“Precisamos conversar”: um guia para você levar aquele papo difícil com tranquilidade e objetividade.

Que tal ouvir o artigo sobre conversas difíceis? Experimente dar o play abaixo ou fazer o download para ouvir offline!

Seja um feedback, uma reunião de Conselho ou mesmo um debate entre os sócios, saber encarar conversas difíceis é pré-requisito de qualquer empreendedor. Descubra como lidar com essas situações.

“Precisamos conversar”: que atire a primeira pedra quem não treme ao ouvir uma frase como essa. Seja em um relacionamento afetivo ou seja em uma empresa, ela costuma ser o prenúncio de potenciais dores de cabeça. Dificilmente alguém diz “precisamos conversar” para contar sobre o que comeu no almoço, por exemplo. Geralmente é assunto sério, complicado, que exige mesmo a gravidade que a frase carrega.

Até porque não tem jeito: tanto um relacionamento quanto uma empresa são feitos de pessoas. E pessoas têm dúvidas, angústias, medos e uma infinidade de outras questões que, caso não sejam tratadas com cuidado, podem dar (muito mais) dor de cabeça lá na frente.

Empreendedores sabem disso como ninguém. Porque raros são os dias em que não tenham que enfrentar conversas difíceis com os sócios, com os colaboradores ou com os fornecedores. Feedbacks delicados, debates acalorados em reuniões de conselho, processos de demissão e outras “pautas cabeludas” fazem parte da rotina de quem empreende.

Tudo isso constitui um desafio para o qual não existe um passo a passo, essa é a verdade. Mas, já que muita gente passou e passa por isso todos os dias — e assumindo que o ecossistema empreendedor é, por natureza, solidário —, existem, sim, dicas e boas práticas que podem te ajudar a encarar aquela conversa que você talvez já deveria ter tido, mas que vem evitando.

Para facilitar sua vida, organizamos essas dicas e práticas em um checklist inspirado [neste artigo da coach Judy Ringer](#). Assim, franco e bem direto ao ponto, como deve ser conduzida qualquer conversa difícil. Para ilustrar melhor essas dicas, imaginemos uma situação hipotética: você precisa ter uma conversa difícil com seu sócio. Então vamos lá:

✓ Antes: preparando-se para a conversa

Comece fazendo a si mesmo algumas perguntas iniciais:

1 – “O que quero com a conversa? Qual resultado espero ter depois que ela terminar?”

Este exercício inicial é fundamental para que você fique atento a “propósitos escondidos”. Porque você pode acreditar que seus objetivos sejam louváveis, mas talvez constate que sua linguagem seja excessivamente crítica ou até condescendente. Assim sendo, vá para a conversa com o seu sócio tendo um propósito bem sólido.

2 – “O que penso das intenções da pessoa com quem vou conversar?”

Este costuma ser um ponto crítico de qualquer relação humana. Entre o que se imagina/projeta e o que de fato é pode haver um abismo. Então, seja cauteloso(a) ao assumir que conhece as intenções de seu interlocutor. Pois impacto não é necessariamente equivalente a intenção.

3 – “Que ‘botões’ em mim estão sendo apertados? Posso estar dramatizando mais do que a situação demanda?”

Faça uma retrospectiva de si mesmo(a). Verifique se há alguma história pessoal envolvida na sua relação com o sócio. Dependendo do que você encontrar, pode ficar mais fácil constatar a natureza do impacto emocional causado pela conversa — bem como será mais fácil atenuá-lo.

4 – “Como essa minha atitude pode estar influenciando a forma como vejo a conversa?”

Se você está pensando que o papo será terrivelmente difícil, é bem provável que o seja. Agora, se você acreditar que, aconteça o que acontecer, algo de bom sairá da conversa, será este muito provavelmente o caso. Tente ajustar sua atitude ao máximo de efetividade.

5 – “Quem é o ‘oponente?’”; “O que ele pode estar pensando da situação?”; “Ele sabe do problema que será debatido?”; Caso saiba, como você imagina que ele o percebe?; Quais são os medos e as necessidades dele?”

Comece a ajustar suas impressões sobre o interlocutor. Afinal, uma boa conversa pode tirá-lo do posto de oponente para transformá-lo em parceiro — que é o que sócios devem ser, no fundo.

✓ **Durante: mantendo a ponderação**

É chegado o momento, então. Depois de toda essa preparação, você muito provavelmente enfrentará a conversa com mais tranquilidade.

Mas vale lembrar que o maior agente das complicações costuma ser você mesmo. Por isso, não importa quão bem a conversa comece: você precisará manter o controle de si mesmo, de seu propósito e de sua energia emocional. Precisar manter a ponderação.

Então respire fundo e procure preservar o equilíbrio. É aqui que o seu poder reside. Ao escolher se apresentar à conversa de forma calma e centrada, você ajudará o seu interlocutor a fazer o mesmo. Ponderação, aqui, não é uma etapa: é a atitude com a qual você avança nas etapas da conversa, apresentadas a seguir:

Etapa 1 – Curiosidade e comedimento

Procure cultivar uma atitude curiosa, de descoberta. Parta do princípio que você não sabe de nada, e tente aprender o máximo possível sobre seu interlocutor e sobre o ponto de vista dele.

É como se você tivesse que entreter um visitante de outro planeta, com a tarefa de descobrir como são as coisas nesse planeta. Aqui, você conseguirá entender como certos acontecimentos afetam a outra pessoa, e quais são as prioridades e os valores dela.

Agora, imagine: se o seu interlocutor fosse mesmo de outro planeta, você ficaria fascinado pela linguagem corporal dele, atento a cada mínimo detalhe, certo? Então faça isso ao longo da conversa. Tente entender o que ele não está dizendo. E, mais importante: deixe-o falar. Não o interrompa, a não ser para demonstrar reconhecimento. Você terá sua vez, não é necessário apressar as coisas.

Etapa 2 – Reconhecimento e empatia

Demonstrar reconhecimento significa que você ouve e entende seu interlocutor. E manifestar empatia implica colocar-se no lugar dele, tentando compreendê-lo de tal forma que você consiga argumentar no lugar dele.

Então, se isso for feito de verdade, vá em frente. Explique para ele quais os objetivos que você acha que ele tem. Adivinhe as vontades da outra pessoa e honre a posição dela.

Reconheça tudo o que for possível — incluindo sua atitude defensiva, se for o caso. Não tenha medo de dizer algo como: “Percebo que estou ficando defensivo, e acredito que isso aconteça porque sua voz está mais alta, você parece bravo. Só quero debater o assunto, não tenho intenção de te persuadir”. Uma afirmação franca como essa, lançada em meio a um debate acalorado, pode ajudar muito os participantes a retomarem o equilíbrio.

Etapa 3 – Advogando

Seu interlocutor já expressou a posição dele sobre o assunto debatido? Então é sua vez. Hora de advogar. Considerando sua perspectiva, o que você pode visualizar que ele não consegue? Procure esclarecer seu ponto de vista sem diminuir o dele.

Retomando o exemplo: imagine que, aqui, seu sócio reclame de uma suposta postura individualista sua, de críticas desnecessárias de sua parte.

Então, uma ótima forma de advogar é dizer o seguinte: “Pelo que você me disse, entendo como você chegou à conclusão de que não ‘jogo para o time’. Mas acredito que jogo. Porque quando levanto problemas em um projeto, estou pensando no sucesso no longo prazo. Não tenho a intenção de ser sempre crítico, apesar de talvez soas como um. Então, acho que podemos conversar sobre como posso abordar essas questões de modo que minha intenção seja clara. O que acha?”

Etapa 4 – Solucionando os problemas

Depois de tudo isso, chegamos ao principal objetivo de qualquer conversa difícil: a solução de problemas. Se tudo correu bem, você e seu interlocutor poderão construir, juntos, essas soluções.

Brainstorming e curiosidade costumam ser muito úteis nessa etapa. Procure abrir ainda mais espaço para a outra pessoa; pergunte o que ela acha que pode funcionar. Não importa o que ela disser, encontre um trecho de que você gosta e desenvolva a partir dele. Se a conversa voltar a ficar exaltada, retorne ao inquérito, à curiosidade. Perguntar sobre o ponto de vista do outro geralmente devolve a segurança a ele, encorajando-o a se engajar.

Lembre-se: ponderação e equilíbrio são cruciais. Caso você tenha sido bem-sucedido em ajustar sua atitude, construir soluções sustentáveis não será um grande problema. Pelo contrário. E você vai perceber, pelo bem da empresa, do relacionamento, ou do que for, que aquela conversa não era tão difícil quanto parecia no começo.