

Novas abordagens para os desafios da comunicação atual
MAIS DE 5 MILHÕES DE CÓPIAS VENDIDAS

JOSEPH GRENNY • KERRY PATTERSON • RON MCMILLAN
AL SWITZLER • EMILY GREGORY

conversas cruciais

— TERCEIRA EDIÇÃO —



**HABILIDADES PARA SE COMUNICAR
QUANDO HÁ ALTOS INTERESSES EM JOGO**



SEXTANTE

*O maior problema de
comunicação é a ilusão
de que ela aconteceu.*
– GEORGE BERNARD SHAW

1

O QUE É UMA CONVERSA CRUCIAL?

E quem se importa?

Quando ouvem pela primeira vez a expressão “Conversa Crucial”, muitas pessoas imaginam presidentes, imperadores e primeiros-ministros debatendo o futuro do planeta ao redor de uma mesa enorme. Essas discussões, embora de fato tenham um impacto gigantesco, não são as únicas que temos em mente. As Conversas Cruciais acontecem com qualquer pessoa. São as conversas cotidianas que alteram nossa vida.

Bom, o que faz com que uma conversa seja crucial e não apenas mais uma das muitas conversas que temos todos os dias? Primeiro, ela *envolve opiniões divergentes*. Por exemplo, você está falando com sua chefe sobre uma possível promoção. Ela acha que não é o momento; você acha que é. Segundo, *há coisas muito importantes em jogo*. Você está numa reunião com quatro colegas de trabalho para definir a nova estratégia de marketing. Vocês precisam fazer algo diferente, senão a empresa terá problemas. Terceiro, *as emoções afloram*. No meio de uma discussão casual com seu cônjuge, vem à tona um “incidente chato” que aconteceu ontem numa festa. Supostamente, você não somente flertou com uma pessoa como, segundo seu cônjuge, “vocês estavam praticamente se agarrando”. Você não se lembra de ter flertado com ninguém, só de ter agido com educação e gentileza. Seu cônjuge se afasta em fúria.

Por falar na festa, em determinado momento você se viu conversando com o vizinho rabugento e dramático do apartamento ao lado do seu. Num minuto ele está contando que tem problema nos rins, no outro começa a reclamar que o cheiro do seu jantar da noite anterior estava entrando pela janela dele.

– Eu sou alérgico a gengibre, sabia?

A partir desse momento, vocês começam um debate acalorado sobre o seu direito de cozinhar e o fato de que o cheiro do tempero faz os olhos dele lacrimejarem. Não é o seu momento mais diplomático. A discussão esquentada, vocês começam a gritar e o vizinho termina ameaçando abrir um processo contra “agressão culinária”, enquanto você o deixa falando sozinho. As emoções estavam *realmente* intensas.

O QUE TORNA ESSAS CONVERSAS CRUCIAIS?

O que faz com que essas conversas sejam cruciais (e não simplesmente frustrantes, tensas ou irritantes) é que elas podem ter forte impacto em relacionamentos ou resultados que afetam você profundamente.

Em cada um dos casos apresentados, algum elemento da sua rotina poderia ser alterado para sempre – para melhor ou para pior. Sem dúvida, uma promoção faria uma grande diferença na sua vida; os resultados da empresa em que você trabalha afetam você e seus colegas; seu relacionamento com seu cônjuge influencia cada aspecto da sua vida. Até mesmo uma coisa trivial como uma discussão sobre cheiro de comida pode prejudicar sua qualidade de vida.

É claro que esses exemplos são apenas a ponta de um iceberg de questões capaz de provocar um desastre social. Há muitos outros, entre eles:

- Terminar um relacionamento
- Conversar com um colega de trabalho que faz comentários ofensivos
- Cobrar uma dívida de um amigo
- Dar feedback à chefe sobre o comportamento dela
- Abrir o jogo com o chefe que está violando as próprias políticas de segurança ou de qualidade
- Apontar comportamentos racistas ou machistas
- Avaliar o trabalho de um colega

- Pedir à pessoa com quem você divide o apartamento que se mude
- Resolver problemas de guarda ou visitas aos filhos com um ex-cônjuge
- Lidar com um adolescente rebelde
- Cobrar maior comprometimento de um membro da equipe que não esteja cumprindo suas tarefas
- Discutir problemas sexuais
- Abordar problemas de abuso de substâncias com uma pessoa amada
- Falar com um colega de trabalho que esteja ocultando informações ou recursos
- Fazer uma avaliação de desempenho desfavorável
- Pedir aos sogros que parem de interferir na sua vida conjugal
- Falar com um colega de trabalho sobre um problema de higiene pessoal

São situações que causam estresse e tensão, em que um passo em falso pode ter graves consequências. Mas não precisa ser assim. Se souber conduzir Conversas Cruciais, você conseguirá discutir praticamente qualquer assunto e resolver a situação. Mas não é isso o que costuma acontecer.

Conversa Crucial

Diálogo entre duas ou mais pessoas em que (1) elas têm opiniões divergentes sobre (2) uma questão delicada, que envolve altos interesses, e (3) emoções afloradas. Ver Figura 1.1.



Figura 1.1 Definição de uma Conversa Crucial

O tempo de espera é determinante

Em todos os exemplos citados, o fator que vai determinar o sucesso ou o fracasso da conversa é o tempo que se passou entre o surgimento do problema e o momento em que as pessoas envolvidas encontram um modo de resolvê-lo com honestidade e respeito. O que estamos sugerindo é: o que causa maior dano no seu relacionamento com seus sogros não é a interferência ocasional deles, mas as emoções tóxicas e o comportamento disfuncional que surgem na ausência de uma conversa franca. Ações preconceituosas no ambiente de trabalho são um problema, mas seu impacto se multiplica quando as pessoas deixam de abordar, discutir e resolver a questão. Uma coisa é ter uma chefe que não cumpre o que diz, outra é deixar o problema infeccionar com fofocas pelos corredores, desconfiança e ressentimento encoberto, em vez de abordá-lo com franqueza. O verdadeiro dano se dá durante o tempo de espera – o período entre o momento em que as pessoas veem o problema e aquele em que discutem esse problema.

Pense em relacionamentos em que você não costuma esperar muito para discutir os problemas à medida que os percebe. É bem provável que esses relacionamentos sejam marcados por confiança, crescimento e intimidade. Agora pense no inverso. Pense em equipes nas quais podem se passar semanas, meses ou anos até que alguém mencione o elefante na sala. O que acontece na ausência de um diálogo sincero? Emoções reprimidas. Ressentimento. Manipulações. Decisões ruins. Trabalho malfeito. Oportunidades perdidas. *No cerne de quase todos os problemas crônicos de relacionamentos, equipes, organizações e até nações existem Conversas Cruciais que não acontecem ou até acontecem, mas não de modo adequado.* Décadas de pesquisas nos levaram a concluir que:

É possível medir a saúde dos relacionamentos, das equipes e das organizações pelo tempo de espera entre o momento em que o problema é identificado e o momento em que é resolvido.

E o único modo confiável de solucionar problemas é encontrar o caminho mais curto para uma conversa eficaz.

Por que a espera? Como costumamos lidar com Conversas Cruciais

Quando vemos que estamos precisando de Conversas Cruciais, temos três opções básicas:

- Evitá-las
- Enfrentá-las de um jeito errado
- Enfrentá-las do jeito certo

É muito simples: fuja das Conversas Cruciais e sofrerá as consequências; enfrente-as de um jeito errado e sofrerá as consequências; ou enfrente-as do jeito certo, resolva a situação e veja o relacionamento melhorar.

“Hum...”, você pensa. “Diante dessas três opções, prefiro enfrentar as Conversas Cruciais do jeito certo.”

Mas é isso o que fazemos? Quando uma conversa fica difícil, fazemos uma pausa, respiramos fundo e dizemos a nós mesmos “Epa, esta discussão é crucial, é melhor eu ficar atento” e lançamos mão do nosso melhor comportamento? Às vezes. Às vezes abordamos os temas complicados, monitoramos nosso comportamento, resolvemos problemas e preservamos relacionamentos. Às vezes somos pura e simplesmente *bons*.

Mas muitas vezes caímos nos outros dois campos. O tempo de espera entre a identificação de um problema e sua solução eficaz cresce porque não o abordamos ou porque o abordamos de modo ineficaz, e assim o problema persiste.

Evitamos Conversas Cruciais

Apesar da importância das Conversas Cruciais, muitas vezes as evitamos, por medo de piorar a situação. Com o tempo, nos tornamos mestres em fugir de tópicos difíceis. Colegas de trabalho mandam e-mails quando deveriam pegar o telefone e falar abertamente, chefes mandam mensagens de texto em vez de fazer uma chamada de vídeo, familiares mudam de assunto quando a conversa entra em terreno pedregoso. Temos um amigo que ficou sabendo por um post-it que, depois de 17 anos, sua companheira tinha ido embora de casa. Usamos todo tipo de tática para desviar de temas sensíveis.

Claro, existem riscos em levantar o assunto, principalmente com pessoas que têm mais poder do que nós. Mas raramente enxergamos com clareza que alternativa temos. Quando se trata de Conversas Cruciais, existem apenas duas opções viáveis:

1. Conversar.
2. Agir.

Se você não conversar sobre os problemas que vem enfrentando com seu chefe, seu companheiro, seu vizinho ou seu colega de trabalho, esses problemas vão desaparecer num passe de mágica? Não. Pelo contrário: eles se tornarão as lentes pelas quais você enxerga a outra pessoa. E o modo como você a enxerga sempre transparece no modo como você age com ela. Seu ressentimento se infiltrará no seu modo de tratá-la. Você vai começar a dar respostas atravessadas, por exemplo; vai passar menos tempo com ela; sem pensar duas vezes, vai passar a acusá-la de desonestidade ou egoísmo, ou então negará informações ou afeto. O problema vai persistir, e agir movido pelos seus sentimentos em vez de conversar sobre eles aumentará a tensão numa situação que já é crucial. Quanto maior o tempo de espera enquanto você age movido pelos sentimentos em vez de falar sobre eles, mais prejudica os relacionamentos e os resultados.

Lidamos de um jeito errado

No lado oposto da evitação temos o problema de lidar mal com as Conversas Cruciais. Nesses momentos difíceis, somos as piores pessoas possíveis: exageramos, gritamos, nos retraímos, dizemos coisas das quais nos arrependemos mais tarde. A triste ironia das Conversas Cruciais é que *quando mais importa, agimos do pior modo.*

Por quê?

Nossa estrutura genética nos leva a isso. Quando uma conversa passa de rotineira a crucial, nossos instintos conspiram contra nós. Emoções fortes não são exatamente as melhores conselheiras para uma conversa produtiva. Incontáveis gerações de estruturação genética impulsionam os seres humanos a reagir às ameaças interpessoais do mesmo modo que lidam com

ameaças físicas. Em momentos que parecem ameaçadores, nossa reação natural tende mais para o instinto de luta ou fuga do que para a disposição a ouvir e falar.

Considere uma Conversa Crucial típica. Alguém diz algo do qual você discorda sobre um assunto muito importante para você. Seu corpo registra a ameaça e, por instinto, se prepara para garantir sua segurança física. Dois órgãos minúsculos localizados em cima dos rins lançam adrenalina na sua corrente sanguínea. Seu cérebro desvia o sangue de atividades que não considera essenciais (como iniciar uma conversa de modo sensato e respeitoso) e o redireciona para tarefas que priorizam a sobrevivência (como dar um soco na pessoa e fugir). Os grandes músculos dos seus braços e pernas recebem *mais* sangue, enquanto as áreas racionais de alto nível do seu cérebro recebem *menos*. Assim, você termina enfrentando conversas desafiadoras com o mesmo equipamento intelectual disponível para um roedor. Seu corpo está se preparando para enfrentar um tigre-dentes-de-sabre, e não seu chefe, seu vizinho ou seus entes queridos.

Estamos sob pressão. Muitas Conversas Cruciais surgem de repente. E, por sermos apanhados de surpresa, somos obrigados a realizar uma interação extraordinariamente complexa em tempo real: sem livros, sem orientação e certamente sem pausas curtas em que uma equipe de diplomatas vem correndo em nosso socorro e nos dá todas as dicas.

O que você tem disponível nesses momentos? O assunto em questão, a outra pessoa e um cérebro tão bêbado de adrenalina que se torna quase incapaz de um pensamento racional. Não é de espantar que tantas vezes façamos ou digamos coisas que fazem todo o sentido no momento porém mais tarde parecem... bem, idiotas.

Você se pergunta: “Onde eu estava com a cabeça?” Mas deveria se perguntar: “Onde estavam as outras partes do meu cérebro?”

A verdade é que você estava tentando resolver um problema interpessoal complexo com um cérebro projetado para fazer pouco mais do que garantir sua sobrevivência. Você tem sorte de não ter tido um AVC.

Ficamos perdidos. Não sabemos por onde começar uma Conversa Crucial de modo construtivo. Vamos improvisando, porque poucas pessoas têm

modelos reais de comunicação eficaz em que se espelhar. Digamos que você tenha realmente se preparado para uma conversa difícil, talvez tenha até ensaiado mentalmente. Você se sente tranquilo. Vai se sair bem? Não, se não tiver visto de verdade como é uma Conversa Crucial bem conduzida. A prática não leva à perfeição; a prática *da perfeição* leva à perfeição.

Isso significa que primeiro você precisa saber *o que* praticar. Provavelmente você já teve muitas oportunidades de ver o que *não* fazer – a partir do exemplo de amigos, colegas de trabalho e, sim, dos seus pais. Você pode até ter jurado mil vezes que não agiria do mesmo modo. Talvez tenha visto seu pai fechar a cara enquanto sua avó criticava as escolhas de vida dele; sua mãe talvez tenha ensinado você, pelo exemplo, a responder a grosserias com um sarcasmo mordaz; e seu ex-chefe tinha como lema “Se não puder dizer algo bom, não diga nada” – pelo menos até que a pessoa sobre quem ele não podia dizer nada de bom saísse da sala.

Sem modelos saudáveis a copiar, o que você faz? Exatamente o mesmo que a maioria: improvisa. Tenta encontrar as palavras e fazer com que não pareçam ameaçadoras, torcendo para que a pessoa concorde imediatamente com seu ponto de vista. Mas como você não sabe de fato como tocar no assunto com segurança ou responder aos argumentos dessa pessoa, suas tentativas tendem a ser malsucedidas, e assim o tempo de espera cresce.

Agimos de maneira autodestrutiva. Em nosso estado de paralisia e des-preparo, às vezes as estratégias que escolhemos para nossas Conversas Cruciais são perfeitas para nos *impedir* de alcançar o que realmente queremos. Somos nossos piores inimigos.

Digamos que seu companheiro ou sua companheira esteja lhe dando cada vez menos atenção. Você sabe que o trabalho exige muito da outra pessoa, mas mesmo assim sente necessidade de mais tempo juntos. Você dá algumas indiretas, mas ela parece se incomodar. Você então decide não pressionar mais e se fecha. Claro, como você não está nem um pouco feliz com a situação, agora sua insatisfação fica evidente em falas sarcásticas ocasionais: “Trabalhando até tarde de novo, é? Tenho amigos do Facebook que parecem mais próximos de mim.”

Infelizmente (e é aqui que seu comportamento se torna autodestrutivo), quanto mais você reclama e revida, menos seu marido ou sua esposa quer

ficar perto de você. Assim, você se chateia ainda mais e o ciclo continua. Agora o seu comportamento está criando exatamente o que você não queria. Você se vê preso numa espiral autodestrutiva.

Ou talvez um dos amigos com quem você divide o apartamento (vamos chamá-lo de Rafael) tenha mania de usar coisas dos outros sem pedir. Um dia, saindo do quarto, ele tem a cara de pau de anunciar, sem constrangimento algum, que está com uma peça de cada um de vocês: uma calça do Filipe, uma camisa do Francisco e os sapatos novinhos do Cris. Que roupa *sua* ele pode estar usando? Eca!

Sua reação, naturalmente, é falar mal de Rafael pelas costas. Até o dia em que ele ouve. Você fica tão sem graça que passa a evitá-lo. Agora, só por vingança, ele aproveita quando você sai e veste suas roupas, come sua comida e usa seu laptop.

Outro exemplo: você é mulher e faz parte de um projeto liderado por um homem. Nos últimos dois meses você tem percebido que nas reuniões, quando os homens da equipe propõem ideias, seu chefe diz “Boa observação” e assente, mas, quando é uma mulher a fazer sugestões, ele mal faz contato visual e murmura apenas “Ok”. Na primeira vez que isso aconteceu, você ficou intrigada. Sentiu que seria útil falar com ele, mas decidiu não fazê-lo, por medo de gerar conflito tão cedo no projeto. Depois de ver isso se repetir, você se convence de que é um padrão e que Rafael provavelmente é incorrigível. Na oitava vez, você sente uma fúria incandescente subir pela coluna. Ele nota seu ar raivoso e fechado e conclui que você não o respeita ou, pior, que está sabotando o projeto. Em vez de falar dessas preocupações com você, ele as alimenta até se tornarem um veredicto. Resultado: ele agora raramente olha na sua direção durante as reuniões e interpreta seus comentários potencialmente construtivos como ataques pessoais.

Nos dois casos, você se vê numa espiral autodestrutiva. Quanto mais os dois optam por perpetuar esse silêncio tenso, mais criam os próprios comportamentos que um odeia no outro.

Em todos esses exemplos de espirais descendentes pouco saudáveis, os riscos variavam de moderados a altos, as opiniões divergiam e as emoções afloravam. Em dois deles, o que havia em jogo a princípio não era tão importante, mas, com o tempo e as emoções crescentes, os relacionamentos azedaram e a qualidade de vida foi prejudicada – aumentando os riscos.

Há esperança

Então qual é a solução? Como ter essas conversas e resolver as situações antes que se arrastem e cheguem a um nível insustentável?

Desenvolvendo as habilidades necessárias para enfrentar e solucionar esses problemas de relacionamento através de Conversas Cruciais. Quando você se sentir confiante de que tem as habilidades necessárias, não hesitará em ter essas conversas. Sabendo que é possível chegar a um bom resultado, você será capaz de criar um contexto em que todos os envolvidos se sintam seguros para discutir suas preocupações.

Todo o restante do livro o ensinará a alcançar esses resultados positivos. Por enquanto, vejamos como essas habilidades podem melhorar cada área da sua vida.



MOMENTOS CRUCIAIS

As habilidades que você aprenderá neste livro o ajudarão em alguns dos momentos mais fundamentais da sua vida. A coautora Emily Gregory precisou delas quando se viu diante de uma grande decisão a tomar, e elas fizeram toda a diferença. Veja a história dela no vídeo *Working Through Divorce (Resolvendo um divórcio)*. Para isso, acesse www.conversascruciais.com.br e preencha o formulário para receber seus Recursos Adicionais.

A PESQUISA: COMO AS HABILIDADES PARA CONVERSAS CRUCIAIS PODEM MELHORAR SUA VIDA

Relacionamentos sólidos, carreiras bem-sucedidas, organizações fortes e comunidades integradas bebem, todos, da mesma fonte de poder: a capacidade de falar abertamente sobre temas delicados e controversos.

Veja a seguir uma pequena amostra das décadas de pesquisas que nos levaram a esse importante insight.

CONHEÇA ALGUNS DESTAQUES DE NOSSO CATÁLOGO

- Augusto Cury: Você é insubstituível (2,8 milhões de livros vendidos), Nunca desista de seus sonhos (2,7 milhões de livros vendidos) e O médico da emoção
- Dale Carnegie: Como fazer amigos e influenciar pessoas (16 milhões de livros vendidos) e Como evitar preocupações e começar a viver
- Brené Brown: A coragem de ser imperfeito – Como aceitar a própria vulnerabilidade e vencer a vergonha (600 mil livros vendidos)
- T. Harv Eker: Os segredos da mente milionária (2 milhões de livros vendidos)
- Gustavo Cerbasi: Casais inteligentes enriquecem juntos (1,2 milhão de livros vendidos) e Como organizar sua vida financeira
- Greg McKeown: Essencialismo – A disciplinada busca por menos (400 mil livros vendidos) e Sem esforço – Torne mais fácil o que é mais importante
- Haemin Sunim: As coisas que você só vê quando desacelera (450 mil livros vendidos) e Amor pelas coisas imperfeitas
- Ana Claudia Quintana Arantes: A morte é um dia que vale a pena viver (400 mil livros vendidos) e Pra vida toda valer a pena viver
- Ichiro Kishimi e Fumitake Koga: A coragem de não agradar – Como se libertar da opinião dos outros (200 mil livros vendidos)
- Simon Sinek: Comece pelo porquê (200 mil livros vendidos) e O jogo infinito
- Robert B. Cialdini: As armas da persuasão (350 mil livros vendidos)
- Eckhart Tolle: O poder do agora (1,2 milhão de livros vendidos)
- Edith Eva Eger: A bailarina de Auschwitz (600 mil livros vendidos)
- Cristina Núñez Pereira e Rafael R. Valcárcel: Emocionário – Um guia lúdico para lidar com as emoções (800 mil livros vendidos)
- Nizan Guanaes e Arthur Guerra: Você aguenta ser feliz? – Como cuidar da saúde mental e física para ter qualidade de vida
- Suhas Kshirsagar: Mude seus horários, mude sua vida – Como usar o relógio biológico para perder peso, reduzir o estresse e ter mais saúde e energia

sextante.com.br

