

O CONFLITO NÃO É O PROBLEMA, É O SINTOMA

Como conduzir divergências entre integrantes de uma equipe sem destruir o clima institucional

Conflito em equipe não é problema, é sintoma. Onde há gente pensando, haverá divergência, e equipe sem nenhum atrito costuma ser equipe sem envolvimento ou com medo de falar. O erro mais comum da liderança é tratar toda divergência como indisciplina e tentar abafá-la. Abafado, o conflito não desaparece, migra para o corredor, para o grupo paralelo de mensagens, para a queda silenciosa de produtividade que ninguém consegue explicar na reunião de resultados.

TRÊS NATUREZAS DIFERENTES, TRÊS TRATAMENTOS DIFERENTES

Conflito de tarefa é divergência sobre o que fazer ou como fazer, e esse tipo, bem conduzido, melhora a decisão. Conflito de processo é sobre quem faz o quê, prazos e responsabilidades, e quase sempre revela falha de definição de papéis, não má vontade. Conflito relacional é atrito pessoal, mágoa acumulada, disputa de espaço, e esse é o único verdadeiramente destrutivo. A tarefa da liderança é preservar o primeiro, corrigir o segundo com clareza organizacional e impedir que ambos degenerem no terceiro.

Agir cedo é decisivo. Conflito é como erva daninha na lavoura: quando pequena, arranca-se com a mão; quando grande, exige máquina e ainda danifica a cultura ao redor. Quem adia a conversa difícil não está sendo prudente, está apenas transferindo o custo para depois, com juros. E o custo aparece sempre, em rotatividade, em retrabalho, em gente boa que pede demissão sem dizer o motivo real.

O PROTOCOLO MAIS ANTIGO E MAIS EFICAZ JÁ ESCRITO

Se teu irmão pecar contra ti, vai e argúi-o entre ti e ele só; se te ouvir, ganhaste a teu irmão; mas, se não te ouvir, leva contigo ainda um ou dois, para que pela boca de duas ou três testemunhas toda palavra seja estabelecida. E, se não as escutar, dize-o à igreja; e, se também não escutar a igreja, considera-o como um gentio e publicano. (Mt 18, 15-17)

O melhor manual de gestão de conflitos interpessoais tem dois mil anos e cabe em três versículos. Jesus estabelece um procedimento em etapas que qualquer área de recursos humanos assinaria embaixo. Primeiro, a conversa reservada, apenas entre os dois envolvidos, sem plateia e sem intermediários. Se houver escuta, o conflito termina ali, e o texto usa uma expressão significativa: ganha-se o irmão, ou seja, o objetivo nunca foi vencer a discussão, foi recuperar a relação. Não havendo escuta, chama-se uma ou duas pessoas para acompanhar, o que hoje chamaríamos de mediação com testemunhas, garantindo que o assunto não vire versão contra versão. Persistindo a recusa, leva-se o caso à instância coletiva. E só então, esgotadas todas as tentativas, admite-se o afastamento.

A lógica dessa escada é impecável e quase sempre invertida na prática. O que se vê nas organizações é o caminho contrário: começa-se pela conversa com terceiros, depois pela denúncia à chefia, e por último, se é que acontece, a conversa direta com a pessoa envolvida. Inverter a ordem é o que transforma um mal-entendido corriqueiro em caso disciplinar. Quem

começa pelo degrau mais alto queima a possibilidade de solução simples e humilha antes de esclarecer.

Repare em dois detalhes do texto. O primeiro é que a iniciativa cabe a quem foi ofendido, não a quem ofendeu. Não se espera passivamente que o outro perceba, vai-se ao encontro dele. O segundo é a escalada gradual, sempre da menor exposição para a maior, protegendo a dignidade do faltoso até o último momento possível. Isso é o oposto da prática atual de expor primeiro e apurar depois.

O MÉTODO DA CONVERSA DIFÍCIL

Conversar com cada um separadamente antes de reunir os dois, porque ninguém fala com verdade diante da plateia que o julga. Escutar sem aderir à primeira versão, lembrando que toda história tem duas versões e uma terceira que nenhum dos dois enxerga. Levar a conversa para fatos e comportamentos observáveis, nunca para traços de caráter: dizer que o relatório foi entregue três dias depois do combinado resolve, dizer que a pessoa é irresponsável cria um inimigo permanente. Elogiar em público e corrigir em particular, porque quem é humilhado não corrige, se defende. E fechar sempre com acordo explícito, com o que cada um fará diferente e quando isso será revisto, pois conversa boa sem acordo é conversa perdida.

A TÉCNICA NÃO ALCANÇA O ESSENCIAL

O erro não é o maior problema de uma equipe, nem de uma família, nem de uma comunidade. Errar é condição humana, todos falham, todos ferem alguém em algum momento, muitas vezes sem intenção. O verdadeiro estrago começa depois, quando falta humildade para pedir perdão e para perdoar. Uma falha reconhecida a tempo se torna aprendizado e até fortalece o vínculo. A mesma falha protegida pelo orgulho vira ressentimento, e ressentimento tem memória longa: envenena reuniões, contamina decisões técnicas e sobrevive a mudanças de cargo, de setor e até de gestão.

Pedir perdão exige coragem, porque implica admitir que se estava errado diante de alguém que talvez use isso contra nós. Perdoar exige ainda mais, porque significa abrir mão do direito de cobrar. Nenhuma das duas coisas é fraqueza, ambas são exercício de força interior. Não por acaso, logo depois desse protocolo, Pedro pergunta quantas vezes deve perdoar e recebe como resposta setenta vezes sete, ou seja, sem contabilidade. É prescrição de convivência, não apenas devoção. Onde ninguém pede desculpas e ninguém aceita desculpas, qualquer grupo humano apodrece por dentro, por mais competente que seja tecnicamente.

O QUE A LIDERANÇA PRECISA EXAMINAR EM SI MESMA

Muitas vezes o conflito entre dois integrantes é reflexo de uma ambiguidade vinda de cima: metas contraditórias, critérios de reconhecimento pouco claros, promessas não cumpridas, favoritismo percebido. Antes de julgar quem se desentendeu, vale perguntar honestamente o que na organização produziu aquele atrito. Equipe raramente adocece sozinha. E o líder que sabe dizer que errou ensina mais sobre convivência do que qualquer treinamento contratado, porque autoriza os demais a fazerem o mesmo sem medo de perder posição.

Há também um limite que não se negocia. Divergência é saudável, desrespeito não é. Assédio, humilhação, sabotagem e mentira não pertencem à categoria conflito, pertencem à categoria conduta, e exigem posicionamento firme e imediato. Perdoar não significa permitir a repetição. O próprio texto evangélico prevê o afastamento como etapa final, o que mostra que misericórdia e responsabilidade caminham juntas. Perdão restaura a pessoa, não suspende as consequências nem dispensa a correção.

PREVENIR É CUIDAR DO SOLO

O que mais previne conflito não é técnica de mediação, é clima institucional. Onde há papéis definidos, comunicação frequente, reconhecimento distribuído com justiça e espaço seguro para discordar sem punição, os atritos surgem menores e se resolvem sozinhos na maioria das vezes. Gratidão, pertencimento e a prática cotidiana de pedir licença, agradecer e pedir desculpas funcionam como o solo bem preparado: não impedem a chuva forte, mas evitam que ela leve a lavoura embora. Cuidar do clima é trabalho invisível, feito antes da tempestade, e é exatamente por isso que tantos o adiam.

REFERENCIAL PARA APROFUNDAMENTO

BÍBLIA SAGRADA. Evangelho segundo São Mateus, capítulo 18, versículos 15 a 17 e 21 a 22.

LENCIONI, Patrick. **Os cinco desafios das equipes**: uma fábula sobre liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003. Trata da ausência de confiança e do medo do conflito como raízes da disfunção coletiva.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: Imago. Método de separar as pessoas do problema e negociar por interesses.

PAPA FRANCISCO. **Amoris Laetitia**: exortação apostólica pós-sinodal sobre o amor na família. Vaticano, 2016. Referência sobre diálogo, ternura e reconciliação na convivência cotidiana.

Do próprio autor, disponíveis nos portais:

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Pais Frouxos, Filhos Sofredores; Pais Firmes, Filhos Felizes**: motivação, reflexões e Agrosófia.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Paixão pelo Cooperativismo**. Textos sobre convivência, associativismo e a construção do bem comum.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **A Eternidade em Nós e Um Minuto de Inspiração**. Reflexões sobre sentido, legado e motivação racional.

Artigos correlatos sobre clima institucional, liderança, gratidão, pertencimento, Pedagogia da Ausência e Motivação Racional estão publicados nos portais abaixo.

www.loterio.com.br | www.ainor.com.br

Sobre o autor: Aínor Francisco Lotério é filho de agricultores familiares e cooperativistas, Engenheiro Agrônomo, bacharel em Filosofia e Teologia, mestre em Gestão de Políticas Públicas e Diácono Permanente desde 2022. Criador da Agrosófia, atua na formação de equipes, cooperativas, famílias e comunidades. Vive com a família no Sítio Agrosófia, em Camboriú, SC.

Texto de autoria de Aínor Francisco Lotério, publicado originalmente em www.loterio.com.br.