

[COLUNISTA CONVIDADO: WILLIAM URY]

O PODER DE UM NÃO POSITIVO

O especialista em negociação William Ury ensina que entre o “não” e o “sim” existe uma terceira via, que nos ajuda a escapar de demandas impróprias, injustiças e abuso, e evita que entremos em lutas destrutivas. A seguir, ele escreve com exclusividade sobre essa mensagem

Vinte e sete anos atrás, Roger Fisher e eu fomos coautores de um livro chamado *Getting to Yes* [*Como Chegar ao Sim*, no Brasil], que aborda como chegar a um acordo que seja benéfico para ambas as partes. O livro se tornou *best-seller* internacional, creio eu, porque lembra as pessoas dos princípios do bom senso que elas talvez já conheçam, mas que frequentemente esquecem de aplicar.

Contudo, com o passar dos anos, percebo que chegar ao sim é apenas metade da história – e essa, se for, é a metade mais fácil. Como disse um amigo meu, presidente de uma empresa, “meu pessoal sabe como chegar ao sim – esse não é o problema. O difícil para eles é dizer ‘não’”. Ou, como dizia o ex-primeiro-ministro inglês Tony Blair, “a arte da liderança não é dizer ‘sim’; é dizer ‘não’”.

De fato, pouco depois de *Getting to Yes* ser publica-

do, apareceu uma *charge* no jornal *The Boston Globe*. Um homem de terno e gravata perguntava à bibliotecária sobre um bom livro sobre negociação. “Este aqui é bastante popular”, respondeu a bibliotecária, entregando-lhe uma cópia de *Getting to Yes*. “O que eu tinha em mente não era um sim”, replicou o homem.

A importância do não foi reforçada para mim em uma conversa que tive com o conhecido investidor e especialista em finanças Warren Buffett. Durante o café da manhã, ele me disse: “Eu não entendo toda essa coisa do sim. Em meu ramo de negócio, a palavra mais importante é ‘não’. Eu sento lá o dia inteiro e olho para as propostas de investimento e digo ‘não’, ‘não’, ‘não’, ‘não’, até ver exatamente o que estou procurando. Ai eu digo ‘sim’. Tudo o que eu tenho a fazer é dizer ‘sim’ algumas vezes na vida, e foi desse modo que fiz minha fortuna. O não é o segredo



Divulgação

para definir seu foco estratégico e, portanto, todo sim importante pode exigir um milhar de não’s”.

Eu aprendi a ver que talvez o principal obstáculo para chegar ao sim seja aprender a dizer “não” corretamente. Costumamos não conseguir dizer “não” quando queremos e sabemos que deveríamos. Ou realmente dizemos “não”, mas o fazemos de uma forma que impede o acordo e destrói o relacionamento. Nós nos submetemos a demandas impróprias, injustiça, até abuso – ou nos envolvemos em lutas destrutivas nas quais todos saem perdendo.

A maneira de fugir dessa armadilha é o que chamo de não positivo. Ao contrário de um não normal, que começa com não e termina com não, um não positivo começa com sim e termina com sim.

Dizer “não” de forma positiva significa, primeiramente, dizer “sim” a si próprio e a suas mais profundas necessidades e valores. Quando um executivo de uma empresa familiar que conheço teve de dizer “não” ao pedido de seu pai e chefe para cuidar da firma durante as festas de fim de ano pela enésima vez seguida, ele recorreu a um sim subjacente mais profundo para sua família e para seu amor-próprio. Ele disse a seu pai: “Papai, minha família precisa de mim, e pretendo passar as festas de fim de ano com eles”.

John, o executivo, em tom respeitoso, estabeleceu um limite claro: “Não vou trabalhar neste Natal”. Ele não terminou com um não, mas com um sim, uma proposta positiva. “Aqui está minha proposta para nós conse-

guirmos que as coisas andem no escritório enquanto eu passo o tempo que preciso com minha família.”

Um não positivo, em suma, é um sim-não-sim. O primeiro sim expressa suas necessidades e valores, o não afirma seu poder, e o segundo sim aprofunda mais o relacionamento. O segredo é o respeito –por você mesmo e pela outra pessoa.

O não positivo representa um casamento das duas palavras mais fundamentais de um idioma: “sim” e “não”.

O grande problema hoje é que divorcamos nossos sins de nossos não. Um sim sem não é conciliação, ao passo que um não sem sim é guerra.

O sim sem não destrói a própria satisfação da pessoa, enquanto o não sem sim destrói o relacionamento da pessoa com os outros. Precisamos tanto do sim como do não juntos, pois “sim” é a palavra-chave de comunidade, e “não” a palavra-chave da individualidade. “Sim” é a palavra-chave da conexão, e “não” a palavra-chave da proteção. “Sim” é a palavra-chave da paz, e “não” a palavra-chave da justiça.

A grande arte é aprender a integrar os dois –casar o sim com o não. Esse é o segredo de se levantar por si próprio e fazer o que precisar sem destruir acordos valiosos e relacionamentos preciosos.

A forma de dizermos “não” às vezes parece uma coisa de nada, mas com o tempo pode fazer enorme diferença em nossa vida, na vida dos outros a nossa volta e no mundo como um todo.

Ao dizermos “não” bem, estamos nos dando um presente. Estamos protegendo alguém ou algo que prezamos. Estamos criando tempo e espaço para algo que queremos. Estamos mudando a situação para melhor –e, nesse ínterim, conservando nossos amigos, colegas e clientes. Em suma, estamos sendo verdadeiros com nós mesmos. Com a simples prática diária de dizermos “não” positivamente, estamos contribuindo para a qualidade de nossa vida, nosso sucesso no trabalho e nossa felicidade em casa. É um presente que damos para nós mesmos.

Dizer “não” pode também ser um presente para os outros. “Diga-me ‘sim’, diga-me ‘não’, mas diga agora” é um refrão que tenho ouvido dos que estão do outro lado. O outro frequentemente prefere uma resposta clara, mesmo se for um não, à indecisão e à enrolação continuadas. Um não lhe permite prosseguir e tomar as próprias decisões.

De fato, um não positivo pode unir-nos ao outro, num relacionamento mais autêntico. Se não falarmos nossa verdade –nosso não– para o outro, isso pode nos distanciar dele, já que sempre há algo importante não pronunciado que se coloca entre nós.

Dizer “não” é um presente não só para nós mesmos e para o outro, como também para o todo maior. Imagine por um momento um mundo em que os não positivos fossem a norma, não a exceção.

Em casa, os pais que soubessem como dizer “não” de forma respeitosa

a seus filhos veriam muito menos brigas destrutivas, e seus filhos seriam menos mimados e mais felizes, como as crianças são quando criadas com limites firmes e respeitosos. Os que estivessem em relacionamentos estremecidos veriam que seu casamento e suas amizades teriam probabilidade muito maior de sucesso.

No trabalho, os gerentes e líderes que soubessem dizer “não” se sairiam muito melhor em manter suas organizações estrategicamente focadas. As pessoas nos departamentos financeiro, jurídico, de tecnologia da informação e de recursos humanos, que normalmente têm de dizer “não” a clientes internos, poderiam contribuir mais eficientemente para os objetivos estratégicos da organização. O pessoal de vendas saberia quando e como dizer “não” aos clientes –e se sentiria apoiado ao fazê-lo. E todos teriam mais poder para contrabalançar trabalho e vida pessoal.

No mundo em geral, se os líderes e as nações soubessem como dizer “não” positivamente, as pessoas lutariam pelo que é certo de formas produtivas que levassem a soluções construtivas. O resultado seria mais conflito, sem dúvida, mas muito menos guerra e muito mais justiça.

Finalmente, a Mãe Terra seria ela própria uma importante beneficiária, à medida que seus filhos aprendessem a dizer “não” a excessos descontrolados que ameaçam o ambiente natural do qual nós e as futuras gerações dependemos.

Em suma, a vida seria muito mais feliz, mais saudável e mais sã.

Não há dúvida de que dizer “não” positivamente exige coragem, visão, empatia, força, paciência e persistência. Mudar velhos padrões requer prática. Felizmente, cada um de nós depara com muitas oportunidades todos os dias para praticar o dizer “não”. Pense nisso como um exercício. Você está fortalecendo seu músculo do não positivo. Com exercícios diários, esse músculo ficará cada vez mais forte. Com a prática e a reflexão, qualquer um pode melhorar muito a arte de dizer “não”.

Desejo a vocês o tipo de sucesso que pode surgir somente de ser verdadeiro consigo mesmo e respeitoso para com os outros!

Mediador de importantes negociações de paz em conflitos nos Balcãs e na ex-União Soviética nos últimos 25 anos, William Ury é cofundador do programa de negociação de Harvard e dirige o projeto “Negociação Global”, que reúne pesquisa e produção de conteúdo, ensino e treinamento em negociações de paz, além do planejamento e implementação de projetos de paz propriamente ditos. Entre seus livros publicados no Brasil estão *O Poder do Não Positivo*, *Supere o Não* e *Como Chegar ao Sim* (todos, ed. Campus/Elsevier). Ele também é um dos principais responsáveis pela criação do Caminho de Abraão (Abraham's Path), roteiro nos moldes do europeu Caminho de Santiago que atravessa a região de conflitos do Oriente Médio. Ury estará no Brasil em setembro de 2009, no Fórum Mundial de Negociação promovido pela HSM.