sem disponibilidade de vagas, um funcionário que assume a responsabilidade de cobrir as férias de um colega de trabalho e que não aparece, duas professores que brigaram quando ainda eram estudantes e que trabalham no mesmo horário na sala de musculação, dois estagiários de excelente qualidade se formam no mesmo período e no momento só existe uma vaga para contratação, são alguns exemplos de conflitos que podem acontecer dentro de uma academia.

Na maioria dos casos, **os conflitos podem ser motivados por questões emocionais ou reais ao negócio.** As questões emocionais representam sentimentos negativos entre as partes envolvidas no conflito. Vejamos alguns exemplos de conflitos gerados por causas emocionais:



DIFERENÇAS DE PERSONALIDADE



DIFERENÇAS NOS HÁBITOS DE VIDA



INTERFERÊNCIA DO STATUS PROFISSIONAL



ESCOLHAS RELIGIOSAS



DIFERENÇAS ENTRE VALORES MORAIS

Por outro lado, no ambiente de trabalho, as causas reais do surgimento de um conflito estão ligadas a realização de ações inerentes à atuação profissional. Por exemplo:



OBJETIVOS E METAS DIFERENTES



DISPUTA POR RECURSOS



DEPENDÊNCIA OU INTERDEPENDÊNCIA NA REALIZAÇÃO DE TAREFAS



IMPLANTAÇÃO DE NOVOS PROCESSOS DE TRABALHO



REDUÇÃO DE GASTOS DO ORÇAMENTO



OS ESTÁGIOS DA EVOLUÇÃO DO CONFLITO

O passo seguinte na gestão do conflito é entender em que estágio ele se encontra. Situações de divergências que já avançaram sem resolução, podem atingir um elevado nível de agressividade e hostilidade entre as partes envolvidas, esse momento é conhecido como conflito grave ou destrutivo. Em outras palavras, quando o conflito atinge esse grau de avanço, o desafio do líder para atingir a resolução do conflito, é muito maior.

Na literatura existem interpretações diferentes para os estágios de evolução de um conflito. Neste relatório utilizaremos a divisão da evolução do conflito em **9 níveis**⁴:

NÍVEL 1 | DISCUSSÃO

É o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva.

NÍVEL 2 | DEBATE

Neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível 1 começa a diminuir.

NÍVEL 3 | FAÇANHAS

As partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhidos pela outra parte envolvida.

NÍVEL 4 | IMAGENS FIXAS

São estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas.

NÍVEL 5 | "LOSS OF FACE" (FICAR COM A CARA NO CHÃO)

Trata-se da postura de continuo neste conflito custe o que custar. O que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire do conflito.

NÍVEL 6 | ESTRATÉGIAS

Neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrito.

NÍVEL 7 | FALTA DE HUMANIDADE

Neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrito.

NÍVEL 8 | ATAQUE DE NERVOS

Nesta fase, a necessidade de se Auto preservar e se proteger passam a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado.

NÍVEL 9 | ATAQUES GENERALIZADOS

Neste nível chega-se às vias de fato e não há alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

O papel do líder em se dedicar ao máximo a fim de evitar que os conflitos identificados alcancem níveis elevados, deve ser prioridade na agenda de empreendedores e gestores que desejam evitar que essas divergências atrapalhem o desempenho da sua equipe. Conflitos em níveis avançados, além de proporcionar uma demanda de grande dedicação de tempo do líder para solucionar o impasse, podem proporcionar situações desagradáveis vivenciadas por clientes ou clientes potenciais que estejam visitando seu espaço.

Identificar o conflito nos estágios iniciais é a grande chave mestra para manter um excelente clima organizacional⁵ na sua empresa, por isso não deixe para depois o que você pode fazer hoje.

4 - <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/conflitos-nas-organizacoes/23111/>

5 - <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional-8/>

O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DO CONFLITO

Em uma academia ou em qualquer outro tipo de negócio, o gestor não deve ignorar os conflitos existentes, muito menos deixar de buscar conciliações entre as partes ou setores envolvidos.

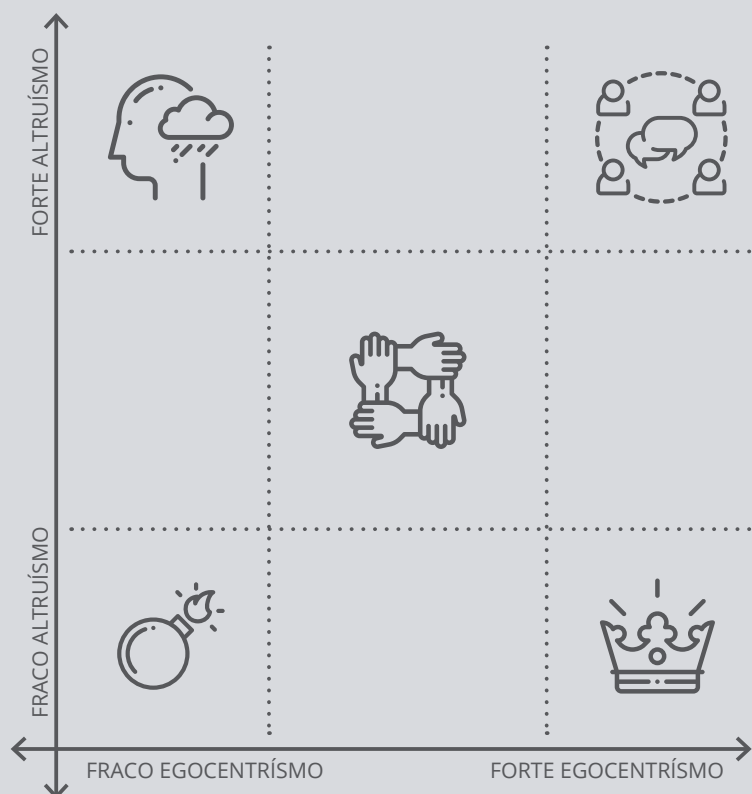
Segundo Mário Donadio⁶, no livro *“Chefiar, simples assim!...”*, dois impulsos estão presentes e influenciando as escolhas e o formato como gestores gerenciam o conflito:

EGOCÊNTRICO

Firmeza e insistência em fazer com que suas necessidades e vontades sejam satisfeitas. Grande insensibilidade ao sentimento do outro.

ALTRUÍSTA

Disposição para encontrarem juntos a solução do conflito, considerando que as necessidades da outra parte podem ser legítimas. É o que chamamos de comportamento colaborativo.



No dia a dia profissional não é incomum observarmos comportamento de gestores que se demonstram egocêntricos na gestão de conflitos. Talvez seja o melhor exemplo de um “chefe” que se coloca dessa forma egoísta, apoiado na estrutura organizacional da empresa ou pelo fato de ter seu nome no contrato social da mesma. Sem dúvida, é a pior escolha que pode ser feita por alguém que deseja direcionar uma empresa a voos mais altos. Impor seu “poder” na solução de conflitos é legitimar um comportamento dominado pela emoção.

Na gestão de conflitos é fundamental que o responsável em gerar a conciliação entre as partes envolvidas assuma um comportamento que não se envolva no “calor das emoções”.

É muito importante que nesse caso o gestor busque com um pensamento racional, saindo de dentro do conflito, as reflexões necessárias a fim de sensibilizar os envolvidos que conflitos não tem ganhador. Conflitos muito bem administrados geram aprendizados importantes para a formação de um TIME⁷. Buscar soluções que possam agregar ganhos para as partes e reforçar o aprendizado que o conflito solucionado proporciona. Dessa forma se caracteriza um líder altruísta na gestão de conflitos.



6 - Chefiar, simples assim!.../Mário Donadio - Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011.

7 - Relatório de Inteligência Setorial do SEBRAE Fitness sobre Liderança.

SENDO ASSIM, NÃO ESQUEÇA



Não se envolva no conflito, muito menos tome parte do mesmo. Quanto maior sua isenção, maior será a sua capacidade de sair de dentro do conflito e buscar as melhores soluções e reflexões para as partes.



Se prepare para fazer a gestão de um conflito, muitas vezes pode não ser a melhor opção tentar resolver um conflito no momento que é percebido. Existem duas etapas anteriores que você precisa identificar para entender o tamanho da sua dedicação, os fatores motivadores e o estágio de evolução.



Por outro lado, **não ignore o conflito, muito menos o deixe de lado achando que o tempo irá resolvê-lo.** Gestores que se reconhecem como péssimos administradores de conflitos, muitas vezes tentam abafar os fatos para diminuir sua exposição a sua incapacidade de criar soluções que possam gerar ganhos para a empresa.



Sendo assim, **busque se auto reconhecer** para aumentar sua capacidade de ter sucesso na resolução de conflitos. Caso seja uma pessoa bastante emocional ou até intempestiva, entenda que no seu momento como gestor e nas situações onde tem a responsabilidade de criar soluções para divergências, é preciso controlar suas emoções para vencer as barreiras inerentes ao processo. Caso se ache incapaz, busque desenvolvimento através de ferramentas ofertadas no SEBRAE ou busque um Coach com expertise no assunto.



Uma excelente estratégia para identificar os fatores motivadores e o estágio que o conflito se encontra é:

- 1) **Conversar separadamente** com as partes envolvidas e,
- 2) **Buscar informações** com outros colaboradores que **não estejam envolvidos**, em especial aqueles que são **imparciais** e que entendem a importância da **harmonia entre a equipe**.



Após obter as informações necessárias, **formalize um encontro com as partes envolvidas.** É fundamental a escolha de um local tranquilo que não tenha interrupções de pessoas ou contatos telefônicos. Em casos de estágios avançados de conflitos, uma excelente alternativa é realizar esse encontro fora do ambiente de trabalho.



Durante o encontro, **evite interromper a fala dos envolvidos**, da mesma forma, alinhe logo no início que **todos terão a oportunidade de falar** sem interrupções. Essa é uma excelente estratégia para conflitos muito avançados e em momentos onde um dos envolvidos possui um discurso extremamente emocional. Você poderá perceber que durante o conflito, as pessoas que apresentam um discurso recheado de emoções buscam a todo momento tentar convidar a outra parte para o “combate”. Por isso alinhe no início e gerencie para que o conflito não seja potencializado no momento que deseja criar solução para ele



Observe a **“comunicação corporal” dos seus colaboradores** durante o encontro, principalmente gestos faciais podem lhe ajudar a validar o estágio que o conflito se encontra.



Não desanime, **caso termine o encontro sem uma resolução para o conflito estabelecido, não deixe passar muito tempo e agende um novo encontro.** Muitas vezes a evolução não acontece no primeiro encontro, é fundamental encontros constantes e a gestão do dia a dia dos envolvidos para que as soluções sejam alcançadas.



Não se esqueça que **todo conteúdo apresentado até esse momento se aplica também na gestão de conflitos com seus clientes externos, seus consumidores.** Sendo assim, busque desenvolver conhecimento e habilidades das suas equipes de recepção/vendas e de Profissionais de Educação Física para que possam ter atitude para resolver as divergências com seus clientes.



Por último e não menos importante, **não deixe que o medo de errar torne uma simples divergência em algo grandioso ao ponto de prejudicar o sucesso do negócio que você gerencia.** Existe um conceito que se aplica bastante nesse exemplo, curva experiência-aprendizado. Quanto mais praticar a habilidade de gerenciar conflitos, você terá mais chance de se tornar mais efetivo nas suas ações.

APÓS LER ESSE DOCUMENTO FICOU CLARO PARA VOCÊ:

- 1) O que é um conflito.
- 2) A importância de fazer gestão de conflitos para o sucesso do seu negócio.
- 3) Como os conflitos são criados e seus fatores motivadores.
- 4) Os diferentes níveis de evolução que um conflito pode atingir.
- 5) O papel do líder na gestão do conflito.
- 6) Ações e estratégias para fazer gestão de conflitos com seus colaboradores e clientes.



FITNESS
RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA
NOVEMBRO/2018

Gerência de Conhecimento e Competitividade

Gerente: Cezar Kirszenblatt

Gestor do Programa Sebrae Inteligência Setorial: Marcelo Aguiar

Analista de Inteligência Setorial e Temática: Mara Godoy

Articulação e Disseminação Empresarial: Ursula Magalhães

Escritório Regional da Cidade do Rio de Janeiro III

Coordenador Regional: Marta Aresta

Analista do Setor: Bruno Fernandes

Especialistas: Alessandro Mendes e Léo Cabral

Entre em contato com o Sebrae: 0800 570 0800