

Título original: *Difficult Conversations*

Copyright © 1999 por Douglas Stone, Bruce M. Patton e Sheila Heen

Copyright do “Prefácio à edição de dez anos” e das “Dez perguntas” © 2010 por Douglas Stone, Bruce M. Patton e Sheila Heen

Difficult Conversations[®] é uma marca registrada da Difficult Conversations Associates

Copyright da tradução © 2021 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução: Bruno Fiuza e Roberta Clapp

preparo de originais: Cláudia Mello

revisão: Luiz Américo Costa e Tereza da Rocha

projeto gráfico e diagramação: Valéria Teixeira

capa: Helena Hennemann | Foresti Design

e-book: Marcelo Moraes

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

S885c

Stone, Douglas, 1958-

Conversas difíceis [recurso eletrônico] / Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen; tradução de Bruno Fiuza, Roberta Clapp. - 1. ed. - Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

recurso digital

Tradução de: *Difficult conversations*

Formato: e-book

Requisitos do sistema: autoexecutável

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-65-5564-159-2 (recurso eletrônico)

1. Comunicação interpessoal. 2. Técnicas de autoajuda. 3. Relações interpessoais. 3. Livros eletrônicos. I. Patton, Bruce. II. Heen, Sheila. III. Fiuza, Bruno. IV. Clapp, Roberta. V. Título.

21-70023

CDD: 158.2

CDU: 316.772.4

Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária - CRB-7/6439

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.

Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo

22270-000 – Rio de Janeiro – RJ

Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@sextante.com.br

www.sextante.com.br

*Às nossas famílias, com amor e gratidão, e
ao nosso amigo e mentor Roger Fisher, por
sua visão e seu comprometimento*

Nota dos autores

Toda pesquisa realizada na Universidade Harvard é feita com expectativa de publicação. Nessas publicações, os autores são responsáveis pelos fatos, opiniões, recomendações e conclusões que nelas constam. A publicação de forma alguma implica aprovação ou endosso da universidade, de suas faculdades, do reitor ou de pesquisadores da instituição.

Sumário

Prefácio à edição de dez anos

Prefácio

Introdução

O Problema

1. Aprenda a reconhecer as Três Conversas

Adotando uma postura de aprendizado

A conversa sobre o que aconteceu

2. Pare de discutir sobre quem está certo: *Explore as histórias de cada um*
3. Não presuma o que o outro quis dizer: *Faça distinção entre intenção e impacto*
4. Esqueça a culpa: *Mapeie o sistema de contribuição*

A conversa sobre os sentimentos

5. Domine os seus sentimentos(ou eles dominam você)

A conversa sobre a identidade

6. Consolide a sua identidade: *Pergunte a si mesmo o que está em jogo*

Crie uma conversa-aprendizado

7. Qual é o seu objetivo? *A hora certa de abordar uma questão ou deixá-la de lado*

8. Primeiros passos: *Comece pela Terceira História*
9. Aprender: *Como escutar de dentro para fora*
10. Compartilhar: *Expresse o que você tem a dizer com clareza e força*
11. Buscar soluções: *Conduza a conversa*
12. Juntando todas as pontas

Dez perguntas que as pessoas fazem sobre *Conversas difíceis*

Um guia para *Conversas difíceis*

Notas sobre algumas organizações relevantes

Agradecimentos

Prefácio à edição de dez anos

Quando concluímos *Conversas difíceis*, dez anos atrás, esperávamos que se tornasse um sucesso no meio corporativo e ajudasse pessoas em seus relacionamentos. Felizmente, ambas as expectativas se tornaram realidade.

Recebemos regularmente e-mails contando histórias sobre conversas que transformaram vidas, bem como outros do tipo “Minha esposa me deu este livro e até que não foi muito ruim”. Ouvimos histórias a respeito de recuperação de casamentos conturbados e de amizade entre irmãos, de conversas com uma criança sobre terror noturno e com um amigo moribundo sobre morte, amor e as pessoas que ficam. Pais e mães usam o livro para solucionar divergências quanto às estratégias de criação de filhos e para conseguir se comunicar com os adolescentes, ao passo que vizinhos o usam para descobrir o que é ou não é “um som alto demais”. Somos extremamente gratos a quem dedicou seu tempo a nos contar sua história.

A recepção no meio corporativo foi fascinante. Nosso pequeno livro sobre conversas tornou-se um guia para enfrentar os piores desafios – seja como partes com interesses divergentes podem tomar decisões difíceis mas inteligentes, seja como dar feedback sobre um desempenho ruim, ou como fazer com que processos fora dos eixos voltem a funcionar e, assim, formar excelentes equipes. De novatos a CEOs, o livro ajudou pessoas a melhorar a comunicação e aumentar a motivação,

deixando de lado a hipocrisia e iluminando o caminho para uma cultura de eficiência, abertura e respeito.

O mais surpreendente de tudo foi o alcance de *Conversas difíceis*. Um instrutor de dança usa o livro para ensinar tango argentino. Educadores palestinos criaram programas de comunicação a partir da edição árabe; mediadores israelenses usaram a edição em hebraico na abordagem de conflitos tanto externos quanto internos. Líderes hutus e tutsis do Burundi pós-guerra se uniram para desenvolver um programa de resolução de conflitos para jovens usando a edição francesa. Empresas multinacionais usam o livro para gerenciar os desafios de se trabalhar em meio a diferentes culturas. Traduzido para 25 idiomas (ou mais, a esta altura), ele foi baixado, segundo nos disseram, até mesmo na Estação Espacial Internacional (onde os espaços apertados podem gerar conflitos).

O livro foi usado para treinar operadores de plataformas de petróleo no mar do Norte, negociadores inupiates na encosta norte do Alasca, rica em petróleo, e líderes empresariais da Saudi Aramco. Foi usado no Boston Area Rape Crisis Center (uma unidade de atendimento e apoio a vítimas de estupro e seus familiares e amigos) e na sede e nas filiais de campo da Unaid. Médicos, enfermeiros e administradores de hospitais nos Estados Unidos o usaram para oferecer um atendimento melhor aos pacientes e para tornar seus locais de trabalho mais humanizados. No governo americano, ele é distribuído nas unidades do Departamento de Justiça, do Internal Revenue Service, do Federal Reserve e dos Correios. Um presidente exigiu que 1.600 dos principais funcionários nomeados por ele na Casa Branca o lessem. Faculdades de direito, faculdades de administração e demais instituições de ensino superior o adotam, bem como professores de ensino médio, coaches, terapeutas e sacerdotes.

Como explicar esse fenômeno? Pessoas são pessoas, nada mais.

Temos percepções, pensamentos e sentimentos, e trabalhamos e nos relacionamos com outros seres humanos que têm as próprias percepções, os próprios pensamentos e sentimentos:

- Sua empresa é estável, tem o tamanho certo e funciona em

harmonia, mas você não suporta seu chefe.

- Você voa 5 mil quilômetros e dirige duas horas para visitar seu pai viúvo e idoso e as primeiras palavras que saem da boca dele são: “Você está atrasado!”
- Você tem quatro endereços de e-mail, duas contas de correio de voz e trabalha a apenas alguns metros dos seus cinco colegas de trabalho mais próximos, mas nenhum deles achou um jeito de falar com você sobre sua maneira de se comunicar, que eles aparentemente chamam de “estilo contestador”.
- Por mais que você se esforce, parece que suas equipes de vendas, de produção e de desenvolvimento de produtos não se enxergam como membros da mesma organização.

Pessoas são pessoas. Isso é verdade hoje, era verdade 10 anos atrás e provavelmente não era muito diferente há 10 mil anos – “Depois de tudo que eu fiz para organizar essa caçada e torná-la um sucesso, é só isso que vai ficar para mim? *Vocês acham isso justo?!*”

Conversas difíceis não desaparecem nunca, assim como não existem cargos em que elas deixem de fazer parte da rotina. Os melhores locais de trabalho e as empresas mais produtivas têm conversas difíceis. A família do outro lado da rua, que todo mundo acha perfeita, tem conversas difíceis. Casais apaixonados e amigos de longa data têm conversas difíceis. Inclusive podemos afirmar com segurança que se envolver em conversas difíceis é sinal de um relacionamento saudável. Relacionamentos que lidam de modo construtivo com o inevitável estresse da vida são mais duradouros; pessoas que estão dispostas e aptas a “atravessar as partes difíceis” desenvolvem forte confiança umas nas outras e no relacionamento, porque agora elas têm o histórico de ter lidado com algo complicado e ter visto que o relacionamento sobreviveu.

Portanto, uma explicação para o interesse despertado por este livro é simplesmente o prazer e a felicidade que *as pessoas* sentem ao encontrar um caminho em meio aos dilemas dos relacionamentos, sejam eles domésticos ou profissionais. No entanto, é provável que haja uma necessidade organizacional mais ampla, que responde pelo interesse

despertado na comunidade empresarial: a percepção de que o sucesso a longo prazo, e até mesmo a sobrevivência de muitas organizações, depende da capacidade delas de conduzir conversas difíceis de maneira apropriada.

Por quê? Porque saber lidar com conversas difíceis é um pré-requisito para a mudança e para a adaptação organizacional. E porque a competição globalizada, somada ao desenvolvimento tecnológico, fez com que a capacidade de mudar e de se adaptar com velocidade se tornasse uma necessidade para a sobrevivência de qualquer empresa.

Claro, indivíduos no mundo corporativo olham com certa desconfiança quando o assunto é “a próxima grande iniciativa de mudança”. Basta alguém falar sobre um novo compromisso com empresas que valorizam o aprendizado, com um gerenciamento de qualidade, uma reengenharia ou qualquer outra novidade que já reviramos os olhos. Consultores aparecem com estudos que mostram o enorme valor potencial daquela abordagem inovadora, um enorme esforço é feito, mas, no fim das contas, a iniciativa chega ao fim e o resultado é apenas uma pequena fração do valor prometido inicialmente.

Em nossa opinião, isso ocorre não porque os estudos estejam errados ou sejam exagerados; o valor *está lá*, sim, para ser alcançado. Tampouco porque os indivíduos envolvidos sejam preguiçosos ou indiferentes. Muitos se dedicam de coração e se esforçam para valer nesses projetos.

Acreditamos que um dos principais motivos pelos quais iniciativas de mudança fracassam com tanta frequência é que a implementação bem-sucedida dessas iniciativas *exige*, em algum momento, que as pessoas tenham conversas difíceis – e elas não estão preparadas para fazer isso da melhor forma. É inevitável que tenham opiniões diferentes sobre prioridades, níveis de investimento, métricas de sucesso e os fatores exatos que representam uma implementação correta.

Quando cada um toma a própria opinião como sendo a correta e presume de imediato que qualquer oposição é calcada em interesses egoístas, o progresso logo se detém. Decisões são proteladas e, quando finalmente são tomadas, costumam ser impostas, sem antes conquistar a adesão daqueles que têm o dever de implementá-las. Relacionamentos

azedam. Por fim, as pessoas desistem, frustradas, e aquelas que estavam no comando da iniciativa têm a atenção desviada para novos desafios ou para a *próxima* grande novidade.

A capacidade de empreender conversas difíceis de forma eficaz é fundamental, portanto, para que praticamente qualquer mudança significativa seja alcançada.

Além de dar suporte às principais iniciativas de mudança, essas habilidades são cada vez mais necessárias simplesmente para que os negócios se sustentem como de costume. A pressão incansável da concorrência forçou a maioria das empresas a crescer em escala para alcançar eficiência e conquistar poder de influência. Hoje em dia, muitas companhias têm um alcance global. Ao mesmo tempo, a necessidade de responder rapidamente ao mercado – com agilidade, flexibilidade, adaptação – levou muitas organizações a ser menos hierárquicas e a operar de uma forma que torna mais complexas a tomada de decisões e a capacidade de realização.

Essa é a receita perfeita para mais conflitos – e para mais conversas difíceis.

Reflita: as pessoas na sua empresa lidam com conflitos de maneira direta, rotineiramente e de modo adequado? Ou as trocas de e-mail e as conversas durante o cafezinho estão o tempo todo direcionadas a falar dos motivos pelos quais a empresa é disfuncional, enquanto as conversas importantes são evitadas? Como trabalhamos junto a inúmeras empresas, nos sentimos tentados a afirmar que a única razão pela qual algumas delas sobrevivem é que a concorrência é igualmente ruim em encarar as questões verdadeiramente importantes.

E a pressão para trabalhar com maiores eficácia e eficiência só tende a crescer. As empresas passaram os últimos vinte anos se concentrando no aprimoramento de processos e de tecnologia e no corte de custos, e agora não há muito mais que cortar. Pelos próximos dez (ou cinquenta) anos, ter um desempenho fora da curva vai depender de as pessoas aprenderem a lidar com os conflitos de forma mais eficaz e, inclusive, de se aproveitarem disso para obter vantagem em termos competitivos. Idealmente, conflitos e perspectivas diferentes, se gerenciados de modo

adequado e com eficiência, devem se tornar um ativo competitivo – um mecanismo para agilizar a aprendizagem e a inovação.

E este é o lado bom: empresas que acreditam que essas habilidades de comunicação são uma competência essencial a ser cultivada por seus líderes deixarão todos os concorrentes para trás.



Nesta edição, optamos por deixar intacto o texto original. No entanto, aproveitamos o que aprendemos com todos que adotaram o livro e com nossas experiências em coaching e consultoria, e adicionamos alguns comentários sobre diversos tópicos essenciais, na forma de respostas às “Dez perguntas que as pessoas fazem sobre *Conversas difíceis*”. Esperamos que esse novo material ajude você a aprofundar e ampliar sua compreensão do assunto e sua capacidade de gerenciar conversas potencialmente difíceis, e aguardamos, ansiosos, pelas novas perguntas que ele vai despertar.

Agradecimentos especiais a Rick Kot, editor das celebridades na Penguin, que nos conduziu por esse processo com inteligência, bom humor e delícias da confeitaria. Não houve um pensamento obscuro ou uma palavra fora de lugar em nosso manuscrito que Rick não tenha pegado.

Encerramos este novo prefácio com a história de uma entre as muitas correspondências com leitores que nos tocaram nos últimos anos. Tentamos responder a todas as mensagens que recebemos e, em alguns casos, elas evoluem para uma conversa, como você verá no relato a seguir.*

* Ali nos deu autorização para reproduzir sua história aqui. A correspondência dele foi ligeiramente editada, para fins de concisão.

No início de 2002, Sheila recebeu um e-mail de Ali, que perguntava como lidar com uma situação complicada com o filho de 11 anos. Ali

acreditava que o filho estava pegando o dinheiro dele escondido e, quando confrontado, o menino negou. O que fazer? “Compreendi, lendo o seu livro”, escreveu ele, “que ficar tentando apontar culpados não é a abordagem correta. Eu concordo, mas há momentos em que pai e filho precisam trabalhar com a verdade.”

A princípio, Sheila ficou tentada a responder simplesmente concordando que, sim, às vezes os pais precisam confrontar e/ou disciplinar uma criança, principalmente se ela está roubando e mentindo sobre isso. E ela o fez, mas acrescentou também algumas sugestões: que Ali não deixasse de perguntar ao filho acerca de seus sentimentos e suas percepções e que permanecesse aberto à possibilidade de que ele, Ali, ainda não soubesse da história toda.

Alguns dias depois, Sheila recebeu este e-mail:

Olá, Sheila,

Agradeço enormemente o tempo que você dedicou a me dar uma resposta...

Com muita dificuldade, iniciei uma conversa com meu filho e consegui descobrir a causa do que aconteceu. Parece que, depois do terrível ataque do 11 de Setembro, ele passou a sofrer bullying na escola e, para não apanhar, era obrigado a dar dinheiro.

Ele ficou com medo de nos contar, por dois motivos: primeiro, como minha esposa e eu mantivemos contato e amizade normalmente com nossos amigos americanos, meu filho achou que não entenderíamos. Segundo, ele estava apavorado com os agressores e tinha receio de que eles tomassem alguma atitude violenta se ele os denunciasse.

Logo após o 11 de Setembro, nós tentamos explicar a situação e entender como ele se sentia, mas ele sempre se evadia, dizendo que estava tudo bem. Infelizmente, levei as palavras dele a sério e não tentei me aprofundar...

A hesitação inicial da minha parte se deu porque eu sei que ele sempre foi um garoto muito carinhoso, atencioso e honesto, e, mesmo depois de alguns incidentes, não fazia sentido que ele fosse o culpado. Tivemos uma longa conversa e estamos tentando inculcar nele a confiança de poder contar com a gente, por mais difícil que seja a situação.

Agradecemos profundamente a sua ajuda.

Tudo de bom para você,

Ali

Obrigado, Ali, por compartilhar essa linda conversa com seu filho. Dedicamos esta segunda edição a você e a todos aqueles que compartilharam sua coragem e suas histórias conosco.

DOUGLAS STONE

BRUCE PATTON

SHEILA HEEN

P r e f á c i o

O Projeto de Negociação de Harvard ficou famoso graças a um livro sobre negociação e resolução de conflitos chamado *Como chegar ao sim*, que vendeu milhões de exemplares. Desde sua publicação, em 1981, leitores do mundo todo foram convencidos de que negociadores são mais eficazes quando, em vez de assumir uma postura de confronto, trabalham em conjunto para satisfazer os interesses de ambos os lados.

O “Método Harvard”, como às vezes é chamado, insiste na importância da boa comunicação nos dois sentidos. Apesar disso, tanto nas negociações quanto no dia a dia, seja por bons ou maus motivos, geralmente *não* conversamos uns com os outros e *não queremos* conversar. E às vezes, quando *finalmente* conversamos, as coisas só ficam piores. Sentimentos como raiva, culpa e mágoa crescem. Vamos ficando cada vez mais seguros de que estamos certos e o mesmo acontece com aqueles de quem discordamos.

É esse o domínio de *Conversas difíceis*, e é isso que faz dele um livro tão poderoso e urgentemente necessário. Ele explora o que torna as conversas difíceis, por que as evitamos e por que geralmente lidamos mal com elas. Embora a pesquisa tenha surgido, no primeiro momento, do desejo de ajudar negociadores, o assunto tem implicações muito mais profundas. *Conversas difíceis* aborda um aspecto crítico da interação humana. Ele se aplica à forma como lidamos com filhos, pais, senhorios, inquilinos, fornecedores, clientes, banqueiros, corretores, vizinhos, membros da equipe, pacientes, funcionários e colegas de todo tipo.

Neste livro, meus colegas Doug, Bruce e Sheila nos pegam pela mão e

nos mostram como tornar qualquer relacionamento muito mais gratificante. Os autores apresentam as posturas da mente e do coração e as habilidades de expressão necessárias para se obter uma comunicação eficaz em meio ao abismo representado pelas diferenças de experiências, crenças e sentimentos, seja nas relações pessoais, nos negócios ou em assuntos internacionais.

São as habilidades necessárias para fazer com que um grave desentendimento dentro de uma empresa, em vez de empecilho à competitividade, se transforme em combustível para a inovação. São as habilidades que todos podemos usar para tornar o casamento mais agradável e duradouro e para tornar as relações entre pais e adolescentes algo muito melhor do que uma zona de guerra. Essas habilidades podem curar as feridas que mantêm muitas pessoas afastadas. Elas oferecem um futuro melhor a todos nós.

Ao voltar para casa, depois de passar muitos anos servindo na Força Aérea do Exército dos Estados Unidos na Segunda Guerra, descobri que meu colega de quarto, dois de meus amigos mais próximos e dezenas de colegas de turma haviam morrido em combate. Desde então, tenho trabalhado para aprimorar as habilidades necessárias para lidar com as diferenças; para melhorar as perspectivas de futuro dos nossos filhos; e para atrair outras pessoas para a causa. Este livro genial e cativante de meus jovens colegas do Projeto de Negociação de Harvard me deixa otimista de que está havendo progresso nessas três frentes.

– ROGER FISHER
Cambridge, Massachusetts

I n t r o d u ç ã o

Pedir um aumento. Terminar um relacionamento. Apresentar uma análise de desempenho negativa. Dizer não a alguém em necessidade. Confrontar comportamentos desrespeitosos ou ofensivos. Discordar da maioria em um grupo. Pedir desculpas.

Seja no trabalho, em casa ou do outro lado da rua, todos os dias há quem tente ou evite ter conversas difíceis.

Uma conversa difícil é qualquer assunto que você ache complicado abordar

Sexualidade, raça, gênero, política e religião vêm rapidamente à mente como assuntos difíceis de discutir, e para muitos eles realmente são. Mas o desconforto e o constrangimento não se restringem aos temas clássicos. Sempre que nos sentimos vulneráveis ou que nossa autoestima está envolvida, quando o que está em jogo é importante e o resultado é incerto, quando nos preocupamos profundamente com o que está sendo discutido ou com as pessoas com quem estamos discutindo, existe um grande potencial de enxergarmos essa conversa como algo difícil.

Todos nós temos conversas que tememos e que achamos desagradáveis, que evitamos ou enfrentamos como se fossem um remédio amargo:

Um dos engenheiros seniores de sua empresa, um velho amigo seu, se