

Três conversas que o seu time está adiando

Assertividade, feedback e conversas difíceis: conceitos, casos, ferramentas e exercícios para trabalhar com a equipe.

Denis Faria

Comunicação, aprendizagem e desenvolvimento humano

EDIÇÃO 2026

O que há neste caderno

ABERTURA

Como usar este caderno	03
------------------------	----

Sobre as fontes	04
-----------------	----

Panorama das três chaves	05
--------------------------	----

Autodiagnóstico	06
-----------------	----

PARTE I

01 Comunicação assertiva	08
Vera Martins · o meio-termo, os direitos e a frase nuclear	

PARTE II

02 Feedback que constrói	16
Stone e Heen · os três gatilhos e os três tipos de retorno	

PARTE III

03 Conversas difíceis	24
Stone, Patton e Heen · os três diálogos e a terceira história	

PARTE IV · PRÁTICA

Matriz de preparação	32
----------------------	----

Checklist antes, durante e depois	34
-----------------------------------	----

Depois da conversa	35
--------------------	----

Oficina de noventa minutos	36
----------------------------	----

ENCERRAMENTO

Sobre Denis Faria	37
-------------------	----

Conversa de diagnóstico	38
-------------------------	----

Referências	39
-------------	----

Três modos de trabalhar este caderno

O material foi desenhado para funcionar em três profundidades diferentes, de acordo com o tempo disponível e com o objetivo. Nenhuma delas exige as outras, ainda que o ganho seja maior quando a leitura individual antecede o trabalho em grupo.

Sozinho

90 MINUTOS

Leia o capítulo correspondente ao seu resultado no autodiagnóstico, preencha os exercícios daquele capítulo e monte a matriz de preparação da página 32 para uma conversa real.

Em dupla

60 MINUTOS

Cada um preenche a matriz para a sua conversa e depois a apresenta ao outro, que assume o papel de leitor crítico. A pergunta do leitor é sempre a mesma: o que aqui é fato e o que é interpretação?

Com a equipe

90 MINUTOS

A página 36 traz um roteiro de oficina fechado, com tempos, materiais e as perguntas de discussão. Pode ser conduzido por alguém do próprio RH.

UM PRINCÍPIO ANTES DE COMEÇAR

Escolha uma conversa real e mantenha a mesma do início ao fim. Os exercícios foram escritos para se acumularem sobre um caso único, de modo que trocar de exemplo a cada capítulo reduz bastante o resultado.



Sobre as fontes e sobre o que é síntese

Este caderno organiza o conteúdo de três obras que tratam do mesmo problema por ângulos distintos. Nenhum conceito aqui é invenção minha, e a atribuição está sempre explícita, uma vez que a utilidade de um material como este depende de o leitor poder ir à fonte e verificar.

CHAVE 01

Seja Assertivo!

Vera Martins

Alta Books, 2017

Origem: dissertação de mestrado sobre a influência da assertividade na comunicação empresarial. Aporta a tipologia comportamental, os direitos do assertivo e as técnicas de firmeza.

CHAVE 02

Obrigado pelo Feedback

Douglas Stone e Sheila Heen

Portfolio-Penguin

Do Harvard Negotiation Project. Aporta os três gatilhos, a distinção entre reconhecimento, orientação e avaliação, e o trabalho sobre pontos cegos.

CHAVE 03

Conversas Difíceis

Stone, Patton e Heen

Ed. 2011

Também do Harvard Negotiation Project. Aporta os três diálogos, a distinção entre culpa e contribuição e a abertura pela terceira história.

Como ler as marcações

DO AUTOR

Conceito, quadro ou fala que consta da obra citada. O rodapé do bloco indica capítulo ou seção.

SÍNTESE PRÁTICA

Ferramenta ou quadro que eu montei combinando as fontes e adaptando ao contexto de RH brasileiro. A base teórica é dos autores; o arranjo é meu.

O que este caderno não faz

Não substitui a leitura das obras, que são mais ricas do que qualquer síntese. Não apresenta método proprietário, porque não há um. E não traz instrumentos psicométricos: os diagnósticos aqui são ferramentas de conversa, úteis para localizar por onde começar e para abrir discussão em equipe, não para classificar ou avaliar pessoas.

UMA OBSERVAÇÃO SOBRE TRADUÇÃO

As três obras usam vocabulário próprio, nem sempre traduzido de forma consistente entre edições. Optei por padronizar os termos ao longo do caderno e por indicar, quando relevante, a variação encontrada no original, de modo que o leitor reconheça o conceito ao voltar à fonte.

As três chaves se sustentam em cadeia

Cada chave resolve um problema distinto, mas nenhuma funciona isolada. A ordem abaixo não é uma hierarquia de importância: é a cadeia de dependência entre elas, dado que cada competência entrega à seguinte a condição de que ela precisa para operar. Compreender essa cadeia importa na hora de desenhar formação, visto que ela explica por que intervenções pontuais se dissolvem tão rápido.



O QUE QUEBRA QUANDO UMA DELAS FALTA

Assertividade sem feedback	Vira rigidez. A pessoa se posiciona com clareza, mas não recalibra a posição quando a realidade devolve informação nova, de modo que a firmeza passa a ser lida como teimosia e o repertório encolhe com o tempo.
Feedback sem conversas difíceis	Trava no primeiro conflito real. O processo funciona enquanto o retorno é ameno, porém desmonta assim que o assunto toca em sentimento ou em imagem profissional, que é exatamente quando ele importaria mais.
Conversas difíceis sem assertividade	Produz acordos que ninguém sustenta. A mediação abre espaço para todos falarem, mas se ninguém consegue afirmar o que precisa, o acordo sai vago e a situação volta ao ponto de partida em poucas semanas.

CONSEQUÊNCIA PARA O DESENHO DE FORMAÇÃO

Uma palestra isolada costuma tratar apenas uma das três, e é por isso que o efeito se dissolve em poucas semanas. Quando as três entram na mesma trilha, cada uma passa a reforçar as outras duas, o que muda a natureza do resultado: em vez de repertório novo que não encontra onde se aplicar, o time ganha um circuito que se sustenta sozinho.

Onde a sua comunicação trava hoje

Marque as afirmações que descrevem a sua realidade nos últimos três meses. Responda pensando no seu comportamento concreto, e não no que você gostaria que fosse verdade, uma vez que o valor da ferramenta está inteiramente na honestidade da marcação. A leitura do resultado está na página 7.

A Posicionamento

MARCADOS: ____ / 7

- ☐ Já saí de uma reunião pensando no que deveria ter dito e não disse.
- ☐ Aceito demandas fora do meu escopo para evitar o desgaste de negociar.
- ☐ Quando discordo de alguém mais sênior, costumo guardar a discordância.
- ☐ Já comuniquei uma decisão difícil com tantos rodeios que a mensagem se perdeu.
- ☐ Meu desconforto costuma aparecer primeiro em ironia ou em comentário lateral.
- ☐ Tenho dificuldade de repetir um pedido sem parecer que estou brigando.
- ☐ Já recuei de uma posição correta porque a outra pessoa reagiu mal.

B Feedback

MARCADOS: ____ / 7

- ☐ Quando recebo uma crítica, minha primeira reação é procurar o que há de errado nela.
- ☐ Reajo diferente ao mesmo conteúdo dependendo de quem está falando.
- ☐ Já saí de uma avaliação sem saber, na prática, o que deveria fazer diferente.
- ☐ Costumo misturar elogio, orientação e avaliação na mesma conversa.
- ☐ Adio conversas de desempenho por não saber como a pessoa vai reagir.
- ☐ Peço feedback em termos gerais, do tipo “como estou indo?”.
- ☐ Já concluí que uma crítica era injusta antes de pedir um exemplo concreto.

Como responder para que o resultado sirva

Responda pensando em episódios concretos dos últimos três meses, e não no que você faria numa situação ideal. A pergunta útil, diante de cada afirmação, é sempre a mesma: consigo lembrar de uma cena específica em que isso aconteceu? Quando a resposta é sim, marque. Quando a resposta é que às vezes acontece, sem cena definida, deixe em branco, dado que o instrumento perde valor quando é preenchido pela impressão geral.

SE VOCÊ MARCAR QUASE TUDO

Não é sinal de incompetência, e sim de que você está prestando atenção. As três obras convergem em um ponto: quem reconhece o próprio padrão é justamente quem consegue mudá-lo, ao passo que o problema real está em quem não vê nada a corrigir.

Conflito e leitura do resultado

C Conflito

MARCADOS: ____ / 7

- ☐ Existe um assunto que eu evito há mais de um mês com alguém específico.
- ☐ Já discuti os mesmos fatos com a mesma pessoa mais de três vezes.
- ☐ Quando alguém me magoa, costumo deduzir a intenção antes de perguntar.
- ☐ Levo conflitos para uma terceira pessoa antes de falar com quem me incomodou.
- ☐ Em uma discussão, tenho dificuldade de reconhecer o sentimento do outro sem sentir que estou cedendo.
- ☐ Já encerrei uma conversa difícil com boa intenção declarada e nenhum combinado concreto.
- ☐ Costumo explicar conflitos entre áreas pelo perfil das pessoas envolvidas.

COMO LER O RESULTADO

0 a 2 num bloco	Área provavelmente estável. Leia o capítulo correspondente por completude, sem prioridade.
3 a 4 num bloco	Área a desenvolver. Faça os exercícios do capítulo e leve uma conversa real para a matriz da página 32.
5 ou mais	Comece por aqui. Esta é a chave que está custando mais caro no seu dia a dia, e trabalhá-la primeiro destrava as outras duas.
Empate entre blocos	Priorize a chave de número menor, uma vez que a cadeia da página 5 mostra que ela sustenta as seguintes.
Menos de 5 no total	Releia com atenção ao bloco C. Os autores de <i>Conversas Difíceis</i> tratam a evitação como a contribuição mais difícil de enxergar, precisamente porque ela não produz atrito visível.

PARA DISCUTIR EM EQUIPE

- 1** Cada pessoa marcou sozinha antes da conversa? Sem isso, a primeira leitura de cada um é contaminada pela do grupo.
- 2** Em qual bloco a percepção do time mais divergiu? A divergência costuma indicar o ponto cego coletivo.
- 3** Existe alguma afirmação que ninguém marcou e que, ainda assim, todos reconhecem no dia a dia?
- 4** Qual frente vocês escolhem para os próximos noventa dias, com um responsável e uma data de revisão?

FERRAMENTA DE REFLEXÃO

Este autodiagnóstico é um instrumento de conversa e de priorização de leitura. Não é um teste psicométrico validado, não produz perfil e não deve ser usado em processo seletivo, em avaliação de desempenho ou em qualquer decisão sobre pessoas.

As afirmações foram construídas a partir dos marcadores comportamentais descritos nas três obras de referência, e adaptadas ao vocabulário de trabalho brasileiro.

01

PARTE I · A PARTIR DE VERA MARTINS

Comunicação assertiva

Entre atropelar o outro e se anular existe um terceiro caminho, e ele não é traço de personalidade. É um equilíbrio que se aprende, se treina e se perde quando o ambiente o desestimula.

NESTE CAPÍTULO

- 01 O conceito central e o eixo do comportamento
- 02 Os quatro comportamentos e seus subtipos
- 03 Onde aparece na rotina e os sinais de alerta
- 04 Os vilões da assertividade e os dez direitos
- 05 Caso, falas e a ferramenta da frase nuclear
- 06 Exercícios individuais e discussão em equipe

Uma filosofia, antes de uma técnica

Vera Martins, *Seja Assertivo!*, capítulos 1 e 4

A definição de Martins começa por recusar o lugar-comum. Assertividade não é falar de forma direta, tampouco é técnica de discurso que se aplica quando convém. A autora a define como filosofia de relacionamento humano orientada a soluções em que ambos os lados ganham, o que significa que ela abrange valores, atitudes e sentimentos, e não apenas comportamento observável.

A formulação central é aristotélica. A postura assertiva é uma virtude porque se mantém no meio-termo entre dois extremos inadequados, um por excesso, que é a agressão, e outro por falta, que é a submissão. Nesse sentido, ser assertivo não é ser mais firme nem mais gentil: é encontrar o ponto em que a firmeza não invade e a gentileza não se apaga.

Daí decorre a consequência mais útil para o trabalho. Se assertividade é meio-termo, então ela não é um traço que a pessoa tem ou não tem, visto que se trata do equilíbrio entre duas forças que todos possuem. A autora nomeia essas forças: socialização, que é agir conforme o que a convivência espera e respeitar o espaço do outro, e individualidade, que é expressar ideias, interesses e limites sem permitir invasão do próprio espaço.

Excesso de socialização produz passividade. Excesso de individualidade produz agressividade. Já que ambas as forças são necessárias, o trabalho de desenvolvimento não consiste em suprimir uma delas, e sim em calibrar a proporção conforme a situação.

Assertividade é uma filosofia de relacionamento humano com soluções ganha-ganha.

O EIXO DO COMPORTAMENTO



Três distinções que a autora sustenta

Ativo, não reativo	Antecipa e propõe. O reativo só aparece quando estimulado pela ação do outro.
Direto, não agressivo	Economia de palavras. Toda mensagem tem uma frase nuclear, e é ela que deve ser comunicada.
Honesto, não manipulador	Vence pela influência e pela negociação, oferecendo ao outro a opção pela cooperação.

A ESCOLHA FAZ PARTE DO CONCEITO

Martins é explícita ao afirmar que a escolha é a palavra-chave do processo assertivo, e que, se o custo do confronto for maior que o benefício, escolher não confrontar é decisão legítima. O que ela propõe é ampliar o repertório de escolha, e não estreitá-lo.

Os quatro comportamentos em detalhe

A autora trata passivo, agressivo e passivo-agressivo como comportamentos defensivos, que também chama de máscaras de sobrevivência. Essa escolha de vocabulário importa em gestão, uma vez que desloca o diagnóstico do caráter para o contexto: em vez de perguntar quem é difícil, pergunta-se o que naquele ambiente torna o posicionamento direto arriscado demais.

	PASSIVO	AGRESSIVO	PASSIVO-AGRESSIVO	ASSERTIVO
Diante do conflito	Foge. Vê o conflito como maléfico e quer sair logo.	Luta. Trata como guerra que terá um perdedor.	Acerta contas sem se expor ao confronto.	Encara como natural. Foca a solução.
Crença de base	O outro tem mais poder do que eu.	Se eu ceder, perco o controle da situação.	Não se pode confiar nas pessoas.	Tenho direitos, e o outro tem os mesmos.
Mensagem	"O que eu quero não conta."	"É um absurdo você pensar diferente."	Indireta, ironia, sarcasmo.	"Penso isto. Quero isto. Sinto isto."
Como escuta	Concorda com tudo. Retenção mínima.	Interrompe e contesta. Atenção em si.	Distorce as palavras do outro.	Escuta a mensagem inteira, inclusive o sentimento.
Custo	Deixa de ser consultado. Torna-se alvo.	Convida resposta agressiva. Isola-se.	É desmascarado depois. Perde credibilidade.	Resolve sem ferir os interesses em jogo.

Consolidação a partir dos capítulos 4, 7 e 8. A autora não apresenta esta tabela em coluna única; o arranjo é meu.

Subtipos do agressivo

Impositor. Busca consentimento pelo medo, com ameaça de perda.

Do contra. Objeta às ideias alheias para demonstrar influência.

Sabotador. Desvaloriza ideias e pessoas indistintamente.

Pretensioso. Esmaga o outro com o próprio repertório.

Susceptível. Não tolera ser contrariado nem ouvir não.

Subtipos do passivo

Bloqueador. Resiste a mudanças por medo de ser incompetente.

Procrastinador. Adia até que a crise decida por ele.

Observador. Não se posiciona e aceita o que decidem.

Concordante. Educado e permissivo, parece não ter opinião.

Vítima. Reclama de tudo e transfere ao outro a culpa.

Subtipos do manipulador

Sedutor. Elogia falsamente e negocia favores.

Conspirador. Alimenta intrigas entre terceiros.

Salvador. Deprecia a pessoa enquanto se apresenta como quem a socorre.

Nota: o comportamento passivo-agressivo é o único que a autora considera prejudicial em qualquer situação, sem exceção.

Quando o comportamento defensivo se justifica

Passivo. Adotar quando o custo do confronto for maior que o benefício. Não adotar quando o resultado do confronto for melhor, dado que a passividade pode custar caro.

Agressivo. Adotar em situação de crise, quando o resultado for questão de sobrevivência. Não adotar em qualquer outra situação.

Passivo-agressivo. Em nenhuma situação. A autora o considera sempre altamente prejudicial.

POR QUE ISSO MUDA O DIAGNÓSTICO EM GESTÃO

Se os três comportamentos são defesas, perguntar quem é difícil produz pouco. A pergunta que rende é outra: o que, neste ambiente, torna o posicionamento direto arriscado o bastante para que tanta gente prefira a máscara?

Onde isso aparece e como reconhecer

ONDE ISSO APARECE NA ROTINA

Negociação com a liderança

Defender um orçamento de formação ou uma política de pessoas sem recuar na primeira objeção, e sem transformar a defesa em disputa pessoal.

Comunicação de decisões impopulares

Anunciar um desligamento, uma mudança de política ou um corte sem suavizar a ponto de confundir, nem endurecer a ponto de humilhar.

Limites entre pares e áreas

Recusar demanda fora de escopo sem parecer arredio, e sem se sobrecarregar apenas para evitar o desgaste de negociar.

SINAIS DE ALERTA

- A pessoa concorda na reunião e reclama no corredor.
- Pedidos precisam ser repetidos três ou quatro vezes para produzir efeito.
- Decisões chegam embrulhadas em tantas ressalvas que ninguém sabe se são decisões.
- Alguém do time acumula tarefas fora de escopo sem nunca ter negociado isso.
- Discordâncias aparecem primeiro em ironia, e só depois em conteúdo.
- Um desconforto antigo reaparece sempre que o assunto é outro.

ERROS MAIS COMUNS

Confundir assertividade com franqueza bruta

Dizer o que pensa sem calibrar não é o meio-termo, é o extremo por excesso. A autora é clara ao situar a agressão como falha, e não como versão intensa da assertividade.

Tratar o silêncio como respeito

Quem diz muitos sins para os outros costuma estar dizendo muitos não para si. O custo aparece depois, em ressentimento acumulado ou em saída da empresa.

Justificar antes de afirmar

O rodeio que antecede o pedido comunica insegurança e convida à negociação de algo que não estava aberto a negociação.

Recuar diante da primeira reação

Martins adverte que voltar atrás após uma reação emocional custa credibilidade, de modo que a asserção seguinte encontrará resistência ainda maior.

DISTINÇÃO QUE EVITA UM ERRO CARO EM GESTÃO

Poder de posição vem do cargo e implica desigualdade hierárquica. Poder pessoal vem da capacidade de envolver e comprometer, e se apoia no consentimento do outro. Martins observa que o uso exclusivo do poder de posição tende a ser percebido como autoritarismo. Nesse sentido, assertividade é o que permite exercer autoridade sem depender apenas dela.

CHECKLIST ANTES DE UMA CONVERSA DE POSICIONAMENTO

- ☐ Escrevi a frase nuclear e ela cabe em uma sentença.
- ☐ A frase descreve comportamento, e não caráter.
- ☐ Removi as desculpas antecipadas do início.
- ☐ Sei o que quero como resultado concreto.
- ☐ Sei até onde posso flexibilizar sem me anular.
- ☐ Escolhi hora e lugar em que a pessoa possa reagir sem plateia.

O SINAL MAIS CONFIÁVEL

Quando um pedido precisa ser repetido três ou quatro vezes para produzir efeito, o problema raramente está na memória de quem ouve. Está na forma do pedido, que provavelmente foi feito como pergunta, como sugestão ou como desabafo, e não como afirmação.

Os vilões da assertividade

O capítulo que a autora dedica aos obstáculos não traz uma lista numerada, ainda que o título esteja no plural. Ela nomeia essencialmente dois vilões, e ambos ajudam a entender por que o comportamento defensivo é tão comum em ambientes de trabalho.

Vilão 1 · o medo da perda

Martins identifica no medo da perda a causa principal da falta de assertividade: perder o emprego, perder a imagem de competente, ser ridicularizado em público, ser excluído. Descreve então um círculo vicioso, no qual o medo gera insegurança, a insegurança gera receio de arriscar, o receio gera impotência, e a impotência culmina em ansiedade.

No trabalho, esse medo produz duas saídas defensivas: expor a própria individualidade o mínimo possível, o que se lê como passividade, ou vestir a máscara da agressividade disfarçada de coragem, de modo que as fragilidades não se tornem visíveis.

Vilão 2 · o que nos foi ensinado

O segundo vilão é o aprendizado social, iniciado na família e reforçado pela escola e pela mídia. Dele deriva o paradigma mais custoso, que é a crença de sermos responsáveis pelos sentimentos alheios: não posso dizer o que penso, senão magoo alguém.

A autora propõe substituir esse paradigma por outro, mais preciso e mais leve. Cada um responde pelo que faz e pelo que diz, dado que palavras e ações estimulam emoções no outro, e não as determinam. Daí decorre a formulação que ela usa como antídoto: eu escolho os sentimentos que quero sentir.

Os dez direitos do assertivo

A autora credita a formulação a Manuel J. Smith.

- 01 Tomar as próprias decisões e responder por elas.
- 02 Não justificar todo comportamento.
- 03 Escolher não se responsabilizar pela solução do problema alheio.
- 04 Mudar de opinião.
- 05 Cometer enganos e ser responsável por eles.
- 06 Dizer “não sei”.
- 07 Ser independente da boa vontade dos outros.
- 08 Dizer “não compreendo”.
- 09 Dizer “não me importo”.
- 10 Ser ouvido e levado a sério.

O DÉCIMO PRIMEIRO ITEM

Não é um direito. É um dever.

Reconhecer e aceitar que o outro tem exatamente os mesmos dez direitos. Martins é explícita ao advertir que o uso indiscriminado dos direitos, sem esse dever, transforma a pessoa em agressiva. A única forma de cumpri-lo é manter o equilíbrio entre individualidade e socialização.

USO EM DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

A autora sugere transformar a lista em grade de autoavaliação, marcando sim, não ou mais ou menos para cada item. Um único não já indica onde a relação com aquela pessoa específica precisa ser revista.

Do rodeio à frase nuclear

CASO BREVE

A comunicação de desligamento que não comunica

Uma gestora precisa desligar uma colaboradora com anos de casa. Desconfortável com a tarefa, ela abre a conversa pedindo desculpas pelo horário, comenta o quanto a decisão foi difícil para a empresa, pergunta como a pessoa está se sentindo e só então, depois de vários minutos, chega ao assunto. A colaboradora sai da sala sem ter certeza se foi desligada ou se foi advertida. Dois dias depois procura o RH para perguntar se ainda deve entregar o relatório do mês.

Situação construída a partir do exemplo de comunicação não direta apresentado por Vera Martins.

FALA PROBLEMÁTICA

“Desculpe chamar você no fim do expediente, eu estava ocupada a tarde toda. Preciso falar uma coisa importante. Como você está? Bem, é desagradável ter que dizer isso, afinal você trabalha conosco há tanto tempo e eu me sinto constrangida. Não é nossa vontade, mas infelizmente vamos ter que desligar você. Não fique chateada com a gente.”

VERSÃO MAIS ADEQUADA

“Como você sabe, o trabalho não vem atendendo às novas demandas da área. Por isso, comunico que a partir de hoje você não faz mais parte do quadro. Agradeço a dedicação desse tempo e conte comigo se precisar de recomendação.”

Par de falas adaptado do exemplo de comportamento não direto e direto apresentado pela autora no capítulo 1.

O que muda entre as duas versões

Início	A primeira abre por si mesma, com desculpa e justificativa. A segunda abre pelo fato conhecido por ambas.
Clareza	A primeira dilui a decisão em atenuantes. A segunda comunica a decisão em uma frase.
Sentimento	A primeira transfere o desconforto da gestora para a colaboradora, que precisa consolá-la. A segunda mantém o desconforto onde ele nasceu.
Fechamento	A primeira pede que não fiquem chateados, o que é um pedido impossível. A segunda oferece algo concreto e verificável.

POR QUE O RODEIO É MAIS CRUEL

O suavizado parece mais gentil e costuma ser mais duro, uma vez que obriga a outra pessoa a decifrar a mensagem enquanto processa o impacto dela. Também rouba dela o direito à reação, porque quem foi tratado com tanta delicadeza sente que não pode se abalar.

O QUE A VERSÃO DIRETA NÃO É

Não é fria nem apressada. Ela reserva tempo para a reação, responde às perguntas que vierem e não encerra a conversa antes da hora. O que ela recusa é usar o tempo para adiar a frase que precisa ser dita.

A frase nuclear e a graduação da firmeza

Martins contrapõe duas construções. A você-afirmação responsabiliza o outro pelo que você sente e estimula retaliação; a eu-afirmação descreve a situação e abre espaço para resposta. A autora resume o efeito de forma direta: você-afirmação provoca defensividade, eu-afirmação provoca receptividade.

Eu-afirmação em quatro passos

DO AUTOR

1

Comece com a palavra eu

Sem preâmbulo, sem desculpa, sem “só queria dizer que”.

2

Diga o sentimento ou a necessidade

O que a situação produz em você, nomeado de forma simples.

3

Descreva o comportamento

O que foi feito, observável. Nunca quem a pessoa é.

4

Diga o que espera e por quê

A mudança concreta e a razão dela, que é o que a torna negociável.

EXEMPLO COM OS PASSOS MARCADOS

Eu (1) me sinto contornado (2) quando a informação sobre o meu time chega à diretoria antes de passar por mim (3). Precisamos combinar como isso vai funcionar, porque eu preciso conseguir responder quando me perguntam (4).

A autora numera os quatro passos no próprio exemplo, no capítulo 7.

Quando a primeira tentativa não resolve

A autora propõe graduar o poder de afirmação em quatro níveis, subindo apenas quando o anterior não produzir efeito. Trata-se de recurso de firmeza, e não de escalada de conflito, visto que cada nível mantém a descrição do comportamento e evita o julgamento da pessoa.

NÍVEL 1 Repetir com serenidade

Reconhece o argumento do outro e mantém a posição. “Entendo que o prazo esteja apertado. Mesmo assim, preciso da informação hoje.”

NÍVEL 2 Transformar pergunta em afirmação

Sai do “será que dá” e entra no pedido explícito, iniciado por “por favor, preciso que”.

NÍVEL 3 Acrescentar a emoção

“Já estou incomodado com a demora. Preciso de uma resposta objetiva sobre a proposta.”

NÍVEL 4 Nomear a consequência

O que você fará se nada mudar, com consequência real e verificável, jamais inventada.

Outras três técnicas do capítulo 10

Disco quebrado. Repetir a própria afirmação com serenidade, reconhecendo o argumento do outro sem ceder ao pedido.

Separar as mensagens. Quando o interlocutor mistura vários assuntos para produzir culpa, distinguir cada questão e tratá-las uma a uma.

Pergunta clarificadora. Diante de crítica generalizada, pedir o impacto concreto: “atrasei três vezes; em que isso atrapalhou o seu trabalho?”.

ADVERTÊNCIA DA AUTORA

Quem passa a agir de forma assertiva onde antes era passivo costuma encontrar reação: mágoa, chantagem emocional, silêncio punitivo, adoecimento. Recuar diante dessa reação custa caro, dado que a asserção seguinte será recebida com resistência ainda maior.

Exercícios e discussão

Os três exercícios funcionam em sequência e usam a mesma situação. Reserve cerca de trinta minutos, escrevendo à mão sempre que possível, dado que a escrita manual desacelera o pensamento o suficiente para que a distinção entre fato e interpretação apareça.

Exercício 1 · Identificar o próprio padrão

10 min

Escolha uma situação recente em que você não disse o que precisava dizer, ou disse de um jeito de que se arrependeu.

A situação, em duas linhas, sem adjetivos

O comportamento que adotei foi passivo, agressivo ou passivo-agressivo?

Se eu tivesse sido assertivo, o que exatamente teria dito?

Exercício 2 · A frase nuclear

10 min

Escreva a mesma mensagem nos quatro passos. Se a frase carregar acusação ou desculpa antecipada, ela ainda não está pronta.

Eu sinto

quando (comportamento observável)

e preciso que (mudança e razão)

Exercício 3 · Antecipar a reação

10 min

Martins adverte que a assertividade costuma provocar reação em quem estava acostumado com a sua passividade. Prepare-se para ela.

Como essa pessoa provavelmente vai reagir?

O que eu diria no nível 1, mantendo a posição?

PARA DISCUTIR EM EQUIPE

- 1 Em que situações, neste time, dizer o que se pensa custa caro? O que exatamente torna esse custo alto?
- 2 Existe algum comportamento que chamamos de perfil da pessoa e que talvez seja resposta ao ambiente?
- 3 Qual dos dez direitos do assertivo é o menos exercido aqui? E qual é o menos concedido aos outros?
- 4 Que combinado prático nós poderíamos firmar hoje para reduzir o custo de discordar em reunião?

SE VOCÊ É QUEM CONDUZ A FORMAÇÃO

O exercício 1 costuma produzir silêncio no grupo, e o silêncio é parte do trabalho. Resista a preenchê-lo com exemplos próprios, dado que o objetivo é que cada pessoa encontre o seu padrão.

Nas discussões de equipe, a terceira pergunta é a mais delicada e deve ser feita por último, uma vez que tende a expor assimetrias reais de poder.

02

PARTE II · A PARTIR DE STONE E HEEN

Feedback que constrói

As organizações treinam quem fala. O gargalo, porém, está em quem escuta, uma vez que é o receptor quem decide o que assimila e se muda alguma coisa depois.

NESTE CAPÍTULO

- 01 O conceito central e a inversão que ele propõe
- 02 Reconhecimento, orientação e avaliação
- 03 Os três gatilhos que bloqueiam a escuta
- 04 Intenção, impacto e pontos cegos
- 05 Caso da avaliação e falas comparadas
- 06 Três instrumentos e exercícios de equipe

O protagonista é quem recebe

Douglas Stone e Sheila Heen, *Obrigado pelo Feedback*, introdução e capítulo 1

Stone e Heen abrem o livro com uma crítica ao próprio mercado em que atuam. As organizações investem bilhões em ensinar gestores a dar feedback melhor, o que na prática significa aprender a pressionar com mais eficácia; quando encontram resistência, o roteiro manda pressionar mais. Os autores propõem o movimento contrário e sustentam que seria melhor recuar.

A razão é estrutural, e não de estilo. Por mais autoridade que o emissor tenha, é o receptor que controla o que assimila, o sentido que atribui ao que ouve e a decisão de mudar ou não. Daí a formulação que organiza o livro inteiro: o protagonista da conversa de feedback não é quem o dá, e sim quem o recebe.

Os autores nomeiam o deslocamento com um par de termos que vale reter. Pressão é o que o emissor exerce; impulso é o que o receptor desenvolve. Ter impulso significa conduzir o próprio aprendizado, reconhecer e administrar as próprias resistências, extrair alguma coisa útil mesmo de um retorno injusto ou mal transmitido, e saber onde colocar limites.

Sob essa premissa, a dificuldade de receber deixa de ser falha de caráter. Ela decorre da tensão entre duas necessidades humanas igualmente profundas, que são o impulso de aprender e o desejo de ser aceito como se é. A tensão não desaparece, e por isso os autores tratam a capacidade de receber bem como competência cultivável, e não como característica inata.

Feedback é qualquer informação que você recebe sobre si mesmo.

O que os dados citados pelos autores mostram

63%	dos executivos apontam a falta de coragem dos gestores para conversas difíceis como a maior dificuldade da gestão de desempenho.
55%	dos participantes de pesquisa consideram a própria avaliação de desempenho injusta ou inexata.
28%	é a fatia de profissionais de RH que acredita que seus gestores se preocupam com algo além de preencher formulários.

Dados reproduzidos como constam da obra. Não foram verificados nas fontes primárias citadas pelos autores.

A CONSEQUÊNCIA PARA QUEM DESENHA O PROCESSO

Se a alavanca está no receptor, então investir apenas em treinar emissores explica boa parte da frustração com programas de feedback. Os autores são diretos ao afirmar que a maior alavancagem consiste em ajudar as pessoas dentro do sistema a se comunicarem melhor, sabendo que é a habilidade do receptor que produz o maior impacto.

A busca ativa por feedback aparece associada, na literatura que os autores citam, a mais satisfação no trabalho, adaptação mais rápida a novas funções e menor rotatividade. A busca por feedback negativo, especificamente, aparece associada a melhores índices de desempenho.

Reconhecimento, orientação e avaliação

A maior parte das conversas de feedback que dão errado não erra no conteúdo: erra no tipo. Os autores creditam a distinção a John Richardson e a organizam em três finalidades que atendem necessidades humanas diferentes e que, quando confundidas, produzem o efeito oposto ao pretendido.

Reconhecimento

“Estou vendo você.”

Atende à necessidade de ser visto. Quando alguém diz que não recebe feedback, quase sempre quer dizer que não sabe se o esforço foi notado. Não quer conselho: quer reconhecimento.

Três condições: ser específico, chegar na forma que aquela pessoa valoriza e ser autêntico, sob pena de inflação.

Orientação

“Há um jeito melhor.”

Acelera o aprendizado. Os autores distinguem duas naturezas: desenvolver capacidade técnica ou sinalizar um problema de relacionamento disfarçado de conselho.

Frase decisiva: orientação é relacionamento, e não reunião. Uma grande sessão anual com vinte sugestões dificilmente funciona.

Avaliação

“Você está aqui.”

Situa a pessoa frente a um padrão ou aos pares. Sem esse piso, ela usa cada comentário como pista para decifrar a própria situação e fica, na imagem dos autores, com a orelha colada no chão.

Camada extra: além do exame, carrega julgamento, e é o julgamento que costuma produzir a ansiedade.

Linhas cruzadas: o mesmo gestor, três conversas, três frustrações

Caso do escritório de advocacia relatado no capítulo 2. Donald, estimulado pelo RH, chama três subordinados para dar feedback.

QUEM	QUERIA	RECEBEU	CONSEQUÊNCIA
April assistente, 8 anos de casa	Reconhecimento	Orientação	Recebeu dicas úteis de organização e saiu da conversa se sentindo mais invisível do que antes. Chegou a considerar pedir demissão.
Cody advogado, 1 ano	Orientação	Avaliação	Ouviu que estava no caminho certo para um recém-formado. Foi para a tarefa seguinte mais perdido do que antes.
Evelyn advogada sênior	Avaliação	Reconhecimento	Ouviu um agradecimento pelo empenho e ficou mais ansiosa, tentando decifrar se aquilo era uma recusa disfarçada.

O detalhe que torna o caso instrutivo: a orientação dada a April era pertinente e útil. O problema não foi a qualidade do conteúdo, e sim o cruzamento de linhas.

A REGRA PRÁTICA QUE DECORRE DISSO

O som da avaliação encobre as melodias mais suaves da orientação e do reconhecimento. Por isso os autores recomendam separar as duas conversas por alguns dias e colocar a avaliação primeiro, visto que ninguém consegue se concentrar em como melhorar antes de saber como está.

COMPLICAÇÃO QUE NÃO TEM SOLUÇÃO LIMPA

Em toda orientação há alguma avaliação implícita, uma vez que dizer o que fazer para melhorar comunica que até agora não vinha sendo feito assim. O controle do emissor sobre esse equilíbrio é apenas parcial, dado que a classificação final acontece no receptor.

Os três gatilhos que bloqueiam a escuta

Os autores afirmam que existem apenas três tipos de gatilho, cada um acionado por uma razão diferente e produzindo uma reação diferente. O ponto crucial da argumentação é que essas reações não são obstáculo por serem irracionais, uma vez que costumam ser perfeitamente razoáveis. São obstáculo porque impossibilitam o envolvimento produtivo na conversa. E são, ao mesmo tempo, informação: uma espécie de mapa que localiza a raiz do problema.

Gatilho de verdade

O DESAFIO DO VER

Acionado pelo conteúdo, que parece errado, injusto ou inútil. Entramos em modo de detecção de erro em vez de detecção de diferença, e como quase sempre há alguma coisa imprecisa, encontramos essa coisa e descartamos o todo.

Gatilho de relacionamento

O DESAFIO DO NÓS

Acionado por quem falou e por como nos sentimos tratados. O foco migra do que foi dito para o atrevimento de quem disse, e o retorno original se perde. É aqui que nasce a conversa desviada, na qual cada um passa a falar de um assunto.

Gatilho de identidade

O DESAFIO DO EU

Acionado pela ameaça à história que contamos sobre nós mesmos. Uma vez disparado, não há exame de forças e fraquezas, porque a pessoa está apenas tentando sobreviver à conversa. O passado parece condenatório e o futuro, sombrio.

Tentar ignorar uma dessas reações sem identificar sua causa é como combater um incêndio desligando o detector de fumaça.

O que ouvir e o que perguntar, gatilho a gatilho

GATILHO	A VOZ INTERNA DIZ	O QUE VOCÊ DEVE OUVIR	O QUE VOCÊ PODE PERGUNTAR
Verdade	"Isso está errado." · "Isso não serve para nada." · "Eu não sou assim."	Dados que ele tem e eu não; interpretações diferentes; impactos que não percebo.	"Pode me dar um exemplo?" · "Qual foi o impacto disso em você?" · "O que você me vê fazendo que me atrapalha?"
Relacionamento	"Depois de tudo o que fiz?" · "Quem é você para falar isso?" · "O problema é você."	Dois assuntos ao mesmo tempo; o sistema entre nós e qual é a minha parte nele.	"Me ajude a entender. Depois quero falar sobre como e quando esse retorno chegou." · "Em que eu contribuo para isso?"
Identidade	"Eu estrago tudo." · "Estou perdido." · "Será que sou má pessoa?"	Meu próprio circuito: o quanto oscilo e quanto tempo levo para recuperar.	"Você pode me ajudar a colocar isso em perspectiva?" · "O que seria mais importante eu mudar?"

Quadro reproduzido, com adaptação de linguagem, do capítulo 11.

A CONVERSA DESVIADA, EM QUATRO PASSOS

Recebemos o feedback; percebemos um gatilho de relacionamento; mudamos o assunto para como nós nos sentimos; e cada um passa a falar de uma coisa. O detalhe que os autores destacam é que quem desvia não sabe que está desviando, já que não muda de assunto para escapar, e sim porque se sentiu atingido. O resultado é que agora há duas pessoas dando feedback e nenhuma recebendo.

Intenção, impacto e pontos cegos

Os autores descrevem um percurso em quatro etapas que explica boa parte dos desencontros. Pensamentos e sentimentos produzem intenções; intenções produzem comportamento; comportamento produz impressões nos outros. O problema é que a terceira etapa, o comportamento, está quase toda na consciência do outro e quase nada na nossa.

AMPLIFICADOR 1

Matemática emocional

Subtraímos a emoção da equação, dizendo a nós mesmos que aquilo não revela quem somos de verdade. Os outros fazem o contrário e a multiplicam, tomando aquela emoção como revelação exata de quem somos.

AMPLIFICADOR 2

Situação e caráter

Atribuímos os nossos atos à situação e os atos dos outros ao caráter deles. Eu me atrasei porque estava fazendo cinco coisas; você se atrasou porque é desorganizado.

AMPLIFICADOR 3

Impressão e intenção

Julgamo-nos pelas nossas intenções, enquanto os outros nos julgam pelas impressões que causamos. Como as intenções são invisíveis, o desencontro é quase garantido.

Como separar intenção de impacto na conversa

DO LADO DE QUEM RECEBE

“Venho me esforçando para ser mais paciente, e no entanto parece que não é essa a impressão que tenho causado. É desconcertante. Vamos tentar entender por quê.”

DO LADO DE QUEM DÁ

“Fiquei preocupado e confuso quando você disse que a ideia era sua. Achei que eu merecia o crédito.” Em vez de: “você está querendo ficar com o crédito das ideias dos outros”, que pressupõe a intenção.

A diferença é pequena na aparência e decisiva no efeito. A primeira descreve o impacto, que é território de quem fala. A segunda afirma a intenção, que é território de quem ouve e será negada de imediato.

Procure padrões, não contradições

Os autores sugerem observar quando duas pessoas descrevem o mesmo comportamento com interpretações divergentes. A tabela abaixo, reproduzida do capítulo 4, costuma provocar reconhecimento imediato em grupos de liderança.

COMO EU ME VEJO COMO VOCÊ ME VÊ

Tímido	Indiferente
Alto-astral	Hipócrita
Espontâneo	Espalhafatosos
Sincero	Maldoso
Apaixonado	Instável
Exigente	Crítico
Sociável	Dominador
Sistemático	Irritante

A PERGUNTA QUE ABRE O PONTO CEGO

Perguntar “como estou me saindo?” produz a mesma resposta que perguntar a uma criança como foi o dia na escola. Os autores propõem substituir por uma formulação específica, feita a cinco pessoas de funções diferentes: o que você acha que estou fazendo, ou deixando de fazer, que está me atrapalhando? Depois, ouvir por temas. Se três das cinco apontarem a mesma coisa, o tema é real.

A conversa de avaliação que quase não aconteceu

CASO BREVE

Nota 4 pelo terceiro ano seguido

Você recebe nota 4 de 5 na avaliação anual, pelo terceiro ano consecutivo. A gratificação de um 5 é cerca do dobro. No ano anterior, disseram que a grande diferença entre 4 e 5 seria trazer novos clientes; você trouxe vinte e três contas novas e elevou a receita da equipe em cerca de vinte por cento. Você entra na sala convencido de que a avaliação está errada.

Caso reproduzido do capítulo 11, com adaptação de contexto.

Três aberturas que encerram a conversa

VERSÃO	A FALA	POR QUE NÃO FUNCIONA
Acusatória	<i>“Isso é simplesmente injusto. Alguém aqui está preocupado com justiça?”</i>	Afirma injustiça como certeza sem ainda saber os critérios, e ataca a identidade da gestora, que passa a defender a própria imagem de pessoa justa.
Passivo-agressiva	<i>“Tudo bem, está certo. Acho 4 um pouco baixo, mas suponho que esteja tudo bem.”</i>	Discuta ou não discuta, mas não fale mais ou menos sobre o assunto. A gestora ou não percebe a questão legítima, ou se irrita com o tom.
Pedido prematuro	<i>“Puxa, eu achava que ia tirar 5. Tem como mudar?”</i>	O pedido é legítimo, porém chega antes de você saber por que recebeu 4. A resposta será não, e a conversa termina ali.

ABERTURA QUE ENCERRA

“Isso é simplesmente injusto. No ano passado vocês me disseram que a diferença era trazer clientes novos. Eu trouxe vinte e três. Alguém aqui está preocupado com justiça?”

ABERTURA QUE INVESTIGA

“Estou surpreso por ter tirado 4 em vez de 5. Mas, na verdade, não conheço bem o processo de decisão nem os critérios empregados. Você poderia me dizer que fatores pesaram na nota?”

O que a segunda abertura descobre

Na versão hábil reproduzida no livro, a conversa avança e a gestora acaba revelando o que não estava no formulário: alguns membros da comissão levantaram dúvidas sobre o comprometimento geral do avaliado, e ela não havia mencionado isso por discordar deles. Essa informação, que nenhuma discussão sobre a nota teria trazido à tona, é mais valiosa do que a própria nota.

O desfecho também instrui. Em vez de pedir revisão imediata, o avaliado propõe conversar antes com quem levantou a dúvida. O objetivo deixou de ser vencer a avaliação e passou a ser entender o que a produziu.

SINAIS DE QUE A CONVERSA DE AVALIAÇÃO NÃO FUNCIONOU

- A pessoa concorda rapidamente e não faz nenhuma pergunta.
- A conversa termina em menos de dez minutos e todos parecem aliviados.
- O avaliado sai sem conseguir dizer o que fará diferente na segunda-feira.
- A nota é discutida e os critérios nunca são explicitados.
- Quem avalia diz que preferia não ter que fazer aquilo.

O silêncio bem-intencionado: os autores relatam o caso de uma profissional preterida por anos, cujo supervisor sabia a causa e nunca disse, para não magoá-la. No esforço de não magoar, ele atrasou a carreira dela.

Três instrumentos que cabem na rotina

Instrumento 1 • Alinhamento em três perguntas

DO AUTOR

Emissor e receptor respondem às mesmas três perguntas antes da conversa. Quando as respostas divergem, a divergência explícita já vale mais do que o desentendimento implícito.

1. Qual é o meu objetivo ao dar ou receber este retorno?
2. Esse objetivo é o correto do meu ponto de vista?
3. Esse objetivo é o correto do ponto de vista da outra pessoa?

FALAS PARA TESTAR DURANTE A CONVERSA

“Quero ser seu orientador aqui. É assim que você vê esta conversa? Na sua opinião, é disso que você precisa?”

“Você está me orientando, e uma breve avaliação ajudaria muito: estou indo bem, de modo geral? Se estiver, posso relaxar e aproveitar melhor a orientação.”

Instrumento 2 • A pergunta de dez minutos

DO
AUTOR

Em vez de pedir feedback em geral, o que produz respostas genéricas, faça uma única pergunta a cinco pessoas de funções diferentes, incluindo alguém com quem você tenha atrito.

O que você me vê fazendo, ou deixando de fazer, que está me atrapalhando?

Ouçã por temas. Se três das cinco apontarem a mesma coisa, o tema é real. No caso relatado no livro, a conversa mais longa durou dez minutos e revelou um padrão oposto ao que a pessoa acreditava ter.

Instrumento 3 • Oriente o seu orientador

DO
AUTOR

Explicar como você recebe feedback não é erguer barreira contra o retorno difícil, e sim reduzir a interferência. É negociação, e não lista de exigências.

“Sutileza comigo não funciona. Seja explícito, você não vai ferir meus sentimentos.”

“Costumo ficar na defensiva no início e depois volto atrás. Se eu parecer defensivo, não se deixe levar.”

“Reajo melhor quando o conselho vem como uma ideia que pode ajudar, e não como a resposta obviamente certa.”

ANTES DE DAR UM RETORNO

- ☐ Sei se estou reconhecendo, orientando ou avaliando.
- ☐ A pessoa sabe qual dos três vai receber.
- ☐ Se é avaliação, ela vem separada da orientação por alguns dias.
- ☐ Tenho um exemplo concreto, e não uma impressão geral.
- ☐ Descrevo comportamento e impacto, não intenção nem caráter.
- ☐ Reservei tempo para a reação, e não apenas para a fala.

ANTES DE RECEBER UM RETORNO

- ☐ Identifiquei qual gatilho costuma disparar em mim.
- ☐ Combinei comigo mesmo pedir um exemplo antes de discordar.
- ☐ Sei a diferença entre discordar do conselho e desqualificar quem o deu.
- ☐ Se houver dois assuntos, vou nomeá-los em voz alta.
- ☐ Vou terminar sabendo qual é a única coisa a mudar primeiro.

Exercícios e discussão

Os dois primeiros exercícios são individuais e podem ser feitos na leitura. O terceiro exige contato com outras pessoas e costuma render mais quando é feito ao longo de uma semana, dado que as respostas precisam de tempo para serem digeridas.

Exercício 1 · Mapear o próprio gatilho

12 min

Lembre-se de um retorno recente que você recusou por inteiro. Reconstitua a cena com honestidade, sem se preocupar em parecer razoável.

O que exatamente foi dito, nas palavras da outra pessoa

Qual foi a minha primeira reação interna, na frase que passou pela minha cabeça

Isso é gatilho de verdade, de relacionamento ou de identidade? O que me faz dizer isso?

Se dez por cento daquele retorno estivesse certo, que dez por cento seriam?

Exercício 2 · Separar os três tipos 8 min

Pense na última conversa de feedback que você conduziu ou recebeu.

O que era reconhecimento?

O que era orientação?

O que era avaliação?

Os três estavam na mesma conversa? Qual encobriu os outros?

Exercício 3 · A pergunta de dez minutos 1 semana

Escolha cinco pessoas de funções diferentes, incluindo uma com quem você tenha atrito. Anote as respostas sem argumentar.

Pessoa 1 e 2

Pessoa 3 e 4

Que tema apareceu em pelo menos três respostas?

PARA DISCUTIR EM EQUIPE

- 1 Quando alguém aqui diz que não recebe feedback, o que essa pessoa está pedindo de fato: reconhecimento, orientação ou avaliação?
- 2 Nosso ciclo de avaliação separa avaliação de orientação, ou entrega as duas na mesma reunião?
- 3 Que retorno importante nós deixamos de dar no último trimestre, e o que nos impediu?
- 4 Se cada um de nós fizesse a pergunta de dez minutos, quem seriam as cinco pessoas mais úteis para perguntar?

03

PARTE III · A PARTIR DE STONE, PATTON E HEEN

Conversas difíceis

Toda conversa difícil são três conversas ao mesmo tempo. Quando uma mediação trava, quase sempre é porque apenas a primeira delas está sendo discutida em voz alta.

NESTE CAPÍTULO

- 01 Os três diálogos e os erros previsíveis de cada um
- 02 O diálogo dos fatos: da certeza para a curiosidade
- 03 Culpa, contribuição e as quatro contribuições ocultas
- 04 Sentimentos e identidade
- 05 Caso e a abertura pela terceira história
- 06 O roteiro em cinco passos e os exercícios

Toda conversa difícil são três conversas

Douglas Stone, Bruce Patton e Sheila Heen, *Conversas Difíceis*, capítulo 1

Os autores abrem com uma imagem que costuma organizar a discussão em grupos de liderança. Enviar uma mensagem difícil é como atirar uma granada: ela causará estragos mesmo coberta de açúcar, e guardá-la também não ajuda, dado que decidir não enviar equivale a segurar a granada depois de já ter puxado o pino. A conclusão que extraem é que o tato não resolve, e que a saída não está em atirar melhor, e sim em deixar a posição de emissário de mensagens.

Daí decorre o achado central. Toda conversa difícil, qualquer que seja o assunto, é composta de três diálogos que acontecem ao mesmo tempo. Em cada um deles cometemos erros previsíveis, e é justamente a previsibilidade desses erros que torna o modelo utilizável.

A implicação prática é a que mais importa para quem media conflitos. Quando uma conversa trava, normalmente é porque apenas o primeiro diálogo está sendo discutido em voz alta, ao passo que são os outros dois que sustentam o impasse. Discutir os fatos com mais afinco não desfaz um nó que está em outra camada.

Os autores também delimitam o que não se pode mudar: a complexidade do que aconteceu, a força das emoções envolvidas e a ameaça à identidade. O que se pode mudar é a resposta a esses três desafios, e é sobre essa resposta que o livro inteiro se debruça.

DIÁLOGO	A PERGUNTA QUE ELE FAZ	ERROS TÍPICOS	DESLOCAMENTO PROPOSTO
O diálogo dos fatos	<i>Quem está certo? Quem quis dizer o quê? De quem é a culpa?</i>	Supor que a própria versão é a verdade; inventar a intenção do outro; organizar tudo em torno da culpa.	Da certeza para a curiosidade; separar intenção de impacto; trocar culpa por contribuição.
O diálogo dos sentimentos	<i>Meus sentimentos são válidos? Devo expô-los?</i>	Tratar tudo como divergência técnica; deixar a emoção vazar em tom e postura; confundir julgamento com sentimento.	Descobrir a gama inteira do que se sente, negociar com ela e descrever sem julgar nem acusar.
O diálogo da identidade	<i>O que isto diz a meu respeito?</i>	Pensar em tudo ou nada, o que leva à negação ou ao exagero, e perder o equilíbrio no meio da conversa.	Tornar a própria identidade mais complexa e aceitar três coisas: erro, intenção mista e contribuição.

Não temos mais de enviar mensagens. Temos informações para compartilhar e algumas perguntas a fazer.

A POSTURA E, QUE REAPARECE NOS TRÊS DIÁLOGOS

O recurso mais transversal do livro desmonta a premissa de que é preciso aceitar ou rejeitar a história do outro. Não escolha uma das histórias; aceite as duas. Você pode ter feito algo equivocado e a outra pessoa ter contribuído significativamente. Você pode estar furioso com alguém e gostar dessa pessoa. Segundo os autores, essa é provavelmente a posição mais forte disponível quando a conversa obriga a transmitir ou a sustentar uma decisão difícil.

Os fatos: da certeza para a curiosidade

O pressuposto invisível de quase toda discussão é simples: eu estou certo, você está errado. Os autores contestam esse pressuposto com um argumento que costuma desarmar resistências, uma vez que conversas difíceis raramente tratam do que é verdadeiro, e sim do que é importante. Envolvem percepções, interpretações e valores, e cada história é internamente coerente para quem a conta.

POR QUE AS HISTÓRIAS DIFEREM · 1

Temos informações diferentes

Notamos coisas diferentes e temos acesso a dados diferentes. Além disso, cada um conhece a si mesmo de um jeito que ninguém mais conhece, o que torna a assimetria estrutural.

POR QUE AS HISTÓRIAS DIFEREM · 2

Interpretamos de modos diferentes

Por experiências passadas e por regras implícitas que carregamos sem perceber. Um acha que atrasar é falta de consideração; o outro acha que obsessão por detalhe é falta de profissionalismo. Nenhum dos dois enunciou a própria regra.

POR QUE AS HISTÓRIAS DIFEREM · 3

Concluimos a nosso favor

Os autores citam pesquisa em que vendedores avaliaram a empresa cerca de trinta por cento acima do mercado, enquanto compradores a avaliaram trinta por cento abaixo. O interesse molda a conclusão sem que percebamos.

A certeza nos tranca do lado de fora da história dos outros; a curiosidade nos deixa entrar.

Intenção e impacto: os dois erros

Erro de quem foi atingido

Deduzir a intenção do outro a partir do impacto sobre si. As intenções são invisíveis, de modo que a suposição é sempre criação nossa. Pior: “ele teve má intenção” vira rapidamente “ele é má pessoa”, e o julgamento contamina a relação inteira.

Erro de quem atingiu

Supor que a boa intenção neutraliza o mau impacto. Quando alguém diz “por que você quis me magoar?”, há duas mensagens: eu sei o que você pretendia, e você me magoou. O acusado responde apenas à primeira e nunca reconhece a segunda.

A saída, em três perguntas

O que a pessoa realmente disse ou fez? Qual foi o impacto sobre mim? Com base nesse impacto, o que estou deduzindo sobre a intenção dela? A terceira pergunta é a que revela a hipótese como hipótese.

Como isso soa na prática

INTENÇÃO DEDUZIDA

“Você agiu como se fosse meu chefe na frente de todo mundo. Você tem necessidade de me controlar.”

IMPACTO DESCRITO, HIPÓTESE DECLARADA

“Quando você me corrigiu na frente da equipe, fiquei incomodado. Fiquei pensando se você falou de propósito para me constranger. Não sei por que você faria isso, mas foi o que passou pela minha cabeça.”

ESCALA ORGANIZACIONAL

Num caso relatado pelos autores, a diretoria de um jornal se reuniu a portas fechadas para tratar da ausência de vozes minorizadas na redação, sem convidar quem havia levantado a questão. A observação deles é precisa: fosse ou não a intenção excluir, as pessoas se sentiram excluídas, e é esse fato que permanece.

Culpa e contribuição

A distinção mais operacional do livro separa dois movimentos que parecem próximos e produzem efeitos opostos. Nas palavras dos autores, culpa se refere a julgamento, e contribuição, à compreensão.

Culpa · julgamento e olhar para trás

Perguntar de quem é a culpa equivale a fazer três perguntas ao mesmo tempo: esta pessoa causou o problema, como as ações dela devem ser julgadas, e como ela deve ser punida. Por isso a culpa produz defesa: quando acusamos alguém, oferecemos a essa pessoa o papel de acusado, e ela faz o que todo acusado faz.

As quatro contribuições difíceis de enxergar

Capítulo 4 da obra.

1. Evitar

Deixar o problema seguir sem ser tocado. Os autores dão um exemplo diretamente aplicável a RH: o gestor cuja ficha está cheia de avaliações satisfatórias há anos, porque ninguém queria a conversa difícil e a empresa tolerava o padrão de evitação.

2. Ser inacessível

Ter um estilo que mantém as pessoas em xeque: imprevisível, mal-humorado, hipersensível ou excessivamente crítico. E a observação decisiva: se você é assim de fato ou apenas parece não é a questão, dado que quem acha que você é assim simplesmente não trará o assunto.

3. Interseções

Diferenças simples de estilo, preferência ou pressuposto sobre como uma relação funciona. Um levanta questões, o outro encerra e sai. Cada um lê o comportamento do outro como defeito, quando nas interseções não há culpa, apenas diferença.

4. Suposições de papel

Pressupostos, em geral inconscientes, sobre quem faz o quê. Os autores transpõem para a organização: lideranças definem a estratégia, subordinados executam. Mudar isso exige um modelo alternativo que todos considerem melhor, e não apenas boa vontade.

Contribuição · compreensão e olhar para a frente

Faz duas perguntas apenas: o que cada um fez ou deixou de fazer para que chegássemos aqui, e, identificado esse sistema, o que podemos modificar daqui em diante. A contribuição é sempre conjunta, ainda que desigual, e o objetivo não é distribuir percentuais, e sim entender o mecanismo.

Três equívocos frequentes

“Devo focar só na minha parte.” Não. Reconhecer a própria contribuição não anula a do outro, e o objetivo é compreensão, não autoacusação.

“Abandonar a culpa é abandonar o que sinto.” Ao contrário. Os autores observam que o impulso de culpar costuma ser sintoma de emoção forte não expressa, de modo que nomear o sentimento reduz a necessidade de culpar.

“Investigar contribuição é culpar a vítima.” Não. Culpa pergunta se a pessoa merece punição; contribuição pergunta o que, no sistema, pode ser mudado daqui em diante.

POR QUE ISSO IMPORTA EM CULTURA ORGANIZACIONAL

Levantado o fantasma da punição, as pessoas ficam menos acessíveis e menos dispostas a reconhecer erro. Dessa forma, quando o objetivo é a culpa, a compreensão vira acaso, e o sistema que produziu o problema segue intocado.

Sentimentos e identidade

SEGUNDO DIÁLOGO

Os sentimentos não ficam calmamente presos

A formulação mais citada do capítulo é também a mais útil para convencer um público resistente ao tema: começar uma conversa difícil sem falar sobre sentimentos é o mesmo que encenar uma ópera sem música, porque o enredo se entende e falta o principal. Os autores vão além e sustentam que as conversas difíceis não apenas envolvem sentimentos, mas são, em essência, sobre sentimentos.

Quando não são ditos, eles não desaparecem. Transparecem no tom, na postura, nas pausas e no sarcasmo; entram em ebulição e explodem depois; e, sobretudo, bloqueiam a escuta. Aqui está o achado contraintuitivo do capítulo: quando alguém tem dificuldade de escutar, em geral não é por não saber escutar, e sim por não conseguir se expressar.

ATRIBUIÇÕES NÃO SÃO SENTIMENTOS

Dizer “você só pensa em você” não é expressar sentimento: é emitir julgamento. O sentimento estaria em “estou magoada, e confusa sobre o que essa amizade é hoje”. A confusão entre os dois é o que faz muita gente acreditar que já falou do que sentia quando na verdade acusou.

PERGUNTA ACUSATÓRIA

“Por que você insiste em me contrariar na frente da equipe?”

SENTIMENTO DESCRITO

“Quando você discorda de mim na frente da equipe, eu me sinto desautorizado e fico preocupado com a mensagem que isso passa.”

TERCEIRO DIÁLOGO

O que isto diz a meu respeito

Identidade, na definição dos autores, é a história que contamos a nós mesmos sobre quem somos. Três perguntas aparecem com mais frequência do que as outras, ainda que os autores ressalvem que há tantas identidades quanto pessoas: sou competente, sou uma boa pessoa, sou digno de estima.

A SÍNDROME DO TUDO OU NADA

O maior fator de vulnerabilidade da identidade é o pensamento binário: ou sou competente, ou sou incompetente. Identidades assim, na imagem dos autores, são firmes como um banco de duas pernas. Elas produzem duas saídas ruins, que são a negação do que foi dito e o exagero que transforma um erro em veredicto sobre a pessoa inteira.

As três coisas a aceitar em si mesmo

- 1. Você cometerá erros.** Os autores observam que pessoas competentes que admitem a possibilidade de erro são vistas como confiáveis e maduras, ao passo que as que resistem a admitir são vistas como inseguras. Ninguém se engana quanto a isso.
- 2. Suas intenções são complexas.** Antes de afirmar pureza de intenção, vale verificar se havia mesmo apenas uma.
- 3. Você contribuiu para o problema.** Aceitar isso antes da conversa é o que permite entrar nela com abertura, e não com medo.

RECUPERAR O EQUILÍBRIO DURANTE A CONVERSA

Pare de tentar controlar a reação do outro. Ao demitir alguém, essa pessoa provavelmente ficará abalada, e ficar abalada é um direito dela. Medir o sucesso da conversa pela ausência de reação transmite exatamente a mensagem oposta à pretendida.

Começar pela terceira história

A maior parte das conversas difíceis fracassa na primeira frase, e por duas razões que os autores nomeiam. Começamos de dentro da nossa própria história, ou seja, exatamente do ponto que o outro considera ser o problema; e a abertura já comunica um julgamento sobre que tipo de pessoa ele é, o que dispara o diálogo da identidade antes que a conversa comece.

A alternativa é abrir pela terceira história, que é a descrição que um observador neutro faria da situação. Os autores comparam o movimento ao de um mediador, cuja ferramenta principal consiste em descrever o problema de modo que soe verdadeiro para os dois lados ao mesmo tempo.

CASO BREVE

O relatório que sempre atrasa

Um coordenador financeiro depende de relatórios que uma colega de outra área entrega sempre atrasados. Ele já cobrou dezenas de vezes e diz que não adianta, uma vez que ela sempre se aborrece. Quando finalmente muda o objetivo, de convencer para entender, descobre que ela se sentia sobrecarregada e não percebia o impacto do atraso, ao passo que ele nunca havia explicado o retrabalho que aquilo gerava. Os prazos passaram a ser cumpridos.

Caso adaptado do exemplo Trevor e Karen, capítulo 2.

Aberturas comparadas

DO AUTOR

DE DENTRO DA SUA HISTÓRIA

“Precisamos conversar sobre o seu problema com prazos.”

Mesmo com mais tato, continua sendo a história de um só. A outra pessoa entra na conversa já classificada.

PELA TERCEIRA HISTÓRIA

“Parece que eu e você temos leituras diferentes sobre o que é um prazo viável para esse relatório. Queria entender como você vê e explicar o efeito que o atraso tem do meu lado.”

Descreve a diferença, e não o defeito. Os dois pontos de vista entram como legítimos.

Fórmula genérica, quando você ainda não conhece a versão do outro:

Sinto que você e eu enxergamos isso de modo diferente. Gostaria de compartilhar como eu vejo e de aprender mais sobre como você vê.

Você não precisa conhecer o conteúdo da história do outro para abrir assim. Basta reconhecer que ela existe.

Ofereça um papel que valha a pena aceitar

A forma do convite define o papel que o outro assume, e um papel indesejável dispara a identidade antes de qualquer conteúdo.

“Pode me ajudar a entender...”

papel de orientador

“Vamos trabalhar de modo que...”

papel de parceiro

“Gostaria de saber se seria possível...”

papel de quem resolve

Reconhecer não é concordar

Este é o ponto que mais gera resistência entre gestores, uma vez que muitos temem que reconhecer o sentimento equivalha a aceitar a versão do outro. São movimentos distintos, e o exemplo abaixo mostra a diferença.

SUPERVISORA QUE TRANSFERIU UM SUBORDINADO

“Consigo ver o quanto você está magoado, e entendo por que a transferência parece injusta. Foi por isso que a decisão foi difícil e eu lutei bastante com ela. E, mesmo assim, continuo achando que é a decisão certa. Vale conversarmos mais.”

O roteiro em cinco passos

Os autores apresentam o roteiro duas vezes, como capítulo e como checklist final. Ele não é um script a ser seguido palavra por palavra, dado que, como eles próprios observam, os interlocutores têm o hábito irritante de não seguir as falas que escrevemos para eles. Funciona melhor como sequência de verificação antes e durante a conversa.

1

Prepare-se pelos três diálogos

De onde vem a sua história e a do outro? Qual foi o impacto e qual pode ter sido a intenção? Com o que cada um contribuiu? Que emoções estão em jogo? O que da sua identidade está em risco?

2

Verifique o objetivo e decida se vale levantar

O que você quer alcançar? O conflito é seu, e não entre vocês? Você pode afetar o problema mudando a sua própria contribuição, sem conversa?

3

Comece pela terceira história

Descreva o problema como diferença entre as duas versões, compartilhe o seu objetivo e convide o outro a esclarecer a situação junto com você.

4

Investigue as duas histórias

Escute, pergunte, reconheça o sentimento por trás das acusações, parafraseie para verificar. Depois compartilhe a sua versão, as suas intenções e o que você sentiu.

5

Resolvam o problema juntos

Criem opções que atendam às preocupações dos dois lados. Busquem critérios que não obriguem ninguém a simplesmente ceder. Combinem como a comunicação segue daqui.

ERROS MAIS COMUNS

Desabafar e sair

“Atrasado de novo, não?” Os autores são categóricos: se você vai falar, fale de verdade. Não existe conversa real em trinta segundos, e nada menos que uma conversa real ajuda.

Aliviar antes de dizer

Perguntas como “e aí, o que você achou do seu desempenho?” quando já se tem o veredicto. Isso comunica que o assunto é constrangedor demais para ser tratado direto, e a imaginação de quem recebe costuma construir algo pior do que a mensagem real.

Apresentar conclusão como fato

Palavras como impróprio, deveria e profissional carregam julgamento pouco visível e provocam a reação previsível: quem é você para me dizer isso?

Exagerar com sempre e nunca

Convidam a uma discussão sobre frequência e comunicam que a pessoa é incapaz, o que fecha exatamente a porta que a conversa pretendia abrir.

Quando o outro não coopera

Os autores dedicam uma seção a isso e propõem reestruturar, ou seja, pegar a essência do que foi dito e traduzir para os conceitos dos três diálogos, quantas vezes for necessário.

O OUTRO DIZ

“Estou certo, e não há dois caminhos.”

“Você fez isso de propósito.”

“É tudo culpa sua.”

VOCÊ REESTRUTURA

“Quero ter certeza de que entendi seu ponto de vista. Também gostaria de compartilhar o meu.”

“Vejo que você está zangado com o que eu fiz, e isso me preocupa. Não era a minha intenção. Pode falar mais sobre como se sentiu?”

“Tenho certeza de que contribuí, e acho que nós dois contribuimos. Em vez de definir o culpado, quero entender como chegamos aqui.”

Exercícios e discussão

Use a mesma situação nos três exercícios. Se possível, faça o exercício 2 com alguém ao lado, dado que a inversão de papéis é mais difícil de sustentar sozinho do que parece.

Exercício 1 · Separar o que você sabe do que você deduziu

10 min

Escolha um conflito ativo. Preencha na ordem, sem pular para a terceira linha antes de terminar a segunda.

O que a pessoa efetivamente disse ou fez, como uma câmera registraria

Qual foi o impacto disso sobre mim

O que estou deduzindo sobre a intenção dela

Exercício 2 · Inversão de papéis

10 min

Responda em primeira pessoa, como se você fosse a outra pessoa. Escreva “eu” e sustente o ponto de vista dela até o fim.

O que eu diria ser a contribuição dele ou dela para este problema?

O que eu, no papel do outro, sinto nesta situação?

Exercício 3 · Escrever a terceira história

10 min

Descreva o problema como um observador neutro descreveria, sem julgamento e sem eleger um lado correto. Depois transforme em abertura de conversa.

A terceira história, em uma ou duas frases

A minha abertura, incluindo o objetivo da conversa

PARA DISCUTIR EM EQUIPE

- 1 Existe algum conflito aqui que discutimos há meses sempre pelos mesmos fatos? O que nunca foi dito nele?
- 2 Que suposições de papel operam entre as nossas áreas sem nunca terem sido combinadas?
- 3 Quando alguém erra por aqui, a primeira pergunta que fazemos é sobre culpa ou sobre o que o sistema permitiu?
- 4 Qual conversa difícil está sendo evitada neste momento, e o que exatamente torna o custo de iniciá-la tão alto?

SINAIS DE QUE A CONVERSA ESTÁ DESCARRILANDO

- ☐ Vocês repetem os mesmos argumentos com palavras diferentes.
- ☐ A discussão migrou para quando e como o assunto foi levantado.
- ☐ Alguém começou a defender o próprio caráter, e não a própria posição.
- ☐ Vocês estão negociando quem tem razão, e não o que fazer.

NOMEAR A DINÂMICA

Último recurso, quando reestruturar e escutar já não bastam: colocar sobre a mesa o que está acontecendo na própria conversa.

“Reparei que nunca temos tempo suficiente quando começamos a falar disso. Talvez devêssemos marcar uma hora em que os dois possam realmente tratar do assunto.”

Matriz de preparação

Esta matriz combina os três modelos do caderno em uma sequência única. Preencha antes da conversa, de preferência à mão, reservando cerca de vinte e cinco minutos para as duas folhas.

Contexto		UMA LINHA PARA CADA CAMPO
Com quem é a conversa e qual é a relação de trabalho	Há quanto tempo isso vem acontecendo	

1 - O diálogo dos fatos	SEPARAR O OBSERVÁVEL DO INTERPRETADO
O que a pessoa efetivamente disse ou fez, como uma câmera registraria (sem adjetivo, sem intenção)	
Qual foi o impacto concreto sobre mim ou sobre o trabalho	
O que estou deduzindo sobre a intenção dela a partir desse impacto (escreva a dedução para poder duvidar dela)	

2 - O diálogo dos sentimentos	NOMEAR ANTES DE CONVERSAR
O que eu sinto sobre isso (nomeie ao menos dois)	Qual desses sentimentos está embaixo do outro

3 - O diálogo da identidade	O QUE ESTÁ EM JOGO PARA MIM
O que esta conversa ameaça na imagem que tenho de mim (competência, caráter, valor)	O que eu preciso aceitar de antemão para entrar firme (erro, intenção mista, contribuição)

4 - O sistema de contribuição	SEM CULPA, DOS DOIS LADOS
O que eu fiz ou deixei de fazer que ajudou a chegar aqui	O que a outra pessoa fez ou deixou de fazer

Matriz de preparação

5 · O objetivo

ANTES DE DECIDIR COMO ABRIR

O que eu quero que seja diferente depois desta conversa

Isso depende de o outro mudar? Se sim, o que eu posso mudar sozinho?

6 · A abertura

TERCEIRA HISTÓRIA

Descreva o problema como um observador neutro descreveria, sem eleger um lado correto

Agora transforme em abertura, incluindo o objetivo e o convite ("gostaria de entender... e de explicar...")

7 · O que eu preciso afirmar

FRASE NUCLEAR

Eu sinto _____ quando _____ e preciso que _____, porque _____

Até onde posso flexibilizar sem me anular

O que não é negociável e por quê

8 · Preparar a reação

O QUE FAZER SE TRAVAR

Como essa pessoa provavelmente vai reagir

Se ela desviar para outro assunto, como eu nomeio os dois em voz alta

9 · O acordo

PREENCHER DEPOIS DA CONVERSA

O que ficou combinado, e quem faz o quê

Quando revisamos, e como saberemos que funcionou

SE VOCÊ TRAVAR NO CAMPO 4

Use a inversão de papéis: responda em primeira pessoa, como se fosse a outra pessoa, à pergunta "o que eu diria ser a contribuição dele para isso?". Se a resposta surpreender você, imagine por um instante que ela seja verdadeira.

SE VOCÊ TRAVAR NO CAMPO 6

Teste a frase perguntando se ela soaria verdadeira para a outra pessoa também. Se ela só soa verdadeira para você, ainda é a sua história, e não a terceira.

Checklist para levar à conversa

Esta página foi desenhada para ser impressa e levada. Os três blocos correspondem aos três momentos da conversa, e cada item remete a uma das três chaves, de modo que é possível identificar rapidamente onde voltar no caderno quando alguma coisa não funcionar.

ANTES

- ☐ Preenchi a matriz de preparação e separei fato de interpretação.
- ☐ Sei se vou reconhecer, orientar ou avaliar, e a pessoa também saberá.
- ☐ Escrevi a terceira história e ela soaria verdadeira para os dois lados.
- ☐ Escrevi a frase nuclear e ela cabe em uma sentença.
- ☐ Removi as desculpas antecipadas da abertura.
- ☐ Sei o que quero como resultado concreto e o que não é negociável.
- ☐ Reservei tempo suficiente para a reação, e não apenas para a minha fala.
- ☐ Escolhi um lugar em que a pessoa possa reagir sem plateia.

DURANTE

- ☐ Abri pela terceira história, e não pelo veredicto.
- ☐ Disse qual é o meu objetivo com a conversa logo no início.
- ☐ Perguntei e parafraseei antes de afirmar a minha versão.
- ☐ Pedi um exemplo concreto quando discordei de algo.
- ☐ Reconheci o sentimento do outro sem que isso significasse concordar.
- ☐ Descrevi impacto, e não intenção nem caráter.
- ☐ Quando surgiram dois assuntos, nomeei os dois e tratei um de cada vez.
- ☐ Assumi a minha parte antes de descrever a do outro.

DEPOIS

- ☐ Registrei o que ficou combinado, com nome e prazo.
- ☐ Combinamos quando voltaremos ao assunto.
- ☐ Sei qual é a única coisa que devo mudar primeiro.
- ☐ Perguntei à pessoa como ela preferiria receber este tipo de conversa da próxima vez.
- ☐ Anotei o que eu faria diferente na abertura.
- ☐ Se não houve acordo, registrei por que e o que acontece agora.

Se a conversa não terminar bem

Os autores de *Conversas Difíceis* observam que a maior parte dos diálogos difíceis não é uma conversa única, e sim uma série de trocas ao longo do tempo. Nesse sentido, terminar sem acordo não é fracasso, desde que fique registrado o que cada lado entendeu e quando o assunto será retomado. O compromisso mínimo aceitável, na formulação deles, é simples: quero pensar sobre o que você me disse, e amanhã conversamos de novo.

O que efetivamente encerra mal uma conversa é o silêncio posterior, uma vez que ele permite que cada lado escreva sozinho a própria versão do que aconteceu, e é essa versão que passa a valer.

QUATRO TIPOS DE FECHAMENTO

Plano de ação. Quem faz o quê a partir de amanhã.

Parâmetros. Como e quando o progresso será medido, e o que acontece se não houver.

Acordo de procedimento. Quando vocês voltam ao assunto e o que fazem enquanto isso.

Nova estratégia. Quando o atrito nasce de diferenças que não vão desaparecer, e o que se procura já não é solução, e sim um jeito de conviver com elas.

Depois da conversa: registro e acompanhamento

O acompanhamento é a parte mais negligenciada e a mais barata. Uma conversa bem conduzida que não gera registro tende a ser lembrada de formas diferentes por cada participante em poucas semanas, de modo que o esforço de preparação se perde exatamente onde deveria render.

Registro de acordo		PREENCHER EM ATÉ 24 HORAS
Data da conversa e com quem	Em uma frase, o assunto tratado	
O que ficou combinado, com responsável e prazo		
O que eu me comprometi a mudar	O que a outra pessoa se comprometeu a mudar	
Data da revisão	Como saberemos que funcionou (sinal observável, não impressão)	

Três movimentos nas semanas seguintes

Confirme por escrito, sem formalizar demais. Uma mensagem curta com o que você entendeu do combinado dá à outra pessoa a chance de corrigir enquanto a correção ainda é barata.

Reconheça a primeira mudança que aparecer. Stone e Heen observam que o reconhecimento próximo e específico vale mais do que qualquer premiação cerimonial, e é o que sinaliza que a conversa produziu efeito.

Volte na data combinada, mesmo que esteja tudo bem. Voltar apenas quando há problema ensina ao outro que a sua presença é sinal de más notícias.

FIQUE FIRME NA CURVA

Os autores descrevem um padrão que explica por que tantas mudanças são abandonadas cedo demais. Ao começar a mudar um hábito, a pessoa fica pior antes de ficar melhor, porque perdeu o automatismo antigo e ainda não construiu o novo. O erro consiste em ler essa piora como prova de que a mudança não funciona. A recomendação prática é comprometer-se por um período determinado que atravesse a parte descendente, em vez de reavaliar a decisão a cada semana.

MENOS É MAIS

A capacidade de empreender mudanças é um recurso limitado. Por isso os autores recomendam trabalhar uma coisa de cada vez, e a pergunta que organiza essa escolha é a mesma da página 22: qual é a única coisa que, se mudasse, faria mais diferença para quem convive com você?

Oficina de noventa minutos com o time

Este roteiro foi escrito para ser conduzido por alguém da própria área, sem necessidade de facilitação externa. Ele funciona com grupos de seis a vinte pessoas e pressupõe que cada participante tenha o caderno em mãos, impresso ou em tela.

00:00

10 min

Abertura e contrato de convivência

Apresente o objetivo e combine três regras: o que se fala ali não circula, ninguém é obrigado a expor caso pessoal, e discordar é esperado. Sem esse contrato, o grupo responde pelo que é socialmente aceitável.

00:10

15 min

Autodiagnóstico individual

Cada pessoa preenche as páginas 6 e 7 sozinha, em silêncio. Não recolha os resultados nem peça que sejam compartilhados na íntegra.

00:25

20 min

Leitura coletiva dos blocos

Pergunte apenas quantos marcaram três ou mais em cada bloco, por levantada de mão. Discuta onde a percepção do grupo divergiu, uma vez que a divergência costuma revelar o ponto cego coletivo.

00:45

25 min

Trabalho em duplas com a matriz

Cada pessoa preenche a matriz da página 32 para uma conversa real e apresenta à dupla. O papel de quem escuta é fazer uma única pergunta: o que aqui é fato e o que é interpretação?

01:10

15 min

Plenária e escolha de uma frente

Volte ao grupo com as quatro perguntas de discussão do capítulo correspondente ao bloco mais marcado. Encerre escolhendo uma frente, um responsável e uma data de revisão.

01:25

5 min

Fechamento

Cada pessoa diz em uma frase qual conversa vai ter nos próximos quinze dias. Dizer em voz alta na frente do grupo aumenta consideravelmente a chance de acontecer.

MATERIAL NECESSÁRIO

Cópias das páginas 6, 7, 32 e 33 para cada participante. Um quadro ou flipchart. Nada além disso.

TRÊS ERROS DE CONDUÇÃO

Preencher o silêncio. O bloco de autodiagnóstico costuma produzir silêncio, e o silêncio é parte do trabalho.

Pedir exposição. Ninguém deve ser levado a relatar um conflito real diante do grupo. A matriz é trabalhada em dupla justamente por isso.

Encerrar sem decisão. Uma oficina que termina em boas intenções produz o mesmo efeito de uma conversa sem acordo, que é nenhum.

QUATRO PERGUNTAS PARA FECHAR A PLENÁRIA

- 1 Que conversa este time está adiando neste momento, e há quanto tempo?
- 2 O que exatamente torna o custo de iniciar essa conversa tão alto por aqui?
- 3 Que combinado prático podemos firmar hoje para reduzir esse custo?
- 4 Quem se responsabiliza por essa frente, e quando revisamos?

SOBRE

Denis Faria

Atuo na interseção entre comunicação, aprendizagem e desenvolvimento humano. Ajudo lideranças e equipes a transformar conversas sensíveis em decisões mais claras, relações profissionais mais maduras e acordos que sobrevivem à semana seguinte.

O trabalho se organiza em três frentes, que correspondem às três chaves deste caderno: comunicação assertiva aplicada a processos de RH, cultura de feedback que muda comportamento, e mediação de conflitos entre pessoas e entre áreas. Em todas o método parte de um diagnóstico do contexto real antes de propor qualquer formato.

DE ONDE VEM ESSE REPERTÓRIO

Sou licenciado em Letras pela Unicamp, com MBA em Gestão Escolar pela USP/Esalq e Executive MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV. A formação em linguagem sustenta a análise do discurso; a formação em gestão de pessoas sustenta a leitura organizacional.

Passei seis anos na Poliedro Educação, como professor e na coordenação de redação. Ali estruturei o P+Redação, sistema de avaliação que envolveu definição de critérios, construção de rubricas, alinhamento entre avaliadores e formação continuada de professores, na escala de milhares de devolutivas por ano. Trata-se, na prática, do desenho de um sistema de feedback, que é exatamente o problema enfrentado por uma área de RH em um ciclo de avaliação.

No Executive MBA da FGV desenvolvi projetos aplicados de negociação e administração de conflitos organizacionais, com uso de comunicação não violenta, e de estruturação de processos avaliativos. Antes disso atuei como assistente editorial, função que exigiu mediação permanente entre autores, direção institucional e equipe técnica.

O FIO QUE LIGA TUDO

Anos de sala de aula e de coordenação ensinam uma competência que nenhum curso ensina isoladamente: dizer a alguém que o trabalho dele precisa mudar sem que a pessoa desista de tentar.





Que conversa o seu time está adiando?

Se alguma das três chaves descreveu um desafio real do seu time, o próximo passo é uma conversa de diagnóstico. São cerca de quarenta minutos, sem custo e sem compromisso, com um objetivo específico: entender o contexto, o que já foi tentado e o que está em jogo, antes de propor qualquer formato de trabalho.

O QUE ACONTECE NA CONVERSA

Mapeamos onde a comunicação trava hoje, quem está envolvido e qual seria um resultado satisfatório em três meses.

O QUE VOCÊ RECEBE DEPOIS

Uma leitura escrita do que foi conversado, com uma recomendação de caminho. Sem obrigação de seguir comigo.

FORMATOS POSSÍVEIS

Definidos depois do diagnóstico, nunca antes, uma vez que o formato é consequência do problema e não o contrário.

WHATSAPP

(19) 99314-6476

E-MAIL

denisfelipe.faria@gmail.com

LINKEDIN

linkedin.com/in/prof-denis-faria

INSTAGRAM

@prof.denisfaria



APONTE A CÂMERA
Abre o WhatsApp

Referências

Os três livros abaixo sustentam integralmente o conteúdo deste caderno. Recomendo a leitura de todos, na ordem em que aparecem, uma vez que ela reproduz a cadeia de dependência apresentada na página 5. Nenhuma síntese substitui o texto original, que é sempre mais rico e mais bem argumentado.

MARTINS, Vera. *Seja Assertivo! Como conseguir mais autoconfiança e firmeza na sua vida profissional e pessoal.* Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. ISBN 978-85-508-0074-5.

Capítulos utilizados: 1 (assertividade como filosofia de vida), 3 (os vilões), 4 (os caminhos do conflito), 5 (autoestima e os direitos do assertivo), 7 e 8 (competência comunicativa e escuta ativa), 10 (técnicas assertivas), 11 (programa de treinamento).

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. *Obrigado pelo feedback: a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos.* Tradução de Renata Guerra. Rio de Janeiro: Portfolio-Penguin.

Capítulos utilizados: introdução (pressão e impulso), 1 (os três gatilhos), 2 (reconhecimento, orientação e avaliação), 4 (pontos cegos), 5 (a conversa desviada), 8 (distorções), 10 (limites), 11 (navegar pela conversa), 12 (cinco modos de agir), 13 (feedback nas organizações).

STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN, Sheila. *Conversas difíceis: como argumentar sobre questões importantes.* Edição de 2011. Obra do Harvard Negotiation Project.

Capítulos utilizados: 1 (os três diálogos), 2 (a suposição da verdade), 3 (intenção e impacto), 4 (culpa e contribuição), 5 (sentimentos), 6 (identidade), 7 (objetivos), 8 (a terceira história), 9 (aprender e escutar), 10 (expressão), 11 (resolver em conjunto), 12 (o roteiro).

Notas de método

Os dados estatísticos citados ao longo do caderno foram reproduzidos como constam nas obras referidas e não foram verificados nas fontes primárias que os autores mencionam. Recomendo que sejam tratados como ilustração do argumento, e não como evidência independente.

Os quadros comparativos das páginas 10, 19 e 25 são consolidações minhas a partir de trechos dispersos nas obras, e não reproduções de tabelas existentes. Onde uma tabela do original foi reproduzida, isso está indicado no rodapé do bloco.

Leituras complementares citadas pelos autores

Vera Martins credita a formulação dos direitos do assertivo a Manuel J. Smith, em *Quando digo não, me sinto culpado*. Stone e Heen creditam a distinção entre reconhecimento, orientação e avaliação a John Richardson, e trabalham com a noção de identidade fixa e de crescimento desenvolvida por Carol Dweck. A discussão sobre interesses e posições, presente nas duas obras do Harvard Negotiation Project, remete a *Como chegar ao sim*, de Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton.