

Gerenciando emoções difíceis em projetos



O ambiente de projetos, sejam eles estratégicos ou setoriais, por si só é propício para geração de conflitos, que podem ser ocasionados por: diferenças de ideias dos participantes; equipes enxutas em ambientes com concorrência de tarefas; restrições de diversos tipos ao projeto, tal como orçamentárias – que estamos vivenciando este ano –; ou partes interessadas cada vez mais numerosas e exigentes.

Apesar de um conflito nem sempre ser negativo para o projeto, quando a situação fica fora de controle e duas pessoas ou partes não conseguem resolvê-la sem ajuda, as emoções muitas vezes podem criar uma barreira para a resolução da desavença em questão. O gestor de projetos, podendo ou não ter o auxílio de sua equipe nesta tarefa, precisa quebrar essa barreira e acalmar as emoções, a fim de encontrar um caminho sólido para uma resolução.

O gestor precisará realizar reuniões de trabalho com sua equipe para resolver eficazmente os problemas e emoções difíceis que podem ficar no caminho. Tal como acontece com outras habilidades, a resolução de conflitos pode ajudar em grande parte das situações que podem ficar “comprometidas” em decorrência das emoções difíceis. Isso pode demandar mais esforços, no sentido de realizar novamente o levantamento de requisitos, novas negociações, novas pesquisas de preços, entre outras situações de projeto.

Desta forma, sugerimos 8 ações que podem ser usadas para desarmar efetivamente emoções difíceis antes, durante e depois das reuniões de trabalho.

1. Crie oportunidades para desabafar

Todo mundo quer e merece ser ouvido e compreendido. Às vezes é melhor apenas deixar que as partes em conflito desabafem um pouco. Se você acha que fazer isso juntos vai aumentar o conflito, fale com um de cada vez. Conforme eles desabafam e os ânimos se acalmam, você terá a oportunidade de guiá-los a uma solução mutuamente aceitável. Ao mesmo tempo, mantenha um nível adequado de controle. Em algum momento, o desabafo precisa parar e a solução do desentendimento precisa começar. Deixe as partes saberem quando é hora de voltar para a raiz dos principais problemas.

2. Gerencie sua reação – fique neutro

Durante o desabafo, certifique-se de não ser arrastado para dentro da discussão ou dificuldade. Neste ponto, você pode não ser capaz de discernir muita informação útil, mas sua neutralidade ajuda a estabelecer o seu papel como um “moderador confiável” no conflito. Você quer que ambas as partes olhem para você como um guia para resolver os problemas.

3. Use a escuta ativa

À medida que as barreiras emocionais caem, você precisará escutar ativamente. Isso significa que deve:

- ✓ estar consciente de si mesmo: separar preconceitos e julgamentos, além de estar confortável com a situação;
- ✓ demonstrar que você está envolvido através de contato visual e reconhecimento;
- ✓ ouvir sem obstáculos: fazer perguntas relevantes e parafrasear (para garantir a compreensão) e reinterpretar (para remover o conteúdo emocional e negativo).



4. Concentre-se nos problemas, não nas culpas

Os envolvidos na desavença podem tentar culpar uns aos outros. Mantenha-os focados nos problemas e não nas pessoas. O foco sobre as pessoas só serve para desequilibrar os ânimos novamente. Isso impedirá que o tipo de argumento “ele disse, ela disse” ocorra.

Uma vez que o conflito foi debelado, pode ser apropriado que o gestor repense a situação controversa e – num momento mais introspectivo - verificar se ainda existem processos ou recursos na organização do projeto que ainda precisam de mudanças.

5. Esclareça usando perguntas adequadas

À medida que você busca a clareza dos problemas, você terá que fazer perguntas abertas apropriadas. Mas, o que é apropriado?

Perguntas fechadas (aquelas que precisam de uma simples resposta sim / não) focam em informações específicas e podem neutralizar emoções: **“Você gostaria que as coisas fossem diferentes?”**

As perguntas abertas focam nas emoções e em uma explicação mais ampla das questões: **“Como você gostaria que as coisas fossem?”**. É neste tipo de perguntas que você deve concentrar a maior parte de seus esforços.

Por favor, evite perguntas com “por quês”, pois elas podem aumentar as emoções. Perguntas como **“Por que você quer que as coisas sejam diferentes?”** podem abrir os excessos emocionais novamente. Concentre-se em encontrar a solução, não a causa neste momento. Quando o conflito for resolvido, você pode voltar e de maneira particular e independente considerar a causa raiz, se achar que a solução não será permanente sem esta etapa.

6. Reconheça o bom comportamento

Não se trata de recompensas tangíveis, e você precisa continuar neutro. Mas quando as partes estiverem se comportando como o esperado, não se esqueça de reconhecer ou fazer um elogio.

“É realmente ótimo ver vocês dois trabalhando bem juntos.”

“Obrigado por fazer essa concessão.”

7. Negocie um ganha-ganha

Certifique-se de que ambas as partes entendem que você está trabalhando com eles para encontrar o ganha-ganha – uma solução que vai ser satisfatória para ambos. Fugir desta premissa poderá causar novos impactos emocionais, por isso tenha cuidado com a forma como você propõe soluções.



8. Proporcione suporte e tranquilidade



Permaneça positivo e neutro ao longo da discussão. Deixe as partes saberem que você está lá para ajudá-las a resolver o problema. Se o problema é complexo, pode ser necessário dividir as discussões ao longo de vários encontros. Deixe que as partes saibam que você está lá e que vai continuar a trabalhar com eles para encontrar uma resolução bem-sucedida.

Dica de Leitura

Temas de Prevenção em Saúde Mental - <http://ead.stj.jus.br/ead/mod/resource/view.php?id=14100>: são artigos desenvolvidos pela Secretaria de Serviços Integrados de Saúde.

Dicas de Vídeos

- ✓ Confira dicas para controlar suas emoções no ambiente de trabalho (10:13) - <https://www.youtube.com/watch?v=4kjBYaZH-wg>
- ✓ Entrevista com Ruthe Rocha Pombo autora do livro "Como lidar com Pessoas difíceis..." (10:39) - <https://www.youtube.com/watch?v=e0mzZ62d2OQ>
- ✓ Poder do elogio e da positividade (14:59) - <https://www.youtube.com/watch?v=PWSMOxOIOac&feature=youtu.be>



Se você tem uma sugestão de tema para o Tome Nota, escreva para projetos@stj.jus.br

Editorial - Tome Nota n. 9

Texto: Valéria Ferraz Guimarães

Revisão: Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria, Daniel de Godoy Lopes, Elaine Nóbrega Borges, Leonardo Barros Veríssimo, Rogério Cysne Araújo, Wilmar Barros de Castro.

Imagens: Istock