



WILLIAM URY

Co-autor dos best-sellers *Como chegar ao sim* e *Supere o Não*

O Poder do NÃO Positivo

Como dizer **NÃO** e *ainda*
chegar ao **SIM**



O Poder do **NÃO** Positivo

William URY

Negociador, mediador e escritor de renome internacional, WILLIAM URY dirige o Global Negotiation Project na Universidade de Harvard. Ao longo dos últimos trinta anos, já ajudou milhões de pessoas, centenas de empresas e vários países em guerra a chegarem a acordos satisfatórios.

Fundamentado no elogiado curso para gerentes e profissionais, ministrado por William Ury na Universidade de Harvard, “O poder do Não Positivo” oferece uma solução simples para a nossa dificuldade de dizer NÃO com clareza e de modo eficaz.

Com este livro, você aprenderá a:

- Proteger seus interesses pessoais e ao mesmo tempo respeitar o ponto de vista do outro.
- Usar o poder de maneira eficaz.
- Neutralizar o ataque, a manipulação e as táticas de “culpa” usadas pelos outros.
- Criar relacionamentos mais saudáveis.

Diariamente, vivemos situações nas quais precisamos dizer Não para as pessoas. Não é a palavra que usamos para nos proteger e defender aquilo que é mais importante para nós. No entanto, dita da maneira errada, essa palavra pode deixar as pessoas irritadas e distanciá-las. Por isso, é fundamental dizer Não de maneira correta e eficaz.

O maior obstáculo para se dizer Não de modo bem-sucedido não é o outro, por mais difícil que ele seja, mas, sim, nós mesmos. É a nossa tendência totalmente humana de reagir - agir com intensa emoção, mas sem um propósito claro. Nossos

Nãos costumam ser reativos. O que nos faz reagir são as emoções negativas. O medo e a culpa nos levam a ceder ou a calar, enquanto a raiva nos leva a combater.

Em O poder do Não Positivo, William Ury mostra como você pode usar suas emoções para se motivar a dizer Não e defender o que é importante. A ansiedade, o medo e a raiva dão o dom da energia transformadora, que é precisamente aquilo de que você necessita para efetuar mudanças internas e externas. Se for capaz de ouvi-las em lugar de lhes dar vazão de forma impulsiva, essas emoções podem se converter em suas aliadas. Podem lhe fornecer coragem para dizer Não.

O Não Positivo tem o poder de transformar nossas vidas de forma significativa, pois nos permite dizer Sim para aquilo que realmente importa: nossas necessidades, crenças e prioridades.

PREFÁCIO

Aos Leitores da Edição Brasileira

É um grande prazer e uma honra dar as boas-vindas aos leitores brasileiros de O Poder do Não Positivo. Tive a sorte de visitar a terra de vocês várias vezes e gostei imensamente das pessoas, da cultura e das belezas naturais. Na verdade, a inspiração para este livro me veio durante uma viagem ao Brasil, e parte dele foi escrita aí. Do ponto de vista pessoal, não há como desvencilhar meu coração desse país, já que minha mulher e meus filhos são brasileiros. Como devo tanto ao Brasil, sinto um prazer especial em comunicar em português o que aprendi ao longo dos anos sobre negociação e, em especial, sobre a arte delicada e sutil de dizer Não positivamente.

Como muita gente em todo o mundo, os brasileiros - sei por experiência - enfatizam bastante um bom relacionamento com os outros e se esforçam para não ofender ninguém. Trata-se de uma virtude, é claro, mas essa preocupação também pode

dificultar o ato de dizer Não, mesmo quando é importante fazê-lo. E no mundo agitado de hoje, com tantas exigências conflitantes e tantos comportamentos frustrantes, a felicidade e o sucesso dependem de sermos capazes de dizer Não - positivamente.

Embora dizer Não seja uma atividade humana universal, a linguagem particular que usamos é, evidentemente, cultural. Em *O Poder do Não Positivo*, tentei identificar os princípios práticos fundamentais presentes em todos os contextos culturais e nos vários segmentos da vida, do pessoal ao profissional, passando pelo social. Acredito que você será capaz de adaptar esses princípios aos seus relacionamentos específicos, tanto em seu próprio benefício quanto no de todos que o cercam.

Desejo a você sucesso na tarefa de dizer Não positivamente!
Boa sorte! Com gratidão e estima, William Ury

CHEGANDO AO NÃO

Se pegar um simples resfriado, a neném pode morrer - anunciou o médico, quase sem pensar, a mim e a minha mulher no final de uma consulta. Minha mulher segurava nossa filhinha Gabriela no colo. Nossos corações congelaram de medo. Gabriela nascera com um sério problema na espinha dorsal, e essa consulta médica apenas inaugurou o que viria a ser uma longa jornada dentro do sistema de saúde - centenas de consultas, dezenas de tratamentos e sete cirurgias sérias em sete anos. Embora nossa jornada ainda prossiga, fico feliz de registrar que, apesar dos desafios físicos, Gabriela é saudável e feliz. Revendo hoje os últimos oito anos de negociações com vários médicos, enfermeiros, hospitais e seguros de saúde, percebo o quanto esse processo exigiu de mim toda a

capacidade adquirida ao longo dos anos em que ajudei outros a chegar ao Sim em suas negociações. Também me dei conta de que, pessoalmente, o talento-chave a desenvolver para proteger minha filha e a minha família era dizer Não.

Comecei dizendo Não ao estilo de comunicação empregado pelos médicos que, por mais bem intencionado que fosse, gerava um grau desnecessário de medo e ansiedade no coração dos pais e da paciente. Continuei dizendo Não a atitudes como a dos médicos residentes e a dos estagiários de entrar ruidosamente no quarto de hospital de Gabriela nas primeiras horas da manhã e de tratá-la como se ela fosse um objeto. Na minha vida profissional, o processo implicou dizer Não a dezenas de convites, solicitações e pedidos urgentes que demandavam o meu tempo, tempo precioso que eu precisava dedicar à família ou à pesquisa de assuntos médicos.

No entanto, meus Nãos tinham que ser gentis. Afinal, os médicos e enfermeiros tinham a vida da minha filha nas mãos. Eles próprios se sujeitavam a um nível incrível de estresse dentro de um sistema de saúde disfuncional que limitava seu tempo com cada paciente a apenas alguns minutos. Minha mulher e eu precisamos aprender a fazer uma pausa antes de responder, de modo que os nossos Nãos soassem não apenas firmes, mas respeitosos.

Como todos os Nãos de qualidade, os nossos estavam a serviço de um Sim mais nobre, nesse caso de um Sim à saúde e ao bem-estar da nossa filha. Trocando em miúdos, os nossos Nãos não pretendiam soar negativos, mas serem Nãos positivos. Serviam para proteger a nossa filha e criar a possibilidade de uma vida melhor para ela - e para nós. Nem sempre nos saímos bem, é claro, mas com o tempo aprendemos a ser mais eficientes. Este livro fala da arte crucial de dizer um Não Positivo em todas as áreas da vida.

Sou, por formação, antropólogo - um estudioso da natureza e do comportamento humanos. Exerço a profissão de especialista em negociação - sou professor, consultor e mediador. Sou, por vocação, um apaixonado caçador da paz. Desde pequeno, assistindo às brigas da família à mesa do jantar, perguntava-me se não existiria uma maneira melhor de lidar com as nossas diferenças do que partir para discussões e embates destrutivos. Estudar na Europa, quinze anos apenas após o final da Segunda Guerra Mundial, com as lembranças do conflito ainda vivas e as cicatrizes físicas ainda visíveis, me fez pensar ainda mais a esse respeito.

Sou de uma geração que viveu sob a ameaça, aparentemente distante, mas quase sempre presente, de uma terceira guerra mundial, guerra esta que questionaria a própria sobrevivência da humanidade. Nossa escola possuía um abrigo antiaéreo, e as conversas até alta madrugada com os colegas sobre o que pretendíamos fazer da vida às vezes descambavam para a especulação sobre se teríamos sequer um futuro. Eu sentia então - e sinto mais do que nunca agora - que precisava haver uma maneira melhor de proteger as nossas sociedades e a nós mesmos do que a constante ameaça mútua de destruição em massa.

Em busca de respostas para tal dilema, tornei-me um estudante profissional do conflito humano. Não satisfeito de me limitar a mero observador, parti para aplicar o que ia aprendendo: tornei-me negociador e mediador. Durante as três últimas décadas, venho atuando como um terceiro na tentativa de solucionar disputas que vão desde conflitos familiares até greves de mineiros de carvão, impasses empresariais e guerras étnicas no Oriente Médio, e na Europa, Ásia e África. Também tive a oportunidade de ouvir e aconselhar milhares de pessoas e centenas de empresas, bem como órgãos governamentais, sobre

a maneira de negociar acordos até nas circunstâncias mais difíceis.

No curso do meu trabalho, testemunhei o enorme desgaste e o sofrimento desnecessário que as lutas destrutivas são capazes de causar - a ruptura de famílias e amizades, o pesado ônus de greves e ações judiciais e o fracasso de empresas. Estive em zonas de guerra e vi o terror que a violência provoca no coração de inocentes. Ironicamente, talvez, também vi algumas situações que me levaram a desejar que houvesse mais conflito e resistência - situações em que cônjuges e filhos sofriam abusos calados, empregados eram ostensivamente maltratados pelos patrões ou sociedades inteiras viviam amedrontadas sob o jugo de ditaduras totalitárias.

Da minha base no Programa de Negociação em Harvard, trabalhei na elaboração de melhores formas para lidar com as nossas diferenças. Há vinte e cinco anos, Roger Fisher e eu escrevemos um livro intitulado *Chegando ao Sim*, focado em como chegar a um acordo vantajoso para ambas as partes. Creio que o livro se tornou um best-seller porque faz o leitor relembrar os princípios do bom senso, que ele talvez já conheça, mas muitas vezes se esquece de aplicar.

Uma década mais tarde, escrevi *“Supere o Não”* para responder à pergunta mais frequente dos leitores do primeiro livro: como negociar cooperativamente quando o outro lado não demonstra interesse? Como chegar ao Sim com gente difícil e em situações difíceis?

Ao longo dos anos, porém, percebi que chegar ao Sim corresponde tão-somente à metade da questão - na verdade, à metade mais fácil. Como me disse um cliente, presidente de empresa:

“O meu pessoal sabe como chegar ao Sim - o problema não é esse. Dizer Não é que é complicado para eles.”

Ou como definiu o primeiro-ministro britânico Tony Blair:

“A arte da liderança não está em dizer Sim, mas em dizer Não.”

Com efeito, pouco depois que Chegando ao Sim foi publicado, apareceu uma charge no Boston Globe. Um sujeito de terno e gravata pedia à bibliotecária um bom livro sobre negociação. “Este aqui está na crista da onda”, diz a moça entregando a ele um exemplar de Chegando ao Sim. “Não era em Sim que eu estava pensando”, responde o homem.

Até então eu vinha trabalhando sobre a premissa de que o principal problema por trás do conflito destrutivo era a incapacidade de chegar ao Sim. As pessoas não sabiam fazer acordos. Mas me escapara algo essencial, pois mesmo quando se consegue chegar a um acordo, este com frequência é precário ou insatisfatório, porque as verdadeiras questões subjacentes foram evitadas ou relevadas e o problema simplesmente adiado.

Aos poucos me convenci de que a principal pedra no caminho não costuma ser a incapacidade de chegar ao Sim, mas a incapacidade anterior de chegar ao Não. Quase sempre, não conseguimos dizer Não quando o desejamos e sabemos ser necessário. Ou dizemos Não, mas de uma forma que impede o acordo e destrói relacionamentos. Sujeitamo-nos a exigências inadequadas, à injustiça e até ao abuso - ou partimos para a briga destrutiva da qual todos saem perdendo.

Roger Fisher e eu escrevemos Chegando ao Sim em resposta ao desafio do conflito antagônico e à necessidade crescente de negociação cooperativa nas famílias, no trabalho e no mundo em geral. A necessidade de chegar ao Sim nitidamente permanece, mas atualmente a necessidade básica e premente é a de ser capaz de dizer Não de uma forma positiva que propicie ao indivíduo impor o que valoriza sem destruir seus relacionamentos. O Não tem tanta importância quanto o Sim e,

na verdade, é uma pré-condição para o Sim eficaz. Não se pode realmente responder Sim a algo se não se é capaz de dizer Não a outras. O Não, nesse sentido, antecede o Sim.

Este livro, O Poder do Não Positivo, completa uma trilogia que para mim começou com Chegando ao Sim e prosseguiu com Como Superar o Não. Enquanto Chegando ao Sim enfoca ambas as partes que buscam um acordo e Como Superar o Não enfoca a outra parte - como superar suas objeções e resistência a cooperar —, O Poder do Não Positivo enfoca o nosso lado - como aprender a impor e a defender os nossos interesses. Como a sequência lógica é começar com nós mesmos, passei a encarar O Poder do Não Positivo menos como uma continuação dos dois primeiros e mais como um prólogo. O Poder do Não Positivo fornece um alicerce extremamente necessário para Chegando ao Sim e Como Superar o Não. Cada um deles é independente, mas complementa e enriquece os demais.

Vejo O Poder do Não Positivo não apenas como um livro sobre negociação, mas como um livro sobre a arte de viver, pois a vida é um balé de Sins e Nãos. Somos obrigados o tempo todo a dizer Não, seja aos amigos ou aos parentes, aos patrões, aos empregados, aos colegas e a nós mesmos. Se o fazemos ou não, e como o fazemos, determina a própria qualidade de nossa vida. Talvez o Não seja a palavra mais importante que nos cabe aprender a dizer delicada e eficazmente.

Uma palavrinha sobre linguagem: empregarei o termo “o outro” para me referir à outra pessoa ou à outra parte à qual o Não deve ser dito e grafarei em maiúscula as palavras “Não” e “Sim” a fim de reforçar sua importância e vinculação. E uma palavrinha sobre cultura: embora seja universal, o processo de dizer Não pode assumir diferentes formas, dependendo da cultura local. Algumas sociedades na Ásia oriental, por exemplo, valorizam o ato de evitar o uso da palavra Não,

principalmente no contexto de relacionamentos próximos. Há quem diga Não nessas sociedades, é claro, mas de forma indireta. Como antropólogo, respeito profundamente as diferenças culturais. Ao mesmo tempo, acredito que os princípios básicos do Não Positivo se aplicam a qualquer cultura, apesar das diferenças, entendendo que as técnicas específicas para implementar os princípios sofram algumas variações de uma cultura para outra.

Permitam-me concluir com uma observação sobre a minha jornada de aprendizado. Como quase todo mundo, encontro dificuldade para dizer Não em certas situações. Tanto na vida pessoal quanto na profissional, já disse Sim quando, em retrospecto, me vejo ardentemente desejando ter dito Não. Algumas vezes, caí na armadilha de combater ou calar, quando teria me saído muito melhor travando com o outro lado uma batalha saudável. O Poder do Não Positivo reflete o que aprendi com a vida, bem como o que vi e vivenciei durante trinta anos de trabalho com líderes e gestores em todo o mundo. Minha sincera esperança é que você, leitor, aprenda tanto com a leitura deste livro sobre *a arte essencial de dizer Não* quanto aprendi ao escrevê-lo.

INTRODUÇÃO: A GRANDE DÁDIVA DO NÃO

“Um ‘Não’ dito com a mais profunda convicção é melhor e maior do que um ‘Sim’ dito simplesmente para agradar ou, o que é pior, para evitar problemas.” - Mahatma Gandhi

Não. A palavra mais forte e necessária atualmente também é, potencialmente, a mais destrutiva e, para muitos, a mais difícil de dizer. No entanto, quando sabemos usá-la corretamente, ela tem o poder de transformar profundamente a nossa vida para melhor.

Um Problema Universal

Diariamente nos vemos em situações em que precisamos dizer Não àqueles de quem dependemos. Imagine todas as ocasiões para o Não que podem surgir no curso de um dia comum:

No café-da-manhã sua filha pequena lhe pede um brinquedo novo. “Não”, você responde, tentando se manter firme, “você já tem muitos brinquedos”. “Por favor, por favor, todas as minhas amigas ganharam.” Como dizer Não sem sentir que está sendo um mau pai ou mãe?

Chegando ao trabalho, seu chefe chama você à sala dele e lhe pede para trabalhar durante todo o fim de semana a fim de terminar um projeto importante. Trata-se, precisamente, do fim de semana que você e sua mulher aguardam ansiosos para dar uma fugidinha há muito esperada. Mas é um pedido do chefe, e

a avaliação da sua promoção será feita em breve. Como dizer Não sem comprometer seu relacionamento com ele e pôr em risco uma promoção?

Um cliente importante liga e pede que você lhe entregue uma encomenda três semanas antes da data acordada. Você sabe, por experiência, quanto estresse isso vai gerar para a equipe e sabe também que, no final, talvez o cliente não fique satisfeito com a qualidade do produto. Mas este é o seu cliente mais importante, que não aceitará Não como resposta. Como dizer Não sem comprometer o seu relacionamento com ele?

Durante uma reunião interna da empresa, o chefe do seu chefe se volta furioso contra uma colega sua e a agride grosseiramente, insultando-a e humilhando-a da forma mais abusiva possível. Todos ficam calados, amedrontados, congelados, mas secretamente contentes porque, dessa vez, o alvo do abuso é outra pessoa. Você sabe que esse comportamento é totalmente impróprio, mas como dizer Não?

Você chega em casa e o telefone está tocando. É um vizinho, e amigo, querendo que você faça parte de um comitê benemerente. A causa é boa. “Você tem todas as qualidades que buscamos”, insiste seu amigo. Você sabe que já está assoberbado, mas como dizer Não sem se sentir mal?

Durante o jantar, na mesma noite, seu cônjuge observa que a sogra idosa - sua mãe - chegou a uma idade em que já não é seguro morar sozinha e quer vir morar com você. Seu cônjuge se opõe com veemência à mudança e insiste que você ligue para sua mãe e lhe diga Não. Mas como dizer Não a sua própria mãe?

Você assiste ao noticiário da tevê. Nele, abundam histórias de violência e injustiça. Em um país longínquo comete-se genocídio, crianças morrem de fome enquanto toneladas de

comida apodrecem em armazéns de depósito. Ditadores perigosos desenvolvem armas de destruição em massa. De que forma, como sociedade, diremos Não a tudo isso, você se pergunta.

Pouco antes de se deitar, você faz o cão sair para o jardim e ele começa a latir, acordando a vizinhança. Você o manda parar, mas ele não obedece. Aparentemente, nem ao cachorro é fácil dizer Não.

Essas situações lhe são familiares?

Todas têm algo em comum: para fazer valer o que consideramos importante, para satisfazer as nossas necessidades ou as de outros, é preciso dizer Não a um pedido ou exigência que não seja bem-vindo, a um comportamento impróprio ou abusivo ou a uma situação ou sistema que não esteja funcionando ou que não seja justo.

Por que Não? Por que Agora?

Saber dizer Não sempre foi importante, mas talvez jamais tenha sido um talento tão essencial quanto é hoje.

No decorrer do meu trabalho, tive o privilégio de viajar pelo mundo todo, visitando centenas de locais de trabalho e famílias em dezenas de sociedades e conversando com milhares de pessoas. Onde quer que eu vá, vejo gente sujeita a níveis cada vez maiores de estresse e pressão. Sou apresentado a gerentes e profissionais sobrecarregados de trabalho. Vejo gente lutando para compatibilizar emprego e família, encargo mais pesado ainda para as mulheres que trabalham fora. Esbarro com pais que encontram pouco tempo para um convívio de qualidade com os filhos e vejo filhos sobrecarregados com os trabalhos escolares e cursos extracurriculares, com um tempo cada vez

menor para brincar despreocupados. Por todo lado, todos estão sobrecarregados e oprimidos. E me incluo nesse número.

Graças à revolução do conhecimento, temos hoje mais informações e mais opções do que em qualquer outra época anterior. Mas também temos mais decisões a tomar e menos tempo para tomá-las, à medida que o ritmo da vida se acelera a cada avanço das chamadas tecnologias para economizar esforço. As fronteiras entre o lar e o local de trabalho vão se desgastando à medida que o trabalho nos alcança por celular e por e-mail em qualquer lugar e a qualquer hora. As regras também sofrem desgastes, e a tentação de aparar arestas e flexibilizar os padrões éticos é grande. Por todo lado, está ficando difícil estabelecer e manter limites. *O Não é o maior desafio dos dias de hoje.*

A Armadilha dos Três C's

O Não talvez seja a palavra mais importante em nosso vocabulário, mas é a mais difícil de dizer com propriedade.

Quando pergunto aos participantes dos meus seminários de executivos em Harvard, ou em qualquer outro lugar, por que consideram um desafio dizer Não, as respostas mais comuns são:

- Não quero perder o negócio.
- Não quero estragar o relacionamento.
- Tenho medo da retaliação.
- Vou perder meu emprego.
- Sinto culpa - não quero magoar os outros.

No âmago da dificuldade para dizer Não reside a tensão entre exercer o seu poder e cuidar do seu relacionamento. Exercer o seu poder, embora seja o fundamento do ato de dizer Não, pode

gerar estresse em seu relacionamento, enquanto cuidar desse relacionamento pode enfraquecer o seu poder.

Existem três abordagens frequentes do dilema poder versus relacionamento:

1º) CEDER: dizemos "Sim" quando queremos dizer "Não"

A primeira abordagem é enfatizar o relacionamento, mesmo quando isso significa sacrificar nossos principais interesses. Essa é a *abordagem da acomodação*. Dizemos Sim quando queremos dizer Não.

A acomodação implica, em geral, em um Sim malsão que compra uma falsa paz temporária. Eu me curvo ao pedido da minha filha de um brinquedo novo para evitar a culpa por lhe negar algo que ela deseja, mas descubro que isso somente levará a mais e mais exigências, que farão de nós dois prisioneiros de um infeliz círculo vicioso. Quando o chefe lhe pede para trabalhar no fim de semana em que você e a sua mulher - ou marido pretendiam viajar, você morde a língua e cede, temendo perder a promoção pela qual anseia, ainda que sua família se prejudique. Na maioria das vezes, concordamos para seguir em frente, mesmo sabendo que não é a melhor decisão para nós. O nosso Sim, na verdade, é um Sim destrutivo, pois solapa os nossos principais interesses.

A acomodação também pode prejudicar uma empresa. Tomemos o exemplo de Chris, participante de um dos meus seminários:

"Eu estava trabalhando com outros funcionários da minha empresa em um contrato de US\$150 milhões. Depois de trabalharmos arduamente, achávamos ter feito um bom trabalho. Pouco antes de fechar o contrato, resolvi checar os números uma última vez. Quando refiz os cálculos, ficou evidente que, no longo prazo, o contrato não seria lucrativo para nós. Como, porém, todos se mostravam eufóricos com ele e sequer conseguiam esperar para assiná-lo, não tive coragem de jogar água fria na fervura. Por isso, fui em frente, sabendo que o projeto era ruim para nós e que eu

devia chamar atenção para esse fato. Ora, o contrato foi fechado e, como eu temia, um ano depois nos vimos consertando uma tremenda embrulhada. Se me visse hoje na mesma situação, não tenho dúvida de que me manifestaria. Foi uma lição cara, mas valiosa.”

Pense no medo de Chris de jogar “água fria na fervura”, principalmente porque “todos estavam tão eufóricos”. Tudo que desejamos é que gostem de nós e nos aceitem. Ninguém quer ser visto como o malvado. Era o que Chris temia que acontecesse caso chamasse atenção para os fatos desagradáveis. A euforia de todos se transformaria em raiva dele, ou assim lhe pareceu. Por isso, aprovou um contrato que mais tarde tanto ele quanto os outros se arrependeriam de ter fechado.

Dizem que atualmente metade dos nossos problemas deriva de dizermos Sim quando deveríamos dizer Não. O preço de dizer Sim quando devemos dizer Não nunca foi tão alto.

2º) COMBATER: dizemos “Não” muito mal

O oposto da acomodação é combater. Usamos nosso poder sem nos preocuparmos com o relacionamento. *Se a acomodação resulta do medo, o combate deriva da raiva.* Podemos sentir raiva do outro em razão de um comportamento que nos magoe, ou nos sentir ofendidos por uma exigência descabida, bem como simplesmente frustrados diante da situação. Automaticamente, investimos e atacamos - dizemos Não de uma forma que fere o outro e destrói o relacionamento.

Cito uma das minhas frases favoritas, de autoria de Ambrose Bierce:

“Falar em um momento de raiva é a maneira infalível de produzir o discurso que mais arrependimento lhe trará no futuro.”

Consideremos o que ocorreu em uma grande negociação entre o governo estadual e uma grande sociedade anônima contratada por ele para construir e operar um sistema de

computador com objetivo de gerenciar os benefícios pagos aos pobres, idosos e doentes. Três meses após ser implementado, o sistema havia engolido metade do orçamento disponível. Justificadamente temerosas de que o dinheiro do orçamento acabasse, as autoridades do governo cancelaram o contrato e reassumiram o projeto. Elas estavam zangadas com a empresa, e os gerentes da empresa, por sua vez, zangados com o estado, cada lado atribuindo ao outro a culpa pelo problema.

Apesar de tudo, o governo manteve o interesse em adquirir da empresa o computador e seu banco de dados, devido a todas as informações valiosas ali contidas. O valor do sistema de computação foi calculado em US\$50 milhões. Para a empresa, o sistema, sem qualquer outra utilidade, não tinha valor algum, salvo se pudesse ser vendido para o estado. Para o estado, o sistema valia, efetivamente, os US\$50 milhões, pois tentar recriar os dados talvez saísse ainda mais caro, além do fato de não haver tempo para isso. Normalmente, não seria nada difícil chegar a um acordo, por este ser do interesse de ambas as partes. No entanto, porque a raiva dos dois lados levou ao ataque com Nãos destrutivos, as negociações desandaram para acusações mútuas. Cada uma das partes se impôs por meio do ataque à outra. O resultado foi a impossibilidade de um acordo e o desperdício de US\$50 milhões. Dez anos mais tarde, o governo e a empresa continuavam brigando em Juízo e gastando milhares de dólares anualmente em honorários advocatícios e custas judiciais. Ambos os lados acabaram arcando com um vultoso prejuízo.

Se muitos dos nossos problemas derivam de dizer Sim quando deveríamos dizer Não, sem dúvida outros tantos derivam de dizer Não muito mal, como o governo e a empresa em questão fizeram. Vivemos num mundo em que o conflito tem o dom da ubiquidade - está em casa, no trabalho e na sociedade

em geral. Não esqueçamos dos feudos familiares, das greves encarniçadas, das brigas de diretoria ou das guerras sangrentas. Toda vez que uma pessoa ataca outra, que mensagem realmente transmite? No âmago de todo conflito destrutivo, grande ou pequeno, existe um Não. O que é o terrorismo, a grande ameaça de hoje, se não uma abominável maneira de dizer Não?

3º) CALAR: não dizemos coisa alguma

Uma terceira abordagem frequente é o *silêncio*. Não dizemos Sim nem dizemos Não; não dizemos coisa alguma. O silêncio é, hoje em dia, uma resposta extremamente comum aos conflitos, principalmente nas famílias e nas empresas. Por temer ofender os outros e provocar raiva ou reprovação não dizemos coisa alguma, na esperança de que o problema desapareça, mesmo sabendo que ele não vai desaparecer. Sentamos à mesa com nosso parceiro e ficamos calados. Fingimos que nada está nos incomodando no trabalho quando, na verdade, bufamos de raiva ante a atitude do colega. Ignoramos a injustiça e o abuso infligidos a outros à nossa volta.

Calar pode custar caro, não só à nossa própria saúde, causando pressão alta e úlceras, mas também à saúde da empresa, enquanto os problemas aumentam até se tornarem crises inevitáveis. Seja em que área da vida for, o silêncio é letal.

Como disse certa vez Martin Luther King Jr.:

“O fim das nossas vidas começa quando calamos sobre o que é importante.”

A combinação

Os três Cs - ceder, combater e calar - não são unicamente três abordagens independentes. Em geral, uma vaza na outra, resultando no que chamo de *armadilha dos três Cs*.

Quase sempre começamos por ceder ao outro. Em seguida, automaticamente, passamos a sentir ressentimento. Depois de engolir os nossos sentimentos por algum tempo, chega uma hora em que de repente explodimos, apenas para nos sentirmos culpados depois diante do impacto destrutivo do nosso ataque. Assim, voltamos ao refúgio da acomodação ou do silêncio, ignorando o problema e esperando que ele desapareça. Somos como um ratinho de laboratório, correndo de uma caixa para outra, mas jamais chegando ao queijo.

As três abordagens anteriores estiveram presentes na crise ocorrida na Royal Dutch Shell em abril de 2004, quando se descobriu que o relatório sobre suas reservas de petróleo havia sido inflacionado em polpudos 20%. A reputação pública da empresa ficou maculada e houve queda na sua avaliação de crédito, enquanto o presidente, o diretor de exploração e o diretor financeiro perderam seus empregos.

O motivo do relatório falso foi a insistência do presidente para que se acrescesse às reservas de petróleo um barril para cada barril extraído do solo - insistência à qual ninguém teve a coragem de dizer Não, a despeito da óbvia evidência de que o seu pedido era inviável. O diretor de exploração da Shell tentou fazer soar o alarme, mas, pressionado pelo presidente, cedeu publicamente, ainda que em particular protestasse. A tensão explodiu um ano depois, quando, após receber uma avaliação negativa do presidente, ele contra-atacou com um azedo e-mail que veio a público: “Estou cheio de mentir sobre o volume de nossas reservas e sobre a revisão que precisa ser feita sobre ele, devido aos registros demasiado agressivos/otimistas.”

Enquanto o presidente combatia e o diretor de exploração alternava entre ceder e combater, o diretor financeiro decidiu se fechar em copas, esperando que, de uma forma ou de outra, o problema desaparecesse. Mas ele não desapareceu e, no final,

gerou uma tremenda confusão com graves consequências para todos os envolvidos.

A Saída: Um Não Positivo

Felizmente existe uma saída dessa armadilha. Ela exige que você questione a assertiva frequente de que ou é possível usar o seu poder para conseguir o que quer (sacrificando o relacionamento) ou é possível usar o relacionamento (sacrificando o poder). Ela demanda que você use ambos simultaneamente, engajando o outro em um confronto construtivo e respeitoso.

Foi o que fez um homem que chamarei de John quando se sentiu compelido a se impor diante de um pai dominador, que por acaso também era seu patrão. John trabalhava na empresa da família, dando longos expedientes que o mantinham longe da esposa e dos filhos até mesmo nos feriados. Embora o volume de trabalho e as responsabilidades de John em muito excedessem os de seus colegas - seus três cunhados o pai pagava a todos o mesmo salário. O fato tinha a ver com evitar o favoritismo, explicava o pai. Temeroso de enfrentá-lo, John jamais reclamou, embora internamente se enfurecesse com o excesso de trabalho e a desigualdade. Finalmente, percebeu que alguma coisa precisava mudar. Reunindo toda a sua coragem, resolveu defender seus interesses.

“Foi durante um jantar de família que eu pedi a meu pai para lhe falar em particular. Disse-lhe que queria passar com a minha família os feriados que se aproximavam, que não iria mais fazer horas extras e que queria ser pago de forma compatível com o meu trabalho.”

John falou com firmeza, porém com respeito. A reação do pai não foi a que o filho temera:

“Papai encarou melhor do que eu previra. Eu não estava tentando passar por cima dele, queria apenas andar com meus próprios pés - não com os dele, se conseguisse evitar. Talvez ele tenha sentido isso. Concordou com o fim das minhas

horas extras e em ter uma conversa comigo sobre a questão financeira. Senti que ele ficou ao mesmo tempo zangado e orgulhoso.”

Antes, John supusera que seria uma coisa ou outra. Ou exerceria seu poder ou cuidaria da relação. Temendo a reprovação do pai, não exercitou seu poder - durante anos. Cedeu e ficou calado. O que aprendeu ao dizer Não ao pai foi que é possível usar o poder e, ao mesmo tempo, preservar a relação. Essa é a essência do significado de um Não Positivo.

Um Não Positivo é um "Sim! Não. Sim?"

Ao contrário de um Não comum que começa com Não e termina com Não, um Não Positivo começa com Sim e termina com Sim.

Dizer Não significa, em primeiro lugar, dizer Sim a você mesmo e proteger o que lhe é importante.

Como na descrição feita por John de sua motivação intrínseca:

“Não tive a intenção de provocar uma reação específica, embora ainda me importasse com a opinião dele. Fiz o que fiz porque eu pensei: ‘Se você não se impuser agora, perderá sua autoestima. John expressou assim seu Sim de abertura: Papai, minha família precisa de mim e eu pretendo passar os feriados com ela.’”

Em seguida, John proferiu um Não firme que estabeleceu um limite claro:

“Não vou mais trabalhar nos fins de semana e feriados.”

Ele finalizou com um Sim? - um convite para o outro chegar a um acordo que respeitasse suas necessidades.

“Proponho que busquemos um novo arranjo que permita que o trabalho necessário seja executado no escritório enquanto passo o tempo de que preciso com minha família.”

Trocando em miúdos, um Não Positivo é um Sim! Não. Sim?

O primeiro Sim expressa os seus interesses, o Não impõe o seu poder e o segundo Sim promove o seu

relacionamento.

Assim, um Não Positivo equilibra poder e relacionamento em prol de seus interesses.

Repare na diferença entre o primeiro Sim e o segundo. O primeiro está internamente focado - uma afirmação dos seus interesses; o segundo está externamente focado - um convite para que o outro chegue a um acordo que satisfaça tais interesses.

A chave para um Não Positivo é o respeito. O que distingue um Não Positivo de uma acomodação é você tratar com respeito tanto a si mesmo quanto aquilo que lhe é importante. O que distingue um Não Positivo de um ataque é você também respeitar o outro quando diz Não à sua exigência ou comportamento. O Não Positivo funciona porque, nas palavras de John, você fica de pé nas próprias pernas, não nas dos outros.



A melhor comparação para um Não Positivo é a de uma árvore. O tronco é como o seu Não - reto e firme. Mas assim como o tronco não passa da parte intermediária de uma árvore, o seu Não é apenas a parte intermediária do seu Não Positivo. As raízes de onde emerge o tronco são o seu primeiro Sim - um Sim aos interesses mais profundos que sustentam você. Os ramos e as folhas que brotam do tronco são o seu segundo Sim - um Sim que conduz a um possível acordo ou relacionamento. O

fruto é o resultado positivo que você busca. Quando se trata de nos impormos, podemos aprender um bocado com as árvores. Elas sabem como se manter de pé. Elas sabem como enterrar fundo suas raízes ao mesmo tempo em que tentam alcançar o céu. “Bem plantada e flórea” foi a descrição do poeta William Butler Yeats de uma castanheira. Isto é um Não Positivo - um Não firme como um tronco enraizado em um Sim mais profundo e que desabrocha em um Sim mais amplo.

Os Três Grandes Dons de um Não Positivo

Segundo os sábios da Índia antiga, existem três processos fundamentais interagindo no universo: *criação, preservação e transformação*.

Dizer Não é essencial para os três. Se você aprender como dizer Não de forma eficaz e inteligente, poderá criar o que quiser, proteger o que valoriza e mudar o que não funciona. Esses são os três grandes dons de um Não Positivo.

Crie o que quiser

Todo dia, cada um de nós se vê diante de escolhas, grandes e pequenas. Dizer Sim a uma delas implica dizer Não às demais. Somente dizendo Não a exigências concorrentes quanto a seu tempo e energia você será capaz de criar espaço para os Sins na sua vida e para as pessoas e atividades que realmente mais valoriza. Este é o segredo paradoxal: você não pode realmente dizer Sim até que tenha realmente dito Não.

Aprendi essa lição bem cedo na minha carreira com o famoso e altamente bem-sucedido investidor Warren Buffett. Um dia, durante um café-da-manhã, ele me confidenciou que o segredo

para construir sua fortuna residia em seu talento para dizer Não.

“Sento lá o dia todo e examino as propostas de investimento. Digo Não, Não, Não, Não, Não, Não - até surgir uma que seja exatamente a que procuro. Então digo Sim. Tudo que precisei fazer foi dizer Sim um punhado de vezes na vida para construir minha fortuna.”

Todo Sim importante requer mil Nãos.

Não é a palavra-chave para definir seu foco estratégico. Tomemos o exemplo da Southwest Airlines, a empresa aérea mais bem-sucedida dos Estados Unidos e o modelo que inspirou as empresas aéreas de baixo custo em todo o mundo. Seu segredo, se pensarmos bem, é dizer um Não Positivo a seus clientes. A fim de dizer Sim ao sucesso e à lucratividade (o primeiro Sim), sua estratégia é dizer Não à reserva de assentos, Não às refeições quentes, Não à transferência de bagagens de uma empresa para outra. Dizer Não a esses três serviços, anteriormente considerados gentilezas essenciais aos passageiros, possibilita à Southwest organizar suas aeronaves para uma rapidíssima permanência nos aeroportos. Por sua vez, isso permite que a Southwest diga Sim (o segundo Sim) a tarifas acessíveis e a um conveniente programa de horários com uma frequência confiável de voos - as qualidades mais valorizadas por seus usuários.

Proteja o que você valoriza

Pare para pensar sobre o que você considera importante: sua felicidade, a segurança de seus entes queridos, o sucesso da sua empresa, a segurança do seu país e uma sólida base econômica. Quase tudo que nos é caro pode ser afetado ou ameaçado pelo comportamento de outras pessoas. Um Não Positivo nos permite estabelecer, manter e defender as fronteiras-chave - *pessoal, profissional e social* - essenciais para a proteção do que valorizamos.

Consideremos como um grupo de mães disse Não a uma epidemia aparentemente incontrolável de violência entre gangues adolescentes no bairro em que residiam em Los Angeles. Sentindo-se totalmente impotentes no início, as mulheres encontraram força na oração, e certa noite saíram da igreja para as ruas, onde abordaram os adolescentes que aguardavam o início de uma briga de gangue. Elas conversaram com seus filhos e sobrinhos, ofereceram-lhes refrigerantes e biscoitos e ouviram suas reclamações. Surpresos, os jovens não brigaram naquela noite. Então, as mães saíram para as ruas na noite seguinte, na outra e na outra. Em resposta às queixas dos rapazes, abriram alguns pequenos negócios e ofereceram aos garotos empregos, bem como treinamento para solução de conflitos. A violência no bairro diminuiu muito. O segredo das mães foi um Não Positivo. Seu primeiro Sim foi à paz e à segurança; o Não, à violência; e o terceiro Sim à ajuda para que os rapazes encontrassem emprego e recuperassem a autoestima.

Mude o que não funciona mais

Independentemente de se tratar de uma mudança organizacional no trabalho, uma mudança pessoal no ambiente doméstico ou uma mudança política ou econômica no nível social, toda mudança criativa começa com um Não intencional ao status quo. Seu Não pode ser à complacência e à estagnação no ambiente profissional, à falta de sinceridade e ao abuso na vida familiar, bem como à injustiça e à iniquidade na sociedade como um todo.

Um casal tinha um filho que vinha destruindo a própria vida e a da família por ser viciado em jogo. Por isso os pais e os irmãos se reuniram um dia no que chamamos de “intervenção” e construtivamente enfrentaram o rapaz. Começaram por lhe

dizer o quanto ele significava para toda a família (o primeiro Sim) e, depois, insistiram que ele precisava parar de jogar (o Não), sem o que perderia o apoio familiar. Sugeriram que buscasse ajuda em um programa de tratamento de jogadores (o segundo Sim). Confrontado com este Não Positivo, o rapaz concordou, procurou a terapia e se recuperou do vício.

Além de ajudar você a dizer não a outras pessoas, o método do Não Positivo pode ajudá-lo a dizer Não a você mesmo. Quase todo mundo enfrenta vez por outra o desafio de dizer Não a tentações e a comportamentos autodestrutivos, como comer, beber ou comprar em excesso. Com frequência, a nossa reação a tais tentações é ceder ou combatê-las, julgando a nós mesmos, ou simplesmente negar (calando) o que se passa dentro de nós. Aprender a dizer um Não Positivo a nós mesmos - protegendo nossos interesses mais nobres e ao mesmo tempo demonstrando respeito e empatia por nós mesmos - pode ser uma ajuda inestimável para empreender uma mudança pessoal para melhor.

Como Utilizar Este Livro

O método do Não Positivo é o que chamo de bom senso incomum: algo que intuitivamente entendemos, mas raramente praticamos porque vai de encontro aos nossos impulsos e reações normais quando queremos dizer Não. Este livro organiza esse bom senso incomum em uma estrutura prática que qualquer um é capaz de utilizar para se impor sem comprometer os relacionamentos que valoriza.

Você vai ver que o livro consta de três partes ou etapas. A primeira descreve como preparar um Não Positivo. A segunda explica como dizer um Não Positivo, e a terceira, como arrematar, transformando em aceitação a resistência do outro

ao seu Não. Cada uma dessas três etapas é essencial para que você se saia bem.

Neste livro, você verá que cada uma dessas etapas abrange três capítulos - o primeiro focado no seu Sim subjacente, o segundo no seu Não à exigência ou ao comportamento do outro, e o terceiro no seu Sim a um resultado positivo.

Primeiramente, prepare o seu Não Positivo - desvende seu Sim, confira poder ao seu Não e prepare o caminho para o Sim. Depois, diga o seu Não Positivo - expresse seu Sim, afirme seu Não e proponha um Sim. Finalmente, o que é muito importante, arremate o seu Não Positivo - seja fiel ao seu Sim, sublinhe o seu Não e negocie o Sim.

Acredito que você aproveitará melhor a leitura deste livro se tiver em mente no mínimo uma situação difícil da sua vida em que você gostaria de dizer Não. Como o capítulo irá levá-lo, passo a passo, ao longo do processo do Não Positivo, sugiro que você aplique tal processo à sua situação e o utilize como ajuda para elaborar uma estratégia eficaz.

Dizer Não é um dilema humano que todos enfrentamos em casa, no trabalho e no mundo. Tudo aquilo que você valoriza - a sua felicidade e o bem-estar da sua família, o sucesso profissional e a saúde da comunidade em geral - depende da sua capacidade de dizer Não quando é preciso. Isso pode ser difícil, mas o processo do Não Positivo irá facilitar, pois oferece um meio de você se impor sem comprometer seus relacionamentos. Não importa o quanto possa ser difícil dizer Não, você é capaz de aprender a executar este processo simples em três etapas e a incrementar sua habilidade com um pouquinho de prática, paciência e esforço. Na verdade, quanto mais você se familiarizar com o processo, mais ele se tornará uma segunda natureza.

Quando você dominar a arte do Não Positivo, talvez ela lhe traga o maior de todos os prêmios: a liberdade de ser quem você realmente é e de fazer o que realmente está aqui para fazer.

PRIMEIRA ETAPA: PREPARE-SE



3. RESPEITE O SEU CAMINHO
PARA O SIM



2. CONFIRA PODER AO
SEU NÃO



1. DESVENDE O SEU SIM

1.

DESVENDE O SEU SIM



“Na criação, a única dificuldade é começar; uma folhinha não é mais fácil de fazer do que uma árvore.” —James Russel Lowell

Talvez o maior equívoco que cometemos ao dizer Não seja começar do Não. O nosso Não deriva daquilo a que nos opomos - a exigência ou o comportamento do outro. Um Não Positivo demanda que façamos precisamente o oposto, baseando o nosso Não naquilo que defendemos. Ao invés de começar do Não, comece do Sim. Ancore seu Não em um Sim mais profundo - um Sim a seus interesses vitais e àquilo que realmente importa.

Nada me elucidou mais a esse respeito do que a atitude de um parente cujo sério problema de alcoolismo quase lhe custou a própria vida e a de outros em um acidente de carro. Ele tentou várias vezes abandonar o vício, mas nunca conseguiu. Então, aos sessenta anos, quando a esperança parecia perdida, ele descobriu em si a força de vontade para dizer Não e parar de beber. O segredo? “Quando meu primeiro neto nasceu”, diz ele, “mais do que qualquer outra coisa eu quis viver o bastante para vê-lo crescer. Foi seu nascimento que me motivou a

buscar tratamento e parar de beber. Desde então, há quinze anos, não toco em uma gota de álcool”. Seu Sim a estar presente para os netos - ser capaz de brincar com eles e de vê-los crescer - motivou seu potente Não ao álcool.

Sua história serve para ilustrar uma verdade paradoxal do dia-a-dia: o poder do seu Não deriva diretamente do poder do seu Sim.

Seu Sim é a razão subjacente pela qual você diz Não. A primeira etapa do método é desvendar o Sim que existe por trás do seu Não. Quanto mais você se aprofundar na sua motivação central, mais poderoso será o seu Sim e, conseqüentemente, mais poderoso será o seu Não.

De Reativo a Proativo

O maior obstáculo a dizer Não de maneira bem-sucedida não é o outro, por mais difícil que ele seja, mas, sim, nós mesmos. É a nossa tendência totalmente humana para reagir - agir com intensa emoção, mas sem um propósito claro. Nós, humanos, somos máquinas de reação. E nossos Nãos costumam ser reativos. Cedemos por medo e culpa. Combatemos movidos pela raiva. Calamos por medo. Para nos livrarmos da armadilha dos três Cs, precisamos nos tornar proativos, previdentes e determinados.

Esse desafio fica nitidamente evidenciado em uma velha história japonesa sobre um samurai e um pescador.

Um dia, o samurai foi cobrar uma dívida do pescador.

Lamento - disse o pescador -, mas este ano vem sendo muito ruim para mim e devo dizer que não tenho o dinheiro que lhe devo.

Dono de um pavio curto, o samurai desembainhou a espada e se preparou para matar o pescador ali mesmo.

Pensando rápido, o pescador disse sem rodeios: Estou estudando artes marciais e aprendi com meu mestre que nunca se deve atacar dominado pela raiva.

O samurai o encarou por um minuto e, lentamente, baixou a espada. Seu mestre é sábio - disse calmamente. - O meu mestre me ensinou o mesmo. Às vezes a minha raiva me cega. Darei a você mais um ano para pagar a dívida, mas se faltar um centavo que seja, pode ter certeza de que o mato.

O samurai voltou para casa, aonde chegou tarde da noite. Entrou pé ante pé, não querendo acordar a esposa, mas teve um choque ao encontrar duas pessoas na cama, a mulher e um estranho vestido como samurai. Numa onda de ciúme e fúria, alçou a espada para matar ambas, mas, de súbito, recordou-se das palavras do pescador: “Não ataque movido pela raiva.” O samurai relutou um momento, respirou fundo e fez um ruído deliberado. Imediatamente a esposa acordou, como também o “estranho”, que, na verdade, era a sogra dela.

O que significa isto? - gritou o marido. - Quase matei vocês duas!

Ficamos com medo de ladrões - explicou a esposa - e vestimos sua mãe como um samurai para espantá-los.

Passado um ano, o pescador procurou o samurai.

Tive um ano excelente, por isso aqui está o que lhe devo mais juro - disse o pescador todo contente.

Guarde o seu dinheiro - respondeu o samurai. - Você pagou sua dívida há muito tempo.

Quando quiser dizer Não, lembre-se do exemplo do samurai: não reaja movido à raiva - nem a qualquer outra emoção negativa, como medo ou culpa. Respire fundo e concentre-se em seu propósito - o seu Sim - na situação em tela. Pergunte-se o que realmente deseja e o que realmente é importante ali. Trocando em miúdos, em lugar de ser reativo e focado no Não, seja proativo e focado no Sim.

Este capítulo descreve um processo capaz de ajudá-lo. Como fez o samurai, comece dando uma parada e esfriando a cabeça. Depois se pergunte por quê.

- Por que você quer dizer Não?
- Quais são seus interesses, necessidades e valores subjacentes?

Respondida essa pergunta, você poderá cristalizar seu Sim! - sua intenção de proteger o que lhe é mais importante.

Pare: Chegue até a Varanda

Não temos chance alguma de conseguir influenciar o outro, a menos que, primeiramente, sejamos capazes de controlar nossas reações e emoções naturais.

Quando queremos dizer Não a um comportamento ofensivo ou a uma exigência descabida, é mais que natural sentir raiva. Mas ela pode cegar. Na pressa de dizer Não, enraivecidos e às vezes vingativos, é fácilimo perder de vista a recompensa - satisfazer os nossos interesses. O medo também pode nos impedir de correr atrás dos nossos objetivos. Imaginamos de antemão a reação do outro ao nosso Não. O que ele vai pensar de mim ou fazer comigo? O que será do nosso relacionamento, do acordo e, conseqüentemente, dos meus interesses? Paralisados, cedemos, abrindo mão das nossas necessidades. A culpa produz um efeito similar. “Quem sou eu para dizer Não?” “Não mereço tirar um tempo para mim.” “As necessidades deles são mais importantes que as minhas.”

A raiva pode cegar, o medo, paralisar e a culpa, enfraquecer.

Assim, o primeiro desafio que enfrentamos é interior. Lembre-se do exemplo do homem que disse Não ao pai dominador que também era seu patrão. Nas palavras de John, “Não me impus ao meu pai, me impus aos meus medos!” Como admitiu John, o obstáculo real que o impedia de conseguir o que queria não era o pai, mas seus próprios medos. “Tudo já estava basicamente resolvido quando falei com ele.”

Este é o ponto-chave:

A genuína ação de se impor acontece dentro de nós antes de dizermos Não.

Essa ação interior começa com a parada. A parada é fundamentalmente importante porque interrompe a sua reação

natural, lhe dá tempo para pensar e, assim, permite que você desvende seu Sim. Ela pode levar um segundo, uma hora, um dia ou o tempo que for necessário. O que importa é parar e examinar com algum distanciamento a situação antes de dizer o seu Não.

Gosto da metáfora de “chegar até a varanda”. A varanda é um estado de espírito desapaixonado a que você pode ter acesso quando quiser. Imagine-se como um ator em um palco, prestes a recitar sua fala - seu primeiro Não. Agora, imagine-se em uma varanda de onde possa ver a cena claramente, à distância. Da perspectiva de uma varanda é muito mais fácil desvendar o Sim por trás do seu Não.

Agradei sinceramente essa lição quando me pediram para mediar uma difícil discussão em meados de 1990 entre os líderes russos e chechenos sobre como pôr fim à trágica guerra na Chechênia. A discussão foi no Palácio da Paz, em Haia, na mesma sala de conferências utilizada como tribunal internacional para julgar os crimes de guerra da antiga Iugoslávia. O vice-presidente checheno deu início ao seu longo discurso fazendo uma série de veementes acusações contra os russos, afirmando que estes deveriam permanecer naquela sala porque logo seriam julgados por crimes de guerra. Virou-se então para mim, olhando nos meus olhos, e começou seu ataque: Vocês, americanos, têm apoiado os russos em seus crimes de guerra! E mais, estão violando os direitos de livre-arbítrio do povo de Porto Rico!

Enquanto prosseguia com suas acusações, outros em torno da mesa me observavam para ver como eu reagiria. Será que eu diria um Não à rodada de acusações?

Vi-me na defensiva e me desconcentrei, pensando:

“Não gosto do rumo que a conversa está tomando. Por que ele me ataca? Minha intenção é ajudar. Porto Rico? O que sei eu de Porto Rico?”

Senti-me reativo. Deveria aceitar simplesmente ser tratado assim? Reagir na mesma moeda? Ficar calado? Felizmente, a tradução simultânea me deu uma chance de chegar até a varanda. Respirei fundo e tentei me acalmar. Nosso propósito, recordei a mim mesmo, era levar a paz ao povo da Chechênia e da Rússia. Esse era o meu Sim. Com base nele, eu estava pronto a dizer Não a esse rosário de acusações que não levaria a lugar algum.

Quando chegou a minha vez de responder, eu simplesmente disse ao vice-presidente checheno:

Vejo o senhor criticar o meu país e encaro o fato como um sinal de que estamos entre amigos e podemos falar francamente uns com os outros. Sei que seu povo tem sofrido muito. O que estamos tentando aqui é descobrir uma maneira de pôr fim a esse sofrimento com algumas medidas práticas, passíveis de serem adotadas hoje.

A discussão reencontrou seu rumo. Chegar até a varanda me possibilitou desvendar o meu Sim.

Tire uma folga

Hoje em dia o recurso mais escasso que existe é tempo para pensar. Busque oportunidades para chegar até a varanda sempre que possível para poder refletir sobre seus Sins. Quando quiser uma folga, algumas respostas ensaiadas são de grande valia.

Se o outro está fazendo uma exigência indesejada, por exemplo, você pode dizer:

- “Lamento, mas não é uma boa hora para tratar deste assunto. Vamos deixar para falar disto hoje à tarde.”
- “Vou pensar e falo com você amanhã.”
- “Preciso consultar meu sócio.”
- “Primeiro me deixe dar um telefonema para checar uma coisa.”

Se o outro estiver se comportando de forma ofensiva, você pode optar por uma frase do tipo:

- “Que tal darmos um tempo?”
- “Cinco minutos de pausa.”
- “Você me daria licença? Preciso de um cafezinho.”

Achok, um amigo tibetano, me disse certa vez:

“Sim e Não são palavras muito importantes, mas uma outra expressão às vezes importantíssima é: ‘Espere um instante.’ Às vezes você não sabe se deve dizer Sim ou Não. Nesse caso, a melhor resposta é ‘espere um instante’; isso lhe dará tempo para decidir.”

Achok tinha razão. Antes de dizer Não, quase sempre é melhor esperar um instante.

Durante a pausa, ausente-se da sala. Utilize esse momento de quietude para pensar ou consultar um colega. Imagine que um cliente o esteja pressionando para entregar uma encomenda numa data que você considera irrealista. Na presença dele, talvez você seja levado a concordar, mas, depois de conversar com um colega por telefone, você percebe que isso seria um baita erro. Dar a si mesmo uma oportunidade para refletir antes de responder pode ser a diferença entre um Sim reativo e um Não proativo.

Quando se sentir enfurecido ou amedrontado, passeie ou faça seu exercício favorito. Pôr seus músculos para trabalhar e o coração para bater às vezes ajuda a liberar a raiva e reduzir o medo. Assim, quando disser Não, você será capaz de fazê-lo a partir de um cenário de calma e equilíbrio.

Ouçã suas emoções

O que nos faz reagir são as nossas emoções negativas. O medo e a culpa nos levam a ceder ou a calar, enquanto a raiva nos leva a combater. Dar vazão às nossas emoções nos

impossibilita de correr atrás do nosso objetivo. No entanto, suprimir as emoções também não funciona. Em vez de fazer os sentimentos sumirem, a supressão tão-somente os enterra fundo em um buraco, lugar de onde podem sair para nos assaltar em momentos inoportunos.

Felizmente existe uma terceira maneira de lidar com as nossas emoções, bem menos dramática do que lhes dar vazão e bem menos estressante do que suprimi-las. Conscientize-se de suas emoções e, assim fazendo, controle-as em vez de deixar que elas controlem você.

A maneira mais eficaz de lidar com suas emoções negativas não é lhes dar vazão, mas ouvi-las.

Tomemos o exemplo de uma amiga minha que vinha tendo uma enorme dificuldade para convencer a filha de três anos a entrar no maternal. Sempre que chegava a hora de ir para a escola, a menina fazia uma cena e pedia para ficar em casa. A mãe não sabia como dizer Não de forma eficaz. Sentindo ao mesmo tempo angústia, medo, raiva e frustração, ela alternava entre insistir com dureza (combater) e se sujeitar às cenas da filha (ceder).

Um dia, a mãe adotou um caminho diverso. Deu-se tempo para preparar seu Não, conversando com uma amiga íntima sobre seus sentimentos. Com a ajuda da amiga, conseguiu situar a sua ansiedade na própria necessidade de ser amada e acolhida. Percebeu que a ansiedade que sentia em mandar a filha para a escola derivava da sensação de abandono que a acompanhara na infância em relação à sua mãe. Como sabia que amava a filha e que mandá-la para a escola não era uma forma de abandono, foi capaz de relaxar e se livrar da ansiedade. No dia seguinte, simplesmente disse Não à insistência da filha para ficar em casa: “Você vai para a escola

hoje.” - anunciou. Sem hesitação, sem dureza, apenas uma afirmação direta. Para sua surpresa, não houve resistência nem cena. A filha foi para a escola, tranqüila e de boa vontade.

Quando você vincula suas emoções a suas necessidades subjacentes, uma transformação sutil acontece, como se deu com a minha amiga. Depois de realmente entender a mensagem oculta das suas emoções, depois que elas tenham passado sua mensagem e cumprido sua missão, a intensidade delas em geral diminui e você fica mais calmo, mais centrado e mais eficiente. Se ouvir seus sentimentos, não precisará dar vazão a eles.

Por isso comece identificando seu medo, raiva ou culpa. Aceite-os como reação natural à exigência ou ao comportamento do outro. Ouça-os da maneira como ouviria um amigo querido. Deixe que eles se expressem plenamente.

Observe suas emoções quase como se fosse uma testemunha isenta:

“Percebo alguma raiva dentro de mim.”

Você não estará sendo frio ou distante, mas apenas estudando suas emoções com um interesse e uma atenção próprios de um amigo. Isso pode ajudá-lo a descrevê-las para um amigo ou anotá-las em um diário.

Pense em si mesmo como “vivenciando” suas emoções, sendo “dono” delas, em lugar de encarná-las.

Considere a diferença entre “estou enfurecido” e “tenho uma sensação de raiva dentro de mim”. A primeira expressão incorpora em você a emoção, quase como se ela fosse tudo o que você é. Quando encarna suas emoções, você pode ser naturalmente impelido a dar vazão a elas. Ao contrário, usar o “ter” permite que você vivencie as emoções sem se sentir

possuído por elas. Você tem as emoções; não são elas que têm você.

Continue se Perguntando Por quê?

Uma vez na varanda e no controle de suas emoções, você poderá começar a desvendar a motivação para o seu Não. Uma técnica simples, porém poderosa, é continuar a se fazer a pergunta mágica: “Por quê?”

Desvende seus interesses

O Não é uma postura, uma atitude concreta, uma afirmação do que você não quer. Os interesses, por outro lado, são desejos, aspirações, anseios e preocupações por trás do Não. Se a sua postura é de Não ao fato de seu colega de trabalho fumar no escritório, por exemplo, seu interesse pode ser um desejo de ar puro e limpo e uma necessidade de manter limpos os pulmões. Os interesses são os movimentos e incentivos por trás das posturas. Trocando em miúdos, os interesses são seus Sins a você mesmo.

Pare para pensar a que, exatamente, você gostaria de dizer Não. Que exigência ou pedido gostaria de contestar? Que comportamento considera impróprio ou ofensivo? Tente imaginá-lo - seja bastante objetivo e específico.

Agora se pergunte o que está por trás do seu Não. A resposta nem sempre é óbvia. Embora geralmente conheçamos nossa postura, muitas vezes não investigamos os nossos interesses por trás dela.

Lembro-me de um processo de mediação em que atuei durante alguns dias com os líderes de um movimento separatista que vinha lutando há vinte e cinco anos pela independência de seu povo. Em outras palavras, eles haviam

proferido um sonoro e violento Não. A primeira pergunta que lhes fiz foi: “Entendo a postura de vocês: independência. Mas me falem sobre os seus interesses. Em outras palavras, por que vocês desejam a independência? Que interesses vocês esperam que a independência satisfaça?” Fez-se um longo silêncio, seguido de uma dificuldade constrangedora para responder a pergunta.

Os líderes sabiam qual era a sua postura, clara como o dia. Na verdade, porém, não conseguiam explicitar plenamente seus interesses. Seria o principal deles econômico - uma parcela justa dos abundantes recursos naturais da região? Seria político - a capacidade de dirigir seus próprios negócios e eleger seu próprio Congresso? Seria uma questão de segurança - a capacidade de defender o povo contra ameaças físicas à vida e ao bem-estar dos cidadãos? O que desejavam realmente e em que ordem de prioridade? Lutavam há anos, luta essa que já custara milhares de vidas, mas não haviam analisado de forma sistemática o real porquê de tal luta.

Examinar o que há por trás da sua postura a fim de entender os seus interesses e perguntar-se “Por quê?” repetidamente não é um mero exercício acadêmico. Fica difícil satisfazer seus genuínos interesses quando você não tem certeza de quais são eles. Os líderes separatistas, como logo se deram conta, provavelmente não chegariam tão cedo à independência por ação militar. A médio prazo, porém, tinham a chance de promover seus interesses de reconhecimento, autogestão e controle de seus recursos econômicos por meio de um acordo para fazer eleições democráticas, algo que confiavam iriam conseguir. O controle político local, por sua vez, poderia lhes permitir avançar na direção da independência, objetivo de longo prazo. Desvendar os interesses por trás daquela postura foi de

grande ajuda para levá-los, afinal, após alguns anos, a um inesperado acordo de paz com seus adversários.

É essencial continuar se perguntando por quê, pois o combustível necessário para se ter condições de dizer um Não eficaz deriva, no final das contas, não da postura em si, mas do que se acha por trás dela: os interesses subjacentes, o seu Sim.

Relembrar os três grandes dons do Não, irá ajudá-lo a identificar seus interesses. Pergunte-se:

- O que espero *criar* ao dizer Não? A que outra atividade ou pessoa estou querendo dizer Sim?
- O que espero *proteger* ao dizer Não? Que interesse central meu correrá risco se eu disser Sim ou simplesmente continuar a aceitar o comportamento do outro?
- O que espero *mudar* ao dizer Não? O que há de errado com o atual comportamento do outro (ou situação) e o que melhoraria se tal comportamento (ou situação) mudasse?

Desvende suas necessidades

É útil examinar ainda mais a fundo as suas motivações subjacentes. Frequentemente, quando listamos nossos interesses, estamos listando as nossas vontades - nossos desejos, aspirações e preocupações do dia-a-dia. Essas são as coisas ou condições de que gostaríamos de desfrutar, em geral com abundância. Queremos que o nosso local de trabalho seja confortável, que o contrato que celebramos seja lucrativo, que as férias sejam relaxantes e o preço, acessível. Se examinarmos mais a fundo ainda, descobriremos, por trás dessas vontades, um conjunto de motivações centrais - as nossas necessidades.

As necessidades são os impulsos básicos que motivam o comportamento humano. Talvez as cinco necessidades

humanas mais comuns sejam:

- Comida, bebida e outras necessidades vitais
- Segurança ou sobrevivência
- Acolhida e amor
- Respeito e relevância
- Liberdade e controle sobre o próprio destino

As necessidades humanas básicas se encontram por trás do comportamento cotidiano.

Imagine que seu chefe lhe pediu para trabalhar neste fim de semana, o terceiro consecutivo. Você quer dizer Não, pois há muito planejou com seu cônjuge viajar nessa data. Seus interesses, à primeira vista, são viajar, conseguir realizar seus planos e não se sentir assoberbado de trabalho. No entanto, para chegar às necessidades básicas por trás desses interesses, você precisa continuar se perguntando por que deseja realmente dizer Não. Por trás do interesse em viajar existe um interesse em fortalecer o seu casamento, e por trás disso, se examinar mais a fundo, está a necessidade básica de acolhida e amor. Por trás do interesse em realizar seus planos reside a necessidade básica de autonomia e controle sobre o seu destino. Por trás do ressentimento com seu chefe por este sobrecarregar você de trabalho reside a necessidade básica de respeito.

Um gerente de vendas, participante de um dos meus seminários, vinha tendo dificuldade para dizer Não a seu maior cliente, que constantemente o pressionava para reduzir mais e mais os preços.

Qual é o seu Sim subjacente? - perguntei-lhe.

Manter um fluxo constante de receita - respondeu ele.

Por quê? - insisti.

Lucro.

Mas por que você quer ter lucro? - retorqui.

Para que todos possamos trabalhar - disse ele, incluindo com um gesto seus colegas — e para que eu possa pôr comida em casa.

Tudo se resumia a essa necessidade básica. O Não do gerente de vendas às exigências do cliente se tornou mais potente por estar ancorado a algo a que ele atribuía enorme valor.

Vale a pena escarafunchar para desvendar suas necessidades. Quanto mais fundo você chegar, maior será a possibilidade de topar com uma rocha-alicerce, um lugar forte e firme para ancorar o seu Não.

Para desvendar suas necessidades, ouça suas emoções. As emoções falam - elas são a linguagem usada pelas suas necessidades essenciais para avisar que não estão sendo atendidas.

- O *medo* nos alerta para uma possível ameaça.
- A *raiva* nos diz que existe algo errado na situação que precisa ser corrigido.
- A *culpa* nos alerta a ficar atentos a relacionamentos importantes.
- A *intuição* pode nos avisar que um negócio que estamos prestes a fechar deve ser repensado.

Se dermos ouvido a esses sentimentos em lugar de reagir a eles, os benefícios podem ser enormes.

Sem dúvida tenho comprovado isso por experiência própria. Aprendi a ouvir a minha intuição toda vez que me vejo diante de uma decisão importante, como aceitar um encargo profissional de peso. Descobri que a intuição está quase sempre inevitavelmente correta, apontando para necessidades que não abordei de maneira apropriada. Quando sinto um friozinho no estômago diante de um novo projeto, por exemplo, isso costuma querer dizer que estou negligenciando a minha necessidade de dedicar mais tempo à família ou a mim mesmo.

Trate as suas emoções como placas de sinalização apontando para suas necessidades essenciais. Em lugar de serem suas inimigas, as emoções podem se tornar suas aliadas, pois podem ajudá-lo a desvendar o seu Sim.

Desvende seus valores

Ao lado das necessidades que lhe servem de impulso, existem os valores que motivam você. *Os valores são os princípios e crenças que guiam a sua vida*, evocados por máximas, como “aja sempre com integridade” ou “trate todos com justiça”. Embora os valores variem de cultura para cultura e de pessoa para pessoa, alguns deles são comuns a povos de todo o mundo, como a *honestidade, a integridade, o respeito, a tolerância, a generosidade, a justiça, a coragem e a paz.*

Os valores são capazes de gerar uma motivação poderosa para o seu Não. Costuma ser mais fácil assumir uma atitude em prol de algo maior do que nós mesmos do que fazê-lo em prol de nossas necessidades particulares.

Lembremo-nos da história de Sherron Watkins, a funcionária da Enron que teve coragem suficiente para escrever um memorando para o patrão, o presidente da empresa, Kenneth Lay, expressando sua profunda preocupação com as práticas contábeis antiéticas e ilegais que vinham ocorrendo na Enron e alertando para o fato de que a empresa “poderia implodir sob uma onda de escândalos contábeis”. Lamentavelmente, seu memorando foi ignorado e a gigantesca empresa de energia faliu e foi objeto de investigação criminal, levando milhares de empregados desavisados a perder seus empregos e a poupança de toda uma vida. Embora seu memorando não tenha salvado a Enron, sua atitude corajosa de defender o que estava certo teve ampla publicidade. Sherron foi eleita uma das personalidades do ano da revista Time e se tornou um modelo que, sem dúvida,

encorajará outros a fazerem o que for preciso para evitar futuras Enrons.

Ao dizer Não a práticas contábeis ilegais e antiéticas na Enron, Sherron Watkins disse Sim a seus valores de honestidade e integridade. Embora esperasse ser demitida em razão do memorando, ela “não teve alternativa senão enviá-lo, pois sabia que precisava se manifestar”, revelou sua mãe ao Washington Post. Era uma questão de valores. Como sugere a história de Sherron Watkins, desvendar seus valores essenciais pode ser a motivação necessária a dizer um Não potente e positivo.

Busque em seu âmago

Uma vez desvendadas suas necessidades e seus valores, vale a pena se perguntar:

“O que importa de verdade?” Quais são as suas verdadeiras prioridades?

A perspectiva de dizer Não costuma detonar insegurança e ansiedade. Você se pergunta:

“Serei mesmo capaz de fazer isto? E se disser Não, conseguirei mantê-lo?”

Para contra-atacar sua crítica interior, é essencial chegar ao fundo de si mesmo, ao seu eu verdadeiro, àquele lugar de certeza e convicção íntimas. Como no exemplo de John, mencionado na Introdução, que foi ao fundo de si mesmo para encontrar a autoestima que lhe permitiu impor-se ao pai, você também pode chegar ao âmago da sua autoestima, o que lhe dará condições para se impor e dizer Não.

Continue buscando.

Qual é o seu objetivo mais profundo? O que é verdadeiro e certo para você? Qual a mensagem que lhe passam o seu coração e a sua alma?

Um gerente sênior que conheço recebeu uma proposta tentadora de promoção no trabalho, que, contudo, implicaria

passar boa parte do tempo viajando, longe de casa.

Tenho filhos pequenos - ele me disse. - Por isso, embora tenha sido difícil deixar passar essa oportunidade, eu disse Não.

Ele disse Não a fim de dizer Sim à proximidade dos filhos. Os filhos eram o mais importante para ele. Felizmente, não muito depois lhe ofereceram um outro emprego que lhe permitia trabalhar perto de casa.

Este exercício se aplica não só a indivíduos, mas também a chefes de empresas e governantes, que precisam identificar suas genuínas prioridades. Foi este o desafio enfrentado por James Burke, presidente da empresa farmacêutica Johnson & Johnson, quando soube que uma criança e seis adultos na região de Chicago haviam morrido envenenados depois de ingerir Tylenol. Aparentemente, alguém havia injetado cianureto nas cápsulas, repondo em seguida o medicamento nas prateleiras das farmácias. O Tylenol era o produto mais lucrativo da empresa, respondendo por 35% do mercado de analgésicos leves. Surgiu a questão de se proceder ou não a um recall nacional. Muitos especialistas dentro e fora da empresa foram contra, argumentando que os incidentes se limitavam à região de Chicago e que à Johnson & Johnson não cabia a culpa pelo envenenamento. Burke e seus colegas, contudo, sabiam direitinho o que fazer. Mandaram recolher das prateleiras de farmácias e drogarias todo o fornecimento e, além disso, se ofereceram para substituir por comprimidos todas as cápsulas de Tylenol em poder dos consumidores. Tal decisão, tomada quase imediatamente, custou à empresa dezenas de milhões de dólares. Na verdade, a empresa disse Não à continuidade da venda de Tylenol até que estivesse totalmente confiante de poder garantir a segurança de seus consumidores.

De onde saiu este Não corajoso e esclarecido? Como Burke e seus colegas explicaram mais tarde, derivou diretamente do

credo da empresa, de autoria do seu visionário presidente Robert Wood Johnson quarenta anos antes:

“Cremos que a nossa responsabilidade primeira é com os médicos, enfermeiros e pacientes, com as mães e os pais e com todos aqueles que utilizam nossos produtos e serviços.”

Os lucros são importantes, é claro, mas vêm depois da saúde e segurança dos consumidores. Conhecendo tais valores essenciais e acreditando neles, todos na empresa souberam o que fazer e na mesma hora aprovaram a decisão de promover o recall.

O resultado? Ao contrário da expectativa geral, segundo a qual não haveria como a marca Tylenol se recuperar da catástrofe, o medicamento foi relançado meses depois com o mesmo nome, em um novo vidro inviolável, e apresentou uma recuperação impressionante, tanto em termos de vendas quanto em posição no mercado. O que poderia facilmente ter aberto um rombo na confiança do público na Johnson e Johnson revelou-se aos olhos deste um atestado da integridade e credibilidade da empresa.

Assim, quando você se vir prestes a dizer Não, vale a pena seguir o exemplo de James Burke e checar sua missão básica e seus valores essenciais. O que você e sua empresa realmente defendem? Pense não apenas no interesse de curto prazo e nos desejos imediatos, mas também no interesse de longo prazo. Pense não apenas em seu interesse pessoal limitado, mas também no seu interesse pessoal esclarecido. Igualmente é útil, como no caso de Burke e seus colegas, ouvir “os melhores anjos da nossa natureza”, famosa expressão de Abraham Lincoln.

O objetivo é descobrir a fonte mais recôndita do seu Não e vincular-se a ela. Quanto mais profundamente você investigar seu Sim, mas forte será o seu Não.

Cristalize o Seu Sim!

Agora que você já desvendou seus interesses, necessidades e valores mais profundos, poderá destilá-los em um potente Sim! Seu Sim! é a sua intenção de proteger e promover seus interesses essenciais. As necessidades e os valores são seu ponto de partida; a intenção é onde você quer chegar.

A intenção acrescenta a seus interesses o elemento do compromisso. Você não tem apenas o interesse, mas assume o compromisso de satisfazê-lo.

“A verdadeira força não deriva da habilidade física”, declarou Mahatma Gandhi, “mas de uma vontade indômita”.

Poucas coisas na vida são tão potentes quanto uma intenção clara. As intenções mais potentes são positivas. Elas são pró, não contra.

Pensem em Nelson Mandela, que passou mais de quarenta anos lutando contra o sistema racista do apartheid na África do Sul. O título de sua autobiografia esclarece qual a intenção positiva que o sustentou durante décadas de luta dura e encarceramento. Ele não escolheu chamar suas memórias de Long Walk Away from Apartheid (O Longo Caminho para se Afastar do Apartheid), mas de Long Walk to Freedom (O Longo Caminho para a Liberdade). Seu compromisso mais essencial não era contra o apartheid, mas liberdade - liberdade para si mesmo, para seu povo e até mesmo para seus adversários.

Destile uma única intenção

Sua intenção não é algo que você inventa, mas sim algo que você cristaliza a partir de seus interesses, necessidades e valores. O que é capaz de conferir um poder real ao seu Não é o

ato de destilar todas as suas várias emoções em uma única intenção concentrada - o seu Sim!

Desvendar seus interesses, necessidades e valores é uma atividade divergente na qual você parte de uma única postura de Não para muitas motivações possíveis por trás dela. Criar uma intenção única é uma atividade convergente da qual você parte de muitas motivações para uma intenção única que é a soma de todas elas. Se seus interesses são comparáveis às raízes de uma árvore, a base do tronco para onde todas as raízes convergem é comparável à sua intenção.

Comece fazendo uma lista dos interesses que motivam o seu desejo de dizer Não e, depois, tente resumi-los em uma única expressão que melhor capte a essência deles. Para John, o homem que disse Não ao pai dominador, o termo foi “autoestima”. Para o meu parente que disse Não ao alcoolismo, a expressão foi “estar ao lado dos meus netos”. Pergunte-se: “O que estou, realmente, defendendo? Que valor ou necessidade preponderante estou protegendo? Trata-se da minha felicidade, do bem-estar da minha família, do nome da minha empresa, minha integridade pessoal ou de alguma outra coisa?”

Para um executivo sênior de uma importante cadeia internacional de hotéis, o Sim foi ao nome da empresa, à marca. Ele enfrentou o desafio de dizer Não ao poderoso proprietário de um resort caribenho da cadeia que quis ser dispensado do cumprimento do padrão da empresa quando as obras de construção do novo hotel estavam prestes a ser concluídas. O executivo disse Não, não apenas como mera política, mas porque se deu conta de que a marca era o patrimônio principal da empresa. “Nossa marca nada significa se não nos ativermos aos nossos padrões”, explicou-me mais tarde. Tendo desvendado e cristalizado seu Sim, ele não teve dificuldade para dizer Não ao proprietário, esclarecendo que “o motivo pelo qual

você e outros querem a nossa marca no próprio hotel é que não abrimos exceções quando o assunto é qualidade”.

Como a sua intenção costuma ser genérica, ajuda muito atribuir-lhe especificidade imaginando um resultado positivo que leve a cabo a sua intenção.

Pergunte-se:

“Que tipo de solução concreta satisfaria meus interesses?”

Use a imaginação para visualizar o resultado que você deseja, como os atletas muitas vezes fazem antes de uma competição. Como seria, precisamente, se o outro concordasse em respeitar suas necessidades? Este tipo de visualização concreta pode ajudá-lo a ganhar a confiança e a convicção de que você precisa.

Outra coisa que ajuda é pôr no papel a sua intenção e até mesmo anunciá-la a um colega ou amigo. Isso não deixará que você esqueça do compromisso assumido consigo mesmo.

Diferencie o "Se" do "Como"

Às vezes nos pegamos pensando:

“Eu gostaria de dizer Não, mas não consigo me imaginar dizendo Não à minha mãe, ao meu chefe ou ao meu amigo.”

Sabotamos nossa intenção de dizer Não mesmo antes de falar com o outro.

“Não vejo como dizer Não”, pode ser seu comentário interior quando amigos queridos lhe pedem para ajudá-los a se mudarem. Você sabe que não dispõe de tempo no momento, mas sente tanta culpa e medo que lhe parece inconcebível dizer Não. Então, você cede e diz: “Tudo bem.” Depois, o arrependimento, o ressentimento e a raiva se instalam - porque dizer Sim era a última coisa que você queria àquela altura.

Para muitos de nós, isso acontece diariamente e brota da prática corriqueira de confundirmos se devemos fazer algo com como fazê-lo. Confundimos a questão de se devemos ou não dizer Não com a questão de como diremos Não. Como o como parece impossível, o se parece predeterminado. Na verdade, para nos sentirmos melhor, argumentamos conosco: “Tudo bem. Eu não precisava mesmo de tempo para mim mesmo.”

No entanto, existe uma alternativa, que é diferenciar em seu próprio processo decisório o se do como. Esclareça a sua genuína intenção primeiro, ao ponderar o que realmente deseja fazer em uma determinada situação. Resolvida a questão do se, você poderá pensar no como, que talvez se revele muito mais fácil do que o medo lhe faria crer.

Transforme suas emoções em determinação

Depois de esclarecer a sua intenção, chega a hora de infundir-lhe energia. Essa energia pode vir das suas emoções, adequadamente canalizadas.

Além de servir como sinais de advertência sobre as suas necessidades insatisfeitas, as emoções cumprem uma outra função crucial: fornecem combustível para a sua ação. Elas nos impelem a agir de forma apropriada para proteger nossos interesses essenciais, dando-nos coragem e determinação. Como sabem muito bem os atletas campeões, as emoções, quando bem direcionadas, têm um enorme poder motivador.

Assim, em lugar de permitir que as emoções o dirijam, aproveite-as e canalize-as, transformando-as em determinação - a força de vontade para abordar suas necessidades insatisfeitas e promover seus valores mais profundos. Sua intenção positiva não deriva de um vácuo, ela brota de suas emoções.

Ninguém entendeu e demonstrou melhor tal processo de transformação do que Mahatma Gandhi, que, sem uma única arma ou soldado, conseguiu pôr fim ao secular domínio colonial da Índia pelo Império Britânico. Ele explicou seu segredo:

“Aprendi pela experiência amarga a suprema lição de preservar a minha raiva e que, da mesma forma que o calor é transmutado em energia, a nossa raiva controlada pode ser transmutada em um motor capaz de mover o mundo.”

Para transformar a emoção negativa em intenção positiva, primeiro observe e aceite suas emoções, rastreando-as até sua fonte original - necessidades e interesses insatisfeitos.

Testemunhe a mudança da carga emocional de negativa em positiva quando você ouvir atentamente seus sentimentos. Então, como sugeriu Gandhi, preserve a sua energia. Em outras palavras, refreie a reação impulsiva, que nada mais é que um desperdício de energia preciosa. Finalmente, no momento certo, libere propositalmente a sua energia emocional sob a forma de determinação. Utilize-a como combustível para a ação apropriada, não para reação. Deixe que ela funcione como agente propulsor do seu Não.

“Gandhi me ensinou quando eu tinha doze anos que a raiva é tão útil e potente quanto a eletricidade”, escreveu o neto de Mahatma Gandhi, Arun, “mas apenas se a usarmos com inteligência. Precisamos aprender a respeitar a raiva como fazemos com a eletricidade”.

Na verdade, não existem emoções intrinsecamente negativas, mas tão-somente emoções com carga negativa, que têm o poder de ser positivamente carregadas.

Emoções como o *medo e a raiva* tanto podem ser destrutivas como construtivas, dependendo de como se lida com elas - conforme aprendi durante uma reunião muito tensa na Venezuela. No auge da tensão política naquele país em 2003, época em que muitos observadores internacionais temiam o surgimento de uma guerra civil, fui convidado pela ONU para

mediar uma reunião de um dia inteiro com líderes comunitários, entre eles ardorosos seguidores e ferozes detratores do Presidente Hugo Chávez. A reunião era aberta ao público, e o local, um velho cinema com quinhentos lugares no centro de Caracas. Quase mil pessoas compareceram, e a Guarda Nacional foi chamada, pois temia-se que houvesse confrontos entre os dois grupos. Naturalmente, o ambiente estava carregado de medo e tensão. Depois dos discursos de abertura de vários dignitários internacionais de alto escalão, o pódio me foi entregue para que eu mediasse a reunião.

Agindo por intuição, pedi aos participantes que visualizassem, cada um deles, imagens concretas da destrutividade do conflito - algum conhecido que tivesse sido ferido ou morto, perdido o emprego, rompido uma amizade ou um vínculo familiar - ou, até mesmo, imaginassem um pesadelo infantil. Em seguida, perguntei: “Que palavra em espanhol você usaria para dizer Não à violência política?” A palavra que vários membros da plateia sugeriram foi “Basta”. Então, eu disse: “Agora, quero lhes pedir um favor: ouçam durante um momento a voz do povo venezuelano, uma voz que até agora foi silenciada, a voz da sanidade. Com a imagem do conflito que cada um criou na própria mente, quero lhes pedir que gritem juntos ‘Basta’ com toda a emoção que forem capazes de sentir. Farão isso para mim?” Todos assentiram. Quando contei “três”, um possante “Basta!” encheu a sala. Era potente. Ainda dava para sentir que alguns se seguravam, por timidez talvez, o que me levou a pedir bis. Dessa vez foi forte. Pedi-lhes um último bis, e esse terceiro “Basta?” balançou os alicerces do cinema.

Citei essa história porque o clima na sala sofreu uma mudança perceptível naquele momento. Sem exagero, eu diria que as emoções negativamente carregadas de medo e raiva se transformaram numa intenção carregada de energia positiva de

ajudar a pôr fim à destrutividade do conflito. Como que para confirmar isso, os participantes instituíram, naquela mesma tarde no cinema, uma comissão para trabalhar conjuntamente pela paz na Venezuela. Encontravam-se semanalmente e começaram a organizar mesas-redondas, peças ao ar livre, programas de rádio e tevê, programas escolares e bailes de jovens, tudo voltado para a redução da tensão e a promoção do entendimento. Três anos após o fato, à época que escrevi este livro, eles continuam ativos. Evoluíram para um movimento que batizaram de Aquí Cabemos Todos. Pode-se dizer que fizeram uma genuína diferença nas próprias vidas e na do seu país.

Eis a lição: você pode usar suas emoções para se motivar a dizer Não e defender o que lhe é importante. A ansiedade, o medo e a raiva lhe trazem o dom da energia transformadora, que é precisamente aquilo de que você precisa para efetuar mudanças internas e externas. Se for capaz de ouvi-las respeitosamente em lugar de lhes dar vazão destrutivamente, essas emoções podem se converter em suas amigas e aliadas. Podem lhe fornecer coragem para dizer Não - um Não de corpo inteiro, do fundo do peito e em alto e bom som.

Desvende o seu Sim

Desvendar o próprio Sim cumpre três funções úteis:

- Dá a você um *senso de direção*. Você agora sabe onde vai chegar com o seu Não.
- Dá a você *energia*. Você agora dispõe de combustível para dizer o seu Não e mantê-lo frente à resistência.
- *Ancora* você em algo positivo. Você agora pode se apoiar nas próprias pernas e não nas dos outros. O seu Não poderá ser em prol das suas necessidades, não contra o outro. Em lugar de rejeitar o outro ao

dizer Não, você pode simplesmente dizer Sim ao que mais lhe interessa.

Agora que você desvendou seu Sim, está na hora de conferir poder ao seu Não. Este é o tema do próximo capítulo.

2. CONFIRA PODER AO SEU NÃO



“Estar preparado é metade da vitória.” Miguel de Cervantes Saavedra

Dizer Não, não é fácil. O outro pode reagir com veemência ao seu Não. Você precisa de confiança para se impor diante da reação do outro. Precisa de poder para ser capaz de manter o seu Não se o outro se recusar a respeitá-lo. Por isso, tão crucial quanto desvendar o seu Sim é conferir poder ao seu Não.

Desenvolva um Poder Positivo

Depois de destilar seus interesses de forma que resultem numa intenção clara e firme, é hora de bancar sua intenção com um Plano B, uma *estratégia pragmática* que atenderá a seus interesses essenciais, caso o outro se recuse a aceitar o seu Não. O Plano B é o poder positivo. Enquanto o poder negativo é o poder de punir o outro, o poder positivo é o poder de proteger e promover seus interesses e necessidades.

Há uma história que serve para ilustrar o enorme potencial do poder positivo. A protagonista nasceu em uma família pertencente a uma minoria racial oprimida e trabalhava como assistente de um alfaiate em um grande magazine. O Não poderoso que ela disse ao preconceito racial em sua terra natal detonou o movimento pelos direitos civis nos Estados Unidos. Ela se chamava Rosa Parks.

No final de um longo dia de trabalho em dezembro de 1955, Rosa embarcou num ônibus a caminho de casa. Nessa época, em boa parte dos Estados Unidos os negros sofriam as injustiças de uma segregação legalizada em todos os segmentos da vida social, inclusive no dos transportes públicos. Eram tratados como cidadãos de segunda numa sociedade que se declarava comprometida com a igualdade humana.

Rosa descreve o que ocorreu em seguida:

“Não me sentei nos primeiros bancos do ônibus. Sentei-me ao lado de um homem que estava junto à janela - o primeiro banco em que os ‘de cor’ tinham permissão para usar. Não nos perturbaram até pararmos no terceiro ponto seguinte àquele onde eu embarcara. Então, alguns brancos subiram no ônibus, e um homem branco, não encontrando mais lugares vagos, ficou em pé. Quando o motorista percebeu o fato, falou conosco (o negro ao meu lado e duas negras do outro lado do corredor), pedindo para cedermos lugar ao branco. Os outros três negros se levantaram, mas o motorista viu que continuei sentada. Pediu, então, que eu me levantasse e respondi: ‘Não, não vou me levantar.’ Sua resposta foi: ‘Vou mandar prendê-la’, e eu disse que fizesse isso. Ele manteve o ônibus parado, e vários negros desceram.

Poucos minutos depois, dois guardas entraram no ônibus. O motorista lhes disse que eu havia me recusado a levantar. Os guardas se aproximaram e me perguntaram por que e respondi que achava que não devia.

Por que vocês nos perseguem? — indaguei.

Sei lá, mas lei é lei e você está presa.

Imediatamente, fiquei de pé e nós três descemos do ônibus.”

Rosa Parks foi presa. Embora tenha sido libertada naquela mesma noite sob fiança, sua prisão mobilizou a comunidade negra e detonou um inédito boicote de onze meses aos ônibus,

liderado por um jovem pastor local chamado Martin Luther King Jr.

Rosa Parks possuía os dois ingredientes fundamentais do poder positivo: uma intenção firme e um Plano B pragmático para sustentá-la. Sua intenção havia sido compartilhada e refinada durante anos de ativismo. Na versão popular da história, sua recusa a ceder seu lugar costuma ser descrita como o ato espontâneo de uma costureira cansada. Na verdade, Rosa era uma ativista experiente e instruída, dona de crenças firmes, membro de longa data da seção local da NAACP, uma organização nacional que batalhava pelo tratamento igualitário dos negros. Os líderes dessa seção há muito buscavam um caso-modelo para questionar a legalidade das áreas segregadas dos ônibus e conquistar a opinião pública com uma série de protestos. Quando a oportunidade se apresentou, Rosa e seus colegas se achavam preparados com seu Plano B.

Um amigo certa vez me descreveu Rosa como alguém que, de regra, não desafiava a autoridade, mas que, uma vez determinada a agir de certa maneira, recusava-se a retroceder: “Ela pode até ignorar você, passar ao largo, mas retroceder, jamais.” Rosa estava muitíssimo bem preparada para enfrentar as consequências de sua prisão e disposta a levar seu caso até a Suprema Corte, se necessário. No final, foi precisamente isso que aconteceu. A Suprema Corte acabou votando contra a segregação nos transportes públicos, e o resto todos conhecem.

O Plano B de Rosa não pretendia punir ninguém, mas, sim, proteger o Sim mais profundo por trás do seu Não, um Sim à dignidade e à igualdade para todos. Embora parecesse dispor de pouco poder objetivo na situação do ônibus, teve poder positivo para bancar seu Não e sustentar seu Sim, e isso foi o bastante para detonar uma revolução em prol da dignidade humana que reverberou em toda a nação e, na verdade, no mundo todo.

Transforme o Medo em Confiança

Diante da tarefa de elaborar um Plano B, muita gente resiste, relutando em partir para o “pensamento negativo”. Isso pode lhes parecer desnecessário ou desleal, bem como passível de ser deixado para depois. Na minha experiência, porém, não existe nenhum exercício mais crucial e eficaz para quem deseja dizer um Não poderoso, pois, além do poder objetivo que isso traz, ainda ajuda a transformar seu medo e sua raiva em confiança e determinação. Não considere o processo um “pensamento negativo”, mas, sim, o planejamento de um meio alternativo para alcançar o sucesso.

Se acreditar ser totalmente dependente da cooperação do outro, você realmente se tornará um refém. Automaticamente sentirá medo e rancor. O desespero que talvez se instale poderá facilmente levar você a ceder ou a combater. É possível que o maior benefício do Plano B seja o fato de lhe dar a liberdade psicológica necessária para dizer Não ao outro de forma eficaz - sem ceder, calar ou combater.

A grande ironia é que quanto mais você precisa que o outro faça o que você quer, mais poder confere a ele e menos poder você retém para influir na situação. Quando há conflito, é mais provável que o outro aja como você deseja se não precisar que ele aja assim.

Consideremos um conflito matrimonial da vida real.

Joan estava extremamente infeliz com a falta de comunicação entre ela e o marido, que chamarei de John. Sentia uma enorme necessidade de um vínculo e, sob seu ponto de vista, os dois quase nunca conversavam. Durante anos, Joan reclamou disso e insistiu com o marido para conversar com ela, mas quanto mais pressionava, mais ele se retraía. Seu Não ao comportamento dele parecia tão-somente provocar a

reação oposta à que buscava. O casamento se encontrava à beira da falência.

Após um longo período de terapia, Joan pensou seriamente em seu Plano B, que era a separação, algo que não desejava. Ainda assim, passou a encarar a ideia como uma possibilidade real, já que suas necessidades essenciais não podiam ser satisfeitas. Reuniu coragem e enfrentou o medo. Em seguida, sentiu-se investida de poder para adotar uma abordagem distinta e mais confiante do ato de dizer Não.

“Não estou mais disposta a aceitar a nossa falta de comunicação” - disse ela ao marido - “e não estou mais disposta a insistir com você para conversarmos. Não pense, porém, que aceito as coisas como elas são porque vou deixar de reclamar e de criticar. No que me toca, não pretendo me sentir pateticamente agradecida só porque meu marido conversa comigo... Quanto a você, não quero que se sinta pressionado o tempo todo por uma esposa rabugenta. Vou interpretar o que você fizer de hoje em diante como a sua opção quanto à maneira como você quer realmente viver. Decidirei a minha vida de acordo com isso”.

Trocando em miúdos, Joan não estava controlando a maneira de agir do marido, apenas escolhendo a sua própria maneira de agir. Comprometia-se a um tipo diferente de vida, que levasse em consideração as suas necessidades, independentemente de como John agisse dali para a frente. O paradoxo foi que tal abordagem ajudou a salvar o casamento e permitiu que ele se adensasse, pois a confiança e o poder recém-descobertos de Joan capacitaram-na a parar com as suas críticas destrutivas, e a reação de John foi se abrir e falar mais sobre as próprias necessidades e sentimentos. Um Não Positivo aproximou-a, em lugar de afastá-la, do marido.

Assim, o desafio de dizer Não é expressar a “necessidade” - o interesse, o desejo, a preocupação - sem a “dependência”. A dependência cria estresse para ambas as partes - uma sensação de coerção para o outro, de fraqueza e sujeição para você. Você pode ter várias necessidades, mas não “precisa” que o outro coopere. Você adoraria ter essa cooperação, mas, na

falta dela, dispõe de alternativas para satisfazer as suas necessidades.

O desafio é, primeiramente, impor-se a si mesmo, como nitidamente fez Joan - encarar os próprios medos sobre a perda do relacionamento ou do negócio, medos quanto ao tipo de reação do outro e se este vai partir para a retaliação em resposta ao seu Não e superar tais medos assumindo a responsabilidade de atender seus próprios interesses e necessidades, com ou sem a cooperação do outro.

Elabore um Plano B

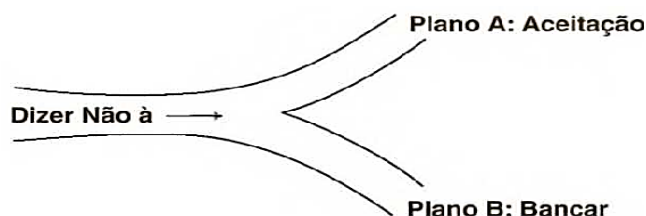
O Plano B é o melhor caminho para atender seus interesses caso o outro não aceite o seu Não. É a sua capacidade de atender seus interesses independentemente de o outro decidir respeitá-los ou não. Na linguagem da negociação, o Plano B é chamado de MAPAN (Melhor Alternativa para um Acordo Negociado). O M, nesse sentido, também sinaliza bancar.

Se você diz Não ao comportamento abusivo de um chefe, seu Plano B pode ser tentar a transferência para um outro departamento ou buscar apoio junto ao Recursos Humanos. Se o Não for a um cliente que vive pressionando com exigências inviáveis, seu Plano B pode ser encontrar um novo cliente ou arregimentar seu chefe, que talvez possa contatar o chefe do seu cliente para ver se é possível aparar as arestas. É claro que essas alternativas talvez não lhe pareçam atraentes, mas é importante que as tenha em mente ao preparar o seu Não. Se o outro detém mais poder que você, desenvolver um Plano B pragmático irá ajudá-lo a nivelar o jogo de modo a ser capaz de dizer Não mais facilmente.

Na minha experiência de lidar com o sistema médico por causa da minha filha, sempre considerei inestimável ter em

mente um Plano B. Para proteger seu bem-estar, por exemplo, minha mulher e eu tínhamos que estabelecer limites rígidos aos exames médicos repetitivos e muitas vezes traumáticos realizados em benefício de estudantes de Medicina, mas que não traziam benefícios genuínos para a nossa filha. Se a equipe médica não respeitasse tais limites após reiterados pedidos corteses, o nosso Plano B era apelar para o escalão mais alto possível no sistema e, se necessário, mudar de médico ou de hospital.

O Plano B é uma ação passível de ser adotada independentemente da cooperação do outro. Imaginando que o Não Positivo seja uma viagem, visualize uma bifurcação na estrada. Um lado leva à aceitação do seu Não chame-a de Plano A, com o A sinalizando aceitação ou acordo. O outro lado leva ao seu Plano B, de bancar.



A história do “homem que disse Não ao Wal-Mart” demonstra o poder de um Plano B. Jim Wier era o presidente da Simplicity, empresa dona da Snapper, uma renomada marca de cortadores de grama. A Snapper ganhava dezenas de milhões de dólares fazendo negócio com o Wal-Mart. Este vinha insistindo em uma redução substancial de preço, prometendo em troca um substancial aumento nas compras. No mundo dos negócios, quase todos concordam que dizer Não ao Wal-Mart constitui um suicídio, e a maioria dos presidentes de empresa acharia impossível recusar oferta tão tentadora. Com exceção de Jim Wier, que avaliara com atenção aonde esse processo levaria ao final de dez anos: a reduções contínuas de preço e ao inevitável sacrifício da qualidade, confiabilidade e durabilidade, pelas

quais a Snapper se destacava aos olhos de seus consumidores. Embora o Wal-Mart representasse quase 20% de suas vendas, Wier disse Não e optou por perder esses 20% do dia para a noite - a fim de dizer Sim aos valores essenciais da Snapper e, sob a ótica de Wier, à sobrevivência de longo prazo da empresa.

O que capacitou Wier a tomar essa decisão corajosa foi seu Plano B. Ele desenvolvera um plano para vender os cortadores de grama Snapper exclusivamente por intermédio de uma rede negociadora independente - dez mil vendedores que entendiam o produto, eram capazes de ensinar aos consumidores como usá-lo e tinham como fornecer assistência técnica, caso necessário.

“Quando dissemos aos vendedores que o Wal-Mart não venderia mais a marca Snapper”, diz Wier, “eles ficaram muito contentes com a decisão, e acho que recuperamos a maior parte dos negócios ao conquistar o coração desses vendedores”.

Bancar não é se acomodar

Seu Plano B é um plano alternativo. Você gostaria de manter o cliente desde que o relacionamento possa ser mutuamente vantajoso. Prefere continuar no emprego que tem desde que seu chefe lhe dispense o respeito que merece. Quer manter seu casamento desde que ele seja seguro e não-abusivo. Mas se sentir que não vai conseguir aquilo de que precisa, seu Plano B é o último recurso, sua linha de ação se o outro não aceitar o seu Não.

O Plano B às vezes se confunde com uma opção de se acomodar - algo aceitável por parte do outro se o seu Não se revelar inaceitável. Mas o Plano B não é uma acomodação - uma concessão ou um acordo menos interessante. O Plano B não é uma opção por um acordo a qualquer preço, mas, sim, uma alternativa a um acordo, uma linha de ação passível de ser seguida independentemente da concordância do outro. Seu

Plano B, caso você não chegue a um acordo com determinado cliente, pode ser perder essa venda e buscar outro cliente. Opções dependem da concordância ou aceitação do outro no final. O Plano B, não.

Seu Plano B também pode ser um valioso parâmetro a ser usado para aquilatar qualquer oferta que você faça como parte do seu Não Positivo, bem como qualquer acordo que venha, eventualmente, a avaliar.

A qualquer momento, você pode se perguntar:

“Que linha de ação tem mais condições de satisfazer os meus interesses - aceitar este acordo ou recorrer ao meu Plano B?”

Conferir-se poder não é punir

Em circunstâncias difíceis, muita gente talvez pense que a finalidade do Plano B seja punir o outro por seu comportamento inadequado. Se o outro não concordar em respeitar seus interesses e necessidades, se a sua filha adulta ignorar seu pedido para avisar com antecedência antes de deixar o bebê aos seus cuidados, ou se o seu colega de trabalho continuar a fazer comentários ofensivos, você os fará pagar por isso.

Mas o Plano B não funciona como punição. Não se trata de uma válvula de escape para sua frustração e raiva. Ele é simplesmente aquilo que você vai fazer para ajudar a garantir que seus interesses sejam respeitados mesmo que o outro não colabore. No caso da filha adulta que costuma esperar que você fique com o bebê sempre que ela precisa, seu Plano B pode ser se desculpar, pois já estava a caminho para encontrar um amigo, e, dito isso, sair de casa. No caso do colega de trabalho, seu Plano B pode ser levar o problema dos comentários ofensivos dele ao conhecimento do departamento de Recursos Humanos ou a outros que possam convencê-lo a desistir de agir assim.

O Plano B é menos poder sobre o outro do que poder para satisfazer seus próprios interesses. Isso é o que faz dele um poder positivo.

Neste ponto da preparação para dizer o seu Não Positivo, é simplesmente importante saber que você possui um Plano B. Abordaremos no Capítulo 8 quando e como mencionar seu Plano B para o outro. A esta altura, desenvolva seu Plano B para seu benefício e sua segurança.

Quanto Melhor o seu Plano B, Mais Poder Você Terá

Às vezes nos sentimos perdidos porque não conseguimos imaginar um Plano B atraente. Não encare isso como motivo para se desencorajar e, sim, como um estímulo para aperfeiçoar seu Plano B, conforme ilustra o exemplo a seguir.

Uma grande empresa americana havia recentemente lançado um novo produto no mercado. A expectativa era de um grande sucesso, mas as vendas foram decepcionantes e a concorrência mais cerrada do que se imaginava. Sabendo que muitos consumidores consideravam o preço caro, a empresa tentou cortar os custos onde era possível. Viu-se que a maior parte do custo se originava de um componente-chave fabricado por uma empresa europeia.

A empresa americana pediu ao fornecedor para reduzir seu preço e se ofereceu para lhe enviar uma equipe de especialistas em cortes de custos, mas o fornecedor rejeitou o pedido. “Estamos neste negócio há mais de duzentos anos. Seu país mal tem duzentos anos. Não lhe dizemos como operar seu negócio. Não nos diga como operar o nosso!” Os executivos da empresa ficaram frustrados, mas sentiram que pouco tinham a fazer, visto que haviam assinado um contrato de dez anos com o

fornecedor com base numa taxa previamente combinada sobre os custos, garantindo-lhe o reembolso de todas as despesas acrescido de um lucro.

A empresa contactou meu colega Joe Haubenhofer porque queria ajuda nessa negociação difícil. Quando Joe se reuniu com a chefia da empresa para prepará-los para a negociação, encontrou-os desanimados e pessimistas. Como defender seus interesses naquela situação e, com efeito, dizer Não à postura teimosa do fornecedor? Sentiam-se de mãos atadas por estarem totalmente dependentes daquele fornecedor. Não havia nada a fazer. Ou assim pensavam, até que Joe lhes perguntou:

“Qual é o Plano B de vocês? O que farão se o fornecedor se recusar a cooperar durante o restante do contrato?”

“Plano B?”, os gerentes indagaram em coro. “O problema é esse. Não temos um Plano B! Estamos presos a este contrato de dez anos e não existe saída.”

“Esperem um pouco” - disse Joe. “O que vocês querem dizer é que as alternativas do momento - romper o contrato ou tirar o produto do mercado - não são nada atraentes. Estariam dispostos a perder algum tempo avaliando seriamente se existe alguma maneira de melhorar esse Plano B?”

Os gerentes concordaram - com ceticismo, é claro. Uma hora depois, em meio a uma reunião repleta de ativas discussões, um deles perguntou:

Não existe nenhuma outra fábrica no mundo com tecnologia para fazer este produto?

Ao que outro respondeu:

Ora, na verdade acho que há uma no Meio-Oeste que talvez disponha da tecnologia necessária, mas se não me falha a memória, ela foi fechada pelo dono.

Mandaram alguém checar os fatos. Mais tarde no mesmo dia, o emissário confirmou que o gerente estava certo. A fábrica tinha, sim, a tecnologia apropriada, e estava fechada, porém à venda.

Um dia depois, a equipe já elaborara um plano para adquirir a fábrica, pô-la novamente em funcionamento e fazê-la produzir a um custo viável o componente necessário. O plano foi

apresentado ao alto escalão e rapidamente aprovado como plano de emergência, um Plano B.

A equipe, então, se preparou para a visita que logo faria ao fornecedor. Segundo meu colega, parecia tratar-se de uma equipe totalmente diferente. Com um Plano B satisfatório nas mãos, os executivos já não se sentiam desanimados, mas, ao contrário, confiantes. Cuidadosamente aquilatarem os interesses e percepções do fornecedor e tentaram bolar opções mutuamente vantajosas com o objetivo de cortar custos e manter a parceria.

No final, não foi necessário usar o Plano B, nem mesmo revelá-lo. Os preparativos cuidadosos lhes deram a confiança necessária para negociar eficazmente com o fornecedor e chegar a um acordo sobre uma estratégia para cortar os custos operacionais. E o fator-chave desse inesperado sucesso, contaram-me mais tarde os negociadores da empresa, foi essa confiança. Ela lhes possibilitou transformar suas emoções negativas de medo e conformismo em determinação e garra.

Debate vários planos

Ao desenvolver seu Plano B, vale a pena ponderar uma variedade de alternativas possíveis. Os gerentes do exemplo anterior começaram convocando um debate e, assim, descobriram uma alternativa criativa em que ninguém pensara antes.

O maior obstáculo à descoberta de alternativas criativas é uma vozinha na sua cabeça que fica repetindo: “Não vai funcionar!” ou “Isso é ridículo!” Tais afirmações matam as ideias potencialmente criativas. Essa vozinha crítica vem da área do cérebro que avalia e julga. Embora útil e até mesmo necessária, ela atrapalha a área criativa do cérebro que gera novas ideias.

O segredo do brainstorming - que o debate irá promover - é separar as duas funções cognitivas. Primeiro invente, depois avalie.

A regra de ouro do brainstorming é suspender todo o processo de avaliação crítica durante determinado período, que pode ser de minutos ou horas. Formule o máximo possível de ideias. Em seguida, dê início à avaliação, examinando as ideias e marcando com um asterisco as mais promissoras.

O brainstorming funciona melhor quando se tem companhia - amigos, colegas e parceiros. A contribuição de cada um costuma estimular a produção de ideias nos outros, como um efeito-cascata.

Desenvolva uma ou várias alternativas possíveis e crie planos operacionais concretos. Esse processo surge daquilo que talvez de outra forma fosse apenas uma ideia maluca e a transforma em um plano sério que inspira respeito e apoio - precisamente o que fizeram os gerentes quando se dispuseram a investigar o que parecia impossível (encontrar outro fornecedor) e a elaborar uma estratégia comercial a ser apresentada ao alto escalão da empresa.

Com relação às alternativas, estes são alguns dos tipos a considerar:

Faça você mesmo. Uma das alternativas é, por natureza, unilateral, o que você é capaz de fazer sozinho para satisfazer seus interesses e necessidades? E se passar a não depender mais do outro? Qual a melhor maneira de não precisar da cooperação do outro? Os gerentes do caso apresentado anteriormente, por exemplo, descobriram a possibilidade de fabricar o ingrediente necessário sem depender do fornecedor.

Afaste-se. Outra estratégia unilateral de autoajuda é o afastamento. Como seria para você afastar-se da situação ou do

relacionamento com o outro? Quando a situação é ter de aguentar um chefe difícil, o funcionário investiga outras possibilidades de emprego dentro da mesma empresa ou fora dela. Diante da necessidade de dizer Não a um cliente difícil, um vendedor cultiva novos clientes. Uma mulher que sofre abusos do parceiro faz preparativos para sair de casa com os filhos e se abrigar na casa de um parente. Uma advogada que conheço foi chamada certa vez para trabalhar em um projeto que considerou “moralmente repulsivo e ofensivo”. Conseguiu dizer Não com eficácia porque decidira de antemão “largar o emprego se não aceitassem o meu Não”.

Terceiros. Sempre existem alternativas trilaterais. Haverá um terceiro a quem recorrer se não for possível chegar a um acordo com o outro? Se um vizinho insiste em ouvir música aos berros, você pode pedir ao síndico para intervir e levar o assunto à reunião de condôminos. Se não consegue convencer um colega de trabalho a parar de pedir à secretária para deixar de fazer o trabalho que é seu para se dedicar ao dele, talvez seja preciso falar com o chefe. Seu Plano B também pode ser utilizar o recurso judicial, como fez Rosa Parks ao levar seu caso até a Suprema Corte.

Planos intermediários e decisivos. Quando é impossível chegar a um acordo com o outro, seu primeiro recurso talvez não seja um Plano B completo, mas um passo intermediário menor. Pode formular uma sequência de planos que comecem do menor e levem até o grande plano decisivo. Uma cadeia de restaurantes, ao enfrentar a necessidade de dizer Não a um franqueado que com frequência vinha deixando de cumprir o padrão de qualidade vinculado à marca, elaborou um plano intermediário que consistiu em suspender o franqueado. O Plano B decisivo da cadeia, caso o franqueado não se adequasse aos padrões, era rescindir a franquia.

Forme uma coalizão vitoriosa

Se o outro é mais poderoso que você, um Plano B a considerar é a formação de uma coalizão vitoriosa.

Nos meus seminários, gosto de contar uma fábula sobre um sábio mestre zen que, ao longo de uma aula para um grupo de estudantes, propositalmente põe um deles em um impasse. No momento em que um aluno está prestes a tomar uma xícara de chá, o mestre diz: “Se você tomar este chá, vou lhe bater com esta vara. E se não tomar, vou lhe bater com esta vara.” “O que você faria se fosse esse aluno?”, pergunto aos participantes do seminário.

A resposta mais frequente que ouço é: “Eu tomaria o chá. Já que vou mesmo apanhar, ao menos saboreio a bebida.” Outra resposta que escuto muito é: “Eu jogaria o chá na cara do mestre.” São duas reações clássicas a um poder maior: submissão, pois não há escolha, e combate. Nenhuma delas, porém, costuma se mostrar satisfatória.

Em seguida, os participantes começam a ser mais criativos em suas respostas: “Eu ofereceria o chá ao mestre”, “Eu perguntaria por quê”, “Eu levaria um tempão para que ele não percebesse se eu estava ou não tomando o chá”, e daí por diante.

Por mais que concebam possibilidades, contudo, quase sempre os participantes do seminário se esquecem de uma outra alternativa - a formação de uma coalizão. Creio que isso se deve ao fato de que, quando imaginamos a cena, visualizamos o mestre e o aluno. Quase sempre nos esquecemos de que há outros alunos na sala. “Socorro, colegas!”, pode ser o seu pedido aos companheiros. Embora o mestre com avara seja mais poderoso do que o aluno, ele não é mais poderoso do que todos os alunos juntos.

Uma coalizão pode equilibrar o jogo. Uma pergunta a nos fazermos é:

“Quem compartilha dos meus interesses ou pode ser convencido a trabalhar comigo para que as minhas necessidades sejam respeitadas?”

Se você enfrenta um chefe abusivo, será útil arregimentar apoio de outros funcionários para coletivamente interpelar o chefe quanto a seu comportamento. Se um pai idoso se recusa a deixar de dirigir seu carro embora nitidamente esteja pondo em risco a sua vida e a de outros, será útil para você buscar o apoio de seus irmãos. Rosa Parks e seus colegas lançaram mão do poder de uma ampla coalizão de negros e de brancos simpáticos à causa, de modo a apoiar o seu Não à segregação nos ônibus.

“Existem dois tipos de poder no mundo”, gostava de afirmar o líder comunitário Saul Alinsky, “o dinheiro organizado e o povo organizado”.

Pergunte-se:

“Quem poderiam ser meus possíveis - ainda que improváveis - aliados nesta situação?”

Se você trabalha com vendas, por exemplo, talvez os usuários dos seus produtos possam intervir em seu benefício com uma palavrinha de apoio aos representantes dos compradores que o estão pressionando. Se você é político, um improvável aliado pode ser um adversário que, ainda assim, partilhe um interesse em comum na aprovação de determinado projeto de lei.

Um exemplo revelador da formação de uma coalizão como Plano B é a história do piloto de um dos primeiros aviões de passageiros a decolar de Denver pouco depois dos terríveis ataques de 11 de setembro. Antes da decolagem, o piloto anunciou aos amedrontados passageiros:

“Se alguém se levantar e tentar assumir o avião, levantem-se juntos, peguem o que tiverem e atirem sobre os sequestradores. Mirem em suas cabeças para obrigá-los a se defender.”

O piloto também encorajou os passageiros a jogar cobertores em cima dos sequestradores, amarrando-os e mantendo-os no chão até a aterrissagem.

“Nós, o povo, não seremos vencidos”, declarou.

“Todos que estavam no avião aplaudiram”, disse um dos passageiros do voo.

“Lágrimas escorriam pelo rosto de todo mundo. Foi como se tivéssemos uma escolha, como se descobríssemos que se algo acontecesse não ficaríamos totalmente impotentes.”

É esse o ponto. Lembre-se de que você não está sozinho.

Antecipe as Manobras de Poder do Outro

Quando você desenvolver o Plano B, vale a pena imaginar as possíveis manobras de poder do outro. Se disser Não à exigência do outro, o que ele poderá fazer para obrigá-lo a se sujeitar? E o que você pode fazer para conferir poder ao seu Não de modo a ser capaz de continuar a defender seu ponto de vista?

Confisque-lhe a vara

Se a reação do outro ao seu Não for nos ferir ou ameaçar, nosso primeiro instinto talvez seja revidar. Uma estratégia mais eficaz, contudo, é neutralizar o impacto do seu comportamento. Se, como na fábula do mestre zen, o outro ameaçar você com uma vara, não revidar, simplesmente confisque-lhe a vara. Trocando em miúdos, não combata o outro, simplesmente prive-o da capacidade de combater você.

Imagine-se lidando com um cliente difícil que insiste em pedir uma redução inviável de preço. Você prevê, baseado em experiência prévia, que, se lhe disser Não, ele reagirá com raiva e passará por cima de você, indo direto ao seu chefe para conseguir o que quer. Uma maneira de neutralizar sua tática é falar de antemão com seu chefe e explicar que provavelmente o cliente irá procurá-lo pedindo um desconto. Peça a seu chefe

para encaminhar de forma cortês o cliente de volta a você. Se houver algum potencial para flexibilizar o preço, caberá a você a palavra; do contrário, o cliente passará a procurar sempre o seu chefe, transformando você em um mero mensageiro. Assim, quando o cliente ameaçar procurar seu chefe, você poderá dizer: “Sinta-se à vontade. O telefone dele é este.” Você terá confiscado a vara do seu cliente.

A estratégia de confiscar a vara do outro sem combatê-lo foi usada com enorme eficácia durante a crise dos mísseis cubanos em 1962. Tive o privilégio de participar de uma reunião em Moscou em 1989 que reuniu muitos participantes dela ainda vivos. Meus colegas e eu ouvimos, boquiabertos, o ex-Secretário de Defesa Robert McNamara, o ex-conselheiro americano de Segurança Nacional McGeorge Bundy, o ex-Ministro do Exterior soviético Andrei Gromyko, o ex-embaixador soviético nos Estados Unidos Anatoly Dobrynin e outros tentarem juntar toda a história do que realmente acontecera durante aqueles treze dias de tensão em que o futuro do mundo esteve na corda bamba.

Entre as muitas lições ali aprendidas, uma se destacou para mim: o quanto estivemos perto do Armagedom sem o querer e como somos afortunados por terem as autoridades americanas e soviéticas sido capazes de usar seus Nãos de maneira tão competente. Como você deve se lembrar, os americanos haviam descoberto que os soviéticos tinham enviado por mar mísseis nucleares para Cuba, onde permaneceriam apontados para os Estados Unidos. O Presidente Kennedy sabia que precisava dizer Não, mas tinha dúvidas sobre como seria possível impedir os soviéticos de disparar os mísseis sem dar início à Terceira Guerra Mundial. Reuniu seus conselheiros políticos e militares mais próximos e encarregou-os de elaborar um plano. O Plano B a que chegaram foi ordenar um ataque aéreo a Cuba,

seguido de uma invasão, caso a diplomacia não funcionasse. Durante os primeiros dois dias de debates, não surgiu outro plano. Como descobrimos naquela reunião em Moscou, esse Plano B, que por muito pouco não foi posto em prática, teria sido muito provavelmente desastroso. A liderança americana na época desconhecia que os soviéticos dispunham de mais de quarenta mil soldados a postos, e os cubanos, mais de duzentos e cinquenta mil, bem treinados e prontos para lutar, e que, no caso de um ataque americano, as forças soviéticas estavam autorizadas a usar mísseis nucleares, alguns dos quais já se encontravam ativados.

“Foi apavorante”, disse Robert McNamara. “Significava que caso os mísseis não fossem retirados e houvesse uma invasão americana, uma guerra nuclear teria 99% de possibilidade de acontecer.”

Felizmente, por insistência do irmão do presidente, Robert Kennedy, os conselheiros políticos e militares buscaram um Plano B mais criativo, que, em lugar de atacar, se concentrasse em confiscar a vara. O plano exigia uma quarentena de Cuba, um bloqueio naval o qual impedisse que os navios soviéticos transportando os mísseis nucleares aportassem em Cuba. Essa quarentena conseguiu sublinhar o Não do Presidente Kennedy, bem como proveu um tempo precioso para que Robert Kennedy e Anatoly Dobrynin celebrassem um acordo informal devido ao qual os mísseis soviéticos foram retirados de Cuba e os mísseis americanos, da Turquia; algo que o Presidente Kennedy tencionara fazer desde o início. Sem um Plano B construtivo e a diplomacia talentosa que a ele se seguiu, talvez não estivéssemos aqui hoje.

Pense no pior que pode acontecer

Também pode ser útil avaliar previamente o que de pior possa acontecer. O que de pior o outro pode fazer, caso você lhe

diga Não? A finalidade deste exercício não é criar em você um medo desnecessário, mas, sim, separar o medo da realidade.

Um executivo me disse certa vez:

“Quando estou em posição difícil em uma negociação comercial, é de grande valia perguntar a mim mesmo: ‘O que de pior eles podem fazer comigo? Certamente não vão me matar, logo, vou sobreviver. Ficarei bem.’ Então, começo a relaxar e posso negociar com mais eficiência.”

Ele tem razão. Em momentos de tensão, geralmente deixamos o medo e a ansiedade exacerbarem as consequências potenciais do ato de dizer Não. Quando olhamos friamente, nos damos conta de que essas consequências costumam não ser tão ruins quanto a nossa imaginação nos leva a crer. Então, preparados para o que der e vier, podemos nos impor e defender nossas opiniões com mais firmeza.

Reavalie a sua Decisão de Dizer Não

Agora que desvendou o seu Sim e desenvolveu um sólido Plano B para conferir poder ao seu Não, você se encontra em uma posição de poder fazer a si mesmo a pergunta:

“Devo dizer Não?”

Talvez você presuma que sim, mas é sempre aconselhável durante o processo de preparação reavaliar a sua decisão. Afinal, dizer Não pode acarretar custo e riscos significativos para você - e para o outro. Dizer Não quase sempre significa entrar em um embate com o outro, e você há de querer escolher com cuidado as suas batalhas. A seguir a maneira de ponderar a sua decisão:

Faça a você mesmo três perguntas

Ao decidir se deve ou não dizer Não, é recomendável fazer a você mesmo três perguntas:

“Tenho interesse em dizer Não? Tenho poder para isso? Tenho esse direito?”

Tenho interesse? Dizer Não protegerá ou promoverá um interesse-chave seu, que compense comprar uma possível briga com o outro, principalmente agora que você entende os interesses dele. Ouça a sua voz interior. Se a sua intenção for clara e firme, é um bom sinal para seguir em frente.

Tenho poder? Você tem condições de manter o seu Não e enfrentar a reação do outro? Seu Plano B é sólido? Se assim for, é um bom sinal para seguir em frente.

Tenho o direito? Em certas situações, podemos nos perguntar se sequer nos é permitido dizer Não. “Tenho o direito de dizer Não? Nesta situação, me é permitido dizer Não?”

Em certas situações, é válido fazer a nós mesmos essa pergunta. Se fizemos uma promessa ou assinamos um contrato, talvez não seja direito rompê-los. No entanto, na maioria das situações de abuso, comportamento impróprio ou exigências descabidas, cedemos porque nos sentimos inseguros sobre ter ou não o direito de dizer Não. Esposas que apanham, por exemplo, se perguntam se têm o direito de terminar o casamento. Têm.

Em última análise, a resposta é que todos temos o direito de dizer Não. É o nosso direito fundamental como seres humanos. A marca distintiva de uma pessoa livre é seu direito de tomar decisões em prol de si mesma e aguentar as consequências.

Nem sempre é fácil dizer Não, sobretudo àqueles de quem dependemos. Em caso de dúvida, seu recurso poderá ser lembrar a si mesmo, após o processo de preparação, que você possui um forte interesse em dizer Não, o poder para dizer Não e o direito de dizer Não. Quando o seu interesse, poder e direito estiverem alinhados, pouco restará para detê-lo. Lembre-se de que o seu dever não é dizer Sim aos outros, sejam eles quem

forem, mas simplesmente respeitá-los, o que pode ser feito ao dizer Não. Respeito é o tema do próximo capítulo.

3. RESPEITE O SEU CAMINHO PARA O SIM



*“Nunca tire a dignidade de alguém: ela
representa tudo para o outro e nada para você.”
Frank Barron*

Agora que você se preparou para dizer Não, o próximo desafio é preparar o outro para dizer Sim ao seu Não. Como, em outras palavras, você pode tornar mais fácil para o outro aceitar o seu Não e respeitar as suas necessidades? Como abrir um canal de comunicação que possibilite ao outro ouvir e entender o seu Não como algo essencialmente positivo?

O problema com a maioria dos Nãos é que eles, intencionalmente ou não, rejeitam o outro. O outro em geral toma o seu Não como uma rejeição pessoal. Isso pode não ser a nossa intenção, mas o outro pode muito bem identificar uma mensagem implícita no seu Não: “Você e os seus interesses não contam.” É humano se sentir envergonhado, ferido, excluído ou mesmo humilhado ao ouvir um Não sobre algo importante. Ao ouvir um Não negativo e carregado de rejeição, o outro

provavelmente fechará os ouvidos à sua mensagem e poderá revidar de forma destrutiva, comprometendo o relacionamento.

Quando me envolvi como terceiro na intensa batalha política entre as forças do governo e da oposição na Venezuela, percebi que a raiva mais profunda dos líderes de ambos os lados não havia sido provocada pelas questões políticas de poder e controle, mas pelo desrespeito que cada um deles sentia por parte do adversário. O Presidente Hugo Chávez me contou enfurecido que seus inimigos o chamavam de mono - macaco franzindo o rosto para imitar a careta de um símio. Por outro lado, um líder da oposição se queixou amargamente de, quando tentara visitar a catedral para rezar, como fazia desde pequeno, ter sido ridicularizado e ameaçado na rua, tudo porque o Presidente Chávez o rotulara de “inimigo do povo”. Os sentimentos de vergonha e humilhação provocados por tais atos de desrespeito eram palpáveis - e aumentavam sensivelmente a probabilidade de escalada da violência.

O desrespeito cobra seu preço em todas as áreas, do trabalho à vida doméstica. Vejamos a história de uma mãe, Linda, que ao dizer Não à filha, Emily, desmoralizou-a em um contexto social. “Emily recebia alguns amigos e eu lhe dei uma bronca na frente deles - disse-lhe que precisava primeiro fazer os deveres para depois se divertir. Mais tarde, Emily reagiu: ‘Como você acha que me sinto quando você grita comigo na frente dos meus amigos?’ Subitamente, me dei conta de como devia ter sido embaraçoso. Sei como eu me sentiria se alguém me criticasse diante de um cliente. Também percebi que eu teria tido mais chances de motivar Emily a fazer seu dever de casa se lhe pedisse isso com respeito - e em particular.”

O segredo para preparar o outro para acabar dizendo Sim não é rejeitá-lo, mas fazer precisamente o oposto: respeitá-lo. Reduzir o respeito é infligir a dor da rejeição. Respeitar não é

ceder, mas simplesmente dar ao outro uma atenção positiva, ouvi-lo e reconhecê-lo como outro ser humano. Trate o outro com o mesmo senso de dignidade com o qual você quer ser tratado.

O Poder do Respeito

A seguir conto uma história real que ouvi há anos e que, para mim, capta com maestria o poder do respeito. Terry Dobson, um jovem americano residente no Japão, estudava aikido, uma arte japonesa de defesa pessoal, quando se viu um dia diante do desafio de dizer Não ao comportamento perigoso de alguém:

O trem chacoalhava barulhento pelos subúrbios de Tóquio em uma tarde preguiçosa de primavera. Nosso vagão se encontrava relativamente vazio — diversas mães com os filhos pela mão, alguns idosos a caminho das compras. Eu observava, distraído, as casas sem graça e as cercas-vivas poeirentas.

Em determinada estação, as portas se abriram e, de repente, a quietude da tarde foi perturbada por um homem que vociferava de forma violenta e incompreensível. O homem entrou cambaleante no nosso vagão. Vestia roupas de operário, era grandalhão e estava bêbado e sujo. Gritando, investiu contra uma mulher que segurava um bebê. O golpe atirou-a no colo de um casal idoso. Por milagre ela não se machucou.

Aterrorizado, o casal deu um salto e correu para o outro extremo do vagão. O operário tentou dar um pontapé nas costas da anciã, mas ela conseguiu se afastar a tempo. De tal modo isso enfureceu o bêbado que ele agarrou a haste de metal fixada no centro do vagão e tentou arrancá-la do lugar. Dava para eu ver que uma de suas mãos estava ferida e sangrando.

O trem seguiu em frente, com os passageiros imóveis de medo. Levantei-me do banco.

Eu era jovem então, faz uns vinte anos, e estava em ótima forma física. Treinava aikido durante oito horas quase todos os dias, há três anos. Gosto de derrubar e de lutar corpo a corpo e me achava forte. O problema é que o meu talento marcial ainda não fora testado em uma luta de verdade. Os estudantes de aikido não têm permissão para brigar.

“Aikido”, repetia sem parar meu professor, “é a arte da reconciliação. Qualquer um que tenha em mente brigar já rompeu sua conexão com o universo. Se vocês tentarem dominar outras pessoas, já estarão derrotados. Estudamos como resolver conflitos, não como dar início a eles”.

Eu ouvia as suas palavras, me esforçava. Chegava a atravessar a rua para evitar os chimpira, os punks que faziam ponto nos arredores das estações de trem. Meu autocontrole me deixava orgulhoso, me fazia sentir ao mesmo tempo forte e sagrado. No fundo, porém, eu queria uma oportunidade absolutamente legítima onde pudesse salvar os inocentes por meio da destruição dos culpados.

“É agora!”, pensei, pondo-me de pé. “Há gente em perigo, e se eu não agir rápido, com certeza alguém vai se ferir.”

Vendo-me de pé, o bêbado descobriu um alvo no qual concentrar sua raiva.

“Ah!”, rugiu, “um gringo! Você está precisando de uma aula de boas-maneiras japonesas!”.

Segurei-me de leve na alça de sustentação que pendia do teto e olhei longamente com nojo e indiferença para o homem. Minha ideia era destroçar o sujeito, mas a iniciativa tinha que ser dele. Queria deixá-lo furioso, por isso juntei os lábios e mandei-lhe um beijo insolente.

“Está bem!”, ele gritou. “Vou lhe dar uma lição.” Preparou-se, então, para investir contra mim.

Uma fração de segundo antes que eu pudesse me mexer, alguém falou “Ei!”, bem alto. Lembro do tom curiosamente alegre da voz - como a de alguém que, com você, estivesse procurando atentamente alguma coisa e, de repente, a encontrasse. “Ei!”

Virei-me para a esquerda; o bêbado, para a direita. Ambos encaramos o velhinho japonês sentado. Devia ter setenta e tantos anos o homenzinho, imaculado em seu quimono. Ele não me deu atenção, mas balançou, encantado, a cabeça na direção do operário, como se tivesse o segredo mais importante, mais bem-vindo, para partilhar.

Vem cá - disse o velho numa linguagem popular, fazendo sinal para o bêbado se aproximar. - Vem cá, fala comigo - repetiu, com um gesto de mão.

O grandalhão obedeceu, qual uma marionete. Plantou-se, beligerante diante do velho e vociferou acima do ruído das rodas do trem:

Por que diabos eu falaria com você?

O bêbado, agora, estava de costas para mim. Se seu cotovelo se mexesse um milímetro sequer, eu o jogaria no chão.

O velho continuou a sorrir para o operário.

O que você andou bebendo? - perguntou, com os olhos brilhando de interesse.

Saquê - grunhiu em resposta o operário. - E não é da sua conta! - Gotas de saliva respingaram no velho.

Que maravilha - disse o velho - maravilha mesmo! Sabe, eu também adoro saquê.

Toda tardinha, eu e a minha mulher (ela tem 76 anos, viu?) aquecemos uma garrafinha de saquê e levamos para o jardim. Sentamos em um velho banco de madeira, vemos o sol se pôr e olhamos para ver como anda o nosso caquizeiro. Meu bisavô plantou aquela árvore, e temos medo de que ela não se recupere das tempestades de neve do inverno passado. A nossa árvore tem passado melhor do que eu esperava, ainda por cima se levamos em conta a péssima qualidade do solo. É gratificante olhar para ela enquanto tomamos o nosso saquê e aproveitamos o cair da noite - até quando chove!

Ele levantou os olhos brilhantes para o operário.

Enquanto lutava para acompanhar a conversa do velho, o bêbado foi desanuviando o rosto e relaxando os braços.

É - disse ele. - Eu também adoro caquis...

Sua voz se perdeu no ar.

Sim - acrescentou o velho, sorrindo -, e garanto que você tem uma esposa maravilhosa.

Não - respondeu o operário. - Minha mulher morreu.

Suavemente, balançando ao sabor do movimento do trem, o grandalhão começou a soluçar.

Não tenho mulher, não tenho casa, não tenho emprego. Tenho tanta vergonha de mim.

As lágrimas lhe escorriam pelo rosto; um espasmo de desespero atravessou-lhe o corpo.

Então foi a minha vez. De pé na minha bem cuidada inocência juvenil, com a altivez de quem quer “tornar este mundo mais seguro para a democracia”, me senti, de repente, mais sujo que ele. Foi quando o trem parou na minha estação. Quando as portas se abriram, ouvi o velho concordar solidário:

Minha nossa - disse ele que situação difícil. Senta aqui e me conta.

Virei-me para olhar uma última vez. O operário estava esparramado no assento, a cabeça no colo do velho, que lhe afagava suavemente o cabelo imundo.

Quando o trem partiu, me sentei em um banco. O que eu pretendia fazer com os músculos havia sido feito com palavras gentis. Eu acabava de ver o aikido em ação, e sua essência era o amor. Eu teria de praticar esta arte com um espírito totalmente diferente. Ainda demoraria muito para eu poder falar sobre solução de conflitos.

Essa história extraordinária ilustra uma possibilidade cotidiana: o surpreendente poder do respeito. O senhor idoso utilizou gestos simples de respeito - prestar atenção, ouvir, acolher e reconhecer - para desarmar um indivíduo perigoso e

dizer Não à violência. O mesmo poder do respeito está à nossa disposição a qualquer hora.

Adote uma Atitude Positiva de Respeito

Comece respeitando a você mesmo

Respeito é uma atitude fundamentalmente positiva que qualquer pessoa pode adotar. Antes de ter genuíno respeito pelo outro, precisamos ter respeito por nós mesmos. O respeito pelos outros deriva do respeito por si mesmo.

Nitidamente, o senhor idoso do trem respeitava a si mesmo, como demonstrou com a segurança e disposição para partilhar sua vida pessoal com um estranho - que era potencialmente violento. O respeito próprio cria um espaço emocional e mental que nos permite enxergar de verdade o outro. Por esse motivo, o primeiro passo do método do Não Positivo - desvendar o seu Sim - trata, basicamente, do respeito próprio.

Você começa prestando uma atenção positiva em si mesmo - em suas emoções, interesses e necessidades. Em seguida, passa para o respeito ao outro, que requer estender o seu círculo de respeito de modo a enxergar no outro um ser humano como você e igualmente portador de emoções, interesses e necessidades.

O respeito, no sentido em que utilizo o termo aqui, não é algo que se precisa conquistar por meio do bom comportamento; todo ser humano o merece simplesmente por ser humano. Mesmo os guerreiros inimigos nas circunstâncias mais extremas são capazes de mostrar esse tipo de respeito básico. Durante a Segunda Guerra Mundial, por exemplo, o primeiro-ministro britânico, Winston Churchill, assinou a carta, endereçada ao embaixador japonês, que declarava guerra ao Japão, com um floreio tipicamente vitoriano.

***Tenho a honra de ser, com a mais alta
consideração, Senhor, Seu servo obediente,
Winston S. Churchill.***

“Houve quem não gostasse desse estilo cerimonioso”, escreve Churchill. “Mas, afinal, quando você tem que matar um sujeito, não custa nada ser cortês.”

Como Churchill percebeu, mostrar respeito não é sinal de fraqueza ou insegurança, mas de força e confiança.

***O respeito pelo outro deriva diretamente do
respeito próprio.***

Você o respeita nem tanto pelo que ele é, mas por causa de quem você é. O respeito é uma expressão de você mesmo e de seus valores.

Dê uma segunda olhada

Respeito não significa afeto pelo outro - porque você pode não gostar dele. Não significa fazer o que o outro quer - porque você está prestes a fazer o oposto. O significado do respeito é valorizar o outro como ser humano, precisamente como você gostaria de ser valorizado pelos outros. O idoso japonês do trem valorizou o operário.

A palavra respeito vem do latim “re”, que significa “novamente”, e “specere”, que significa “olhar”. Ou seja, respeitar significa olhar novamente, ou, como define o dicionário, “perceber com atenção”. A atenção ajuda você a dar uma segunda olhada, a reconhecer o ser humano por trás do comportamento insultuoso ou da exigência objetável.

Quando respeitamos o outro, damos a nós mesmos a oportunidade de voltar a olhar para alguém que o nosso medo e a nossa raiva talvez tenham nos impedido de enxergar plenamente. Aprendemos a observar os outros como são realmente, a dar ouvidos às suas necessidades subjacentes, a

buscar entender o que efetivamente está acontecendo com eles. Ser respeitado significa ser visto e ouvido - e todo ser humano merece essa oportunidade.

Talvez não sintamos respeito algum pelo outro naquele momento, mas, embora não tenhamos muita escolha sobre como nos sentir, temos escolha sobre como agir. O respeito básico começa com comportamentos objetivos, como ouvir e admitir, o que pode (ou não) gerar uma genuína sensação de respeito. O importante no momento é agir com respeito, sejam quais forem os seus sentimentos.

Respeite o outro em benefício próprio

Respeitar o outro é, às vezes, a última coisa que temos vontade de fazer.

“Depois do que ele me fez, nem pensar! Por que eu deveria respeitá-lo?”

Talvez sintamos que a outra pessoa não merece o nosso respeito, principalmente quando ela está agindo de maneira desrespeitosa conosco. Como esses sentimentos são perfeitamente naturais, é importante entender por que o ato de respeitar atende os nossos interesses.

“Quando lido com um criminoso armado, minha primeira regra básica é simplesmente ser cortês”, explica Dominick Misino, que, em sua carreira no Departamento de Polícia de Nova York, já mediou mais de duzentos incidentes com reféns, inclusive um sequestro de avião, sem perder uma única vida. “Parece trivial, sei disso, mas é muito importante. Muitas vezes, as pessoas com quem estou lidando são extremamente desagradáveis. A razão disso é que seus níveis de ansiedade são muito altos: um sujeito armado e fechado em um banco se encontra na situação de lutar ou fugir. Para desanuviar a situação, preciso entender o que se passa em sua cabeça. O primeiro passo é mostrar respeito por ele, o que demonstra a minha sinceridade e confiabilidade.”

Mediadores como Misino são especialistas em dizer Não. Não podem concordar com as exigências de liberdade daquele que retém os reféns, por isso o desafio é como dizer Não, mas ainda assim chegar ao Sim - a liberação segura dos reféns e a

rendição pacífica do sequestrador. O primeiro passo-chave é o respeito.

Uma razão óbvia para mostrar respeito pelo outro é porque isso funciona. Em meu trabalho como mediador em guerras étnicas, precisei lidar com líderes cujas mãos estavam manchadas de sangue. Não aprovo o comportamento deles, não gosto deles, mas se quero que aceitem um Não à violência ordenem um cessar-fogo, salvem a vida de crianças -, a única maneira que sei que funciona é tratá-los com respeito humano básico.

Será mais fácil conseguir que o outro preste atenção em nós se, primeiro, prestarmos atenção nele; conseguirmos que ele nos ouça, se o ouvirmos primeiro. Resumindo, é mais fácil conseguir que ele nos respeite e aos nossos interesses se mostrarmos respeito por ele e por seus interesses.

“Tenho uma regra estrita com meus alunos”, diz Celia Carrillo, professora dedicada em uma escola de um bairro violento de baixa renda. “Gasto de duas a quatro semanas no início do ano letivo para estabelecer esta regra. Simplesmente determino a proibição de xingamentos e instigo respeito, respeito, respeito. Acredito que se eu respeitar os meus alunos, eles me respeitarão, e jamais testemunhei o contrário. Não digo que sejam meus os melhores alunos, mas, quando deixam a minha classe, todo mundo os quer, porque aprenderam a ter respeito e boas maneiras. Em sua maioria, os garotos são ávidos por afeição e respeito. Estão tão habituados a serem tratados aos gritos pelos amigos ou pela família, que, quando descobrem que não revidamos com gritos, ficam gratos e, por sua vez, aprendem a respeitar.”

Lembre-se de que ao dizer Não, você estará dizendo ao outro algo que ele provavelmente não deseja ouvir. O respeito costuma tornar o outro mais receptivo a entender a sua mensagem em vez de simplesmente ignorá-la. O respeito é capaz de reduzir a intensidade de uma reação negativa e de aumentar a chance de uma reação favorável. Quanto mais potente o Não que você pretende dizer, mais respeito você terá que mostrar.

“Se eles nos ouvem é porque damos a eles o que mais desejam: respeito”, disse o mediador de uma comunidade muçulmana francesa que intercedeu para dizer Não aos tumultos provocados por jovens muçulmanos na França em novembro de 2005. “Se você os respeita, respeitam você... Ficamos entre os dois lados, e boa parte da garotada nos ouviu. Os prejuízos do dia seguinte foram muito menores do que os das noites anteriores.”

Além de estabelecer uma conexão de curto prazo, o respeito pode ajudar a construir um relacionamento de longo prazo. Um relacionamento de respeito mútuo em muito aumenta a sua capacidade de influenciar o outro. Respeitar é o equivalente a depositar em um banco a sua boa vontade, de modo a poder sacar no momento de enfrentar uma situação difícil.

O respeito é a concessão menos onerosa a fazer ao outro. Custa pouco e rende muito. Provavelmente não se trata de coincidência o fato de que a fabricante de automóveis mais bem-sucedida do mundo, a Toyota, tenha o respeito - pelos funcionários, parceiros comerciais, comunidades onde se instala e, claro, pelos consumidores - como um de seus princípios norteadores.

Em resumo, o respeito é a chave que abre a porta da mente e do coração do outro. Quando você respeitar o outro, não pense que está lhe fazendo um favor. Pense que está fazendo um favor a si mesmo - porque isso o ajudará a satisfazer os seus próprios interesses. O respeito faz sentido não apenas porque é certo, mas também porque é eficaz. Respeite o outro para seu próprio benefício.

As duas principais maneiras de demonstrar sua atitude positiva de respeito são: ouvir e admitir.

Ouçá com Atenção

Talvez a maneira mais simples de mostrar respeito seja ouvir com atenção positiva. Ouvir o que o outro está tentando

comunicar. Ouvir para descobrir que interesses e necessidades o motivam. Lembre-se do velho ditado popular: Deus nos deu dois ouvidos e uma boca por uma boa razão.

Há muitos anos, compareci a um programa de entrevistas, e uma ouvinte ligou pedindo conselhos sobre como lidar com o filho de cinco anos que a deixava irritada.

“Ele nunca me escuta! O que fazer?”

Pensei um instante e perguntei:

“Você o escuta?”

Fez-se um silêncio do outro lado antes que ela respondesse:

“Não, mas...”

Ouvir talvez seja a última coisa que você deseje fazer, principalmente se o outro estiver agindo de maneira ofensiva. Talvez você pense:

“Por que ouvi-lo? Ele é que tem de me ouvir!”

Mas como pretender que ele ouça você se não quer ouvi-lo? Na verdade, na iminência de dizer um Não, ouvir pode ser o caminho mais eficaz para preparar o outro para ouvir e entender a sua mensagem.

Em uma difícil negociação sindicato-empresa que caminhava a passos largos para um impasse e uma greve destrutiva, o representante do sindicato resolveu tentar uma abordagem diferente antes de dizer seu Não às exigências da empresa. Em lugar de contestar a versão de contenção de despesas apresentada pela diretoria, ele simplesmente se dispôs a ouvir. Prestou uma atenção genuína ao que estava sendo dito. Fez várias perguntas. Os representantes da empresa ficaram surpresos isso jamais acontecera antes. Conforme relataram mais tarde, sentiram-se ouvidos e respeitados. Foi essa a palavra empregada: respeitados. Como consequência, adquiriram mais respeito pelos representantes do sindicato.

Assim, quando chegou a vez de o sindicato expor suas necessidades, os representantes da empresa ouviram a explanação. Esse exercício surpreendente de atenção mútua revelou-se o momento decisivo da negociação. A greve devastadora que todos já tinham como certa nunca se materializou. Ouvir pode ser difícil, mas a recompensa pode ser grande.

Por isso, mostre o seu respeito deixando que o outro diga o que tem a dizer. Tente não interromper. Com efeito, faça o oposto: quando o outro terminar de falar, surpreenda-o positivamente perguntando se ele ainda deseja dizer mais alguma coisa. É impressionante o volume de informações que você pode obter ouvindo e como isso é capaz de tornar o seu Não muito mais eficaz.

Ouçã para entender, não para refutar

Frequentemente, nessas situações de tensão, ouvimos simplesmente para ter condições de refutar o que o outro está dizendo. Tratamos o diálogo como se fosse um debate cujo objetivo principal é marcar pontos. Isso talvez se aplique a um debate, mas não é ouvir de fato.

Aqui, o objetivo principal não é ouvir nem mesmo registrar as palavras do outro, mas entender seu significado subjacente.

“Fale comigo... esta é, realmente, a nossa filosofia”, explica o negociador de sequestros da polícia Hugh McGowan. “Não é ‘Olhe aqui, estou no telefone e quero que você me ouça, escute o que estou dizendo: largue a arma, blá, blá, blá...’ Não, nós agimos assim: ‘Diga, Sr. Seqüestrador, qual é o problema? O que está havendo? Como podemos ajudá-lo a resolver a situação? Me diga.’”

Assim como os negociadores de sequestro da polícia dão início aos seus Nãos ouvindo o sequestrador, você também pode dar início ao seu Não tentando entender o outro. O que está acontecendo com ele? Ao se pôr no lugar dele, você se verá em

condições muito melhores para influenciá-lo e convencê-lo a fazer o que gostaria que ele fizesse.

Assim como você investigou para descobrir seus interesses, necessidades e valores subjacentes ao seu Não, faça agora o mesmo com relação ao outro. Pergunte-se qual é o interesse por trás do pedido ou exigência dele. Que interesses estarão motivando esse comportamento problemático? Vá mais fundo. Nem sempre você será capaz de satisfazer tais interesses, mas entendê-los e ponderá-los são duas coisas essenciais para conseguir convencer o outro a aceitar o seu Não e, ao mesmo tempo, preservar o relacionamento.

Talvez você tema que o fato de se pôr no lugar do outro só sirva para empanar seu julgamento e enfraquecer sua determinação. No entanto, ainda que você encare o outro como seu inimigo mortal, lembre-se de que a primeira regra da guerra é conhecer seu inimigo.

Quando Nelson Mandela esteve preso, uma das primeiras coisas que se dedicou a estudar foi o africânder, a língua do inimigo. O fato causou surpresa, choque mesmo, em muitos de seus companheiros, mas ele estudou com afinco a língua e pediu aos companheiros que fizessem o mesmo. Mandela, então, passou ao estudo da história do povo africâner e da tragédia da Guerra Boer, adquirindo profundo conhecimento sobre a psicologia e cultura daquele grupo. Nesse processo, desenvolveu um profundo respeito pelos africânderes - por seu espírito de independência, devoção religiosa e coragem na batalha. O conhecimento do oponente revelou-se de inestimável ajuda mais tarde, na hora de convencer o governo a aceitar seu Não franco ao sistema cruel e injusto do apartheid.

Faça perguntas esclarecedoras

Se você não tem certeza sobre se o outro está fazendo uma exigência ou adotando um comportamento inapropriado, não tente adivinhar, pergunte. Faça perguntas esclarecedoras, como “Qual é o problema?” ou “Você pode me ajudar a entender suas necessidades?”

Imagine o desafio de dizer Não a um cliente-chave. Este foi o dilema enfrentado pelos criadores de software de uma grande e conhecida empresa de computação cujos clientes exigiam constantemente soluções sob medida, baseados em um conhecimento limitado da tecnologia de software disponível. Durante um bom tempo, os criadores de software haviam dito Sim, tentando prover bons serviços de atendimento ao cliente, mas a solução demandava gasto de tempo e custos excessivos, deixando o cliente insatisfeito e os executivos da empresa infelizes com as despesas. Um Não direto, contudo, também desagradaria imensamente o cliente.

Foi quando a equipe de criadores de software descobriu as vantagens de perguntar “Por quê?”, e tentar desvendar a necessidade subjacente do cliente. Indagaram, então: “E por que tal característica lhe seria útil?” No início, os usuários se mostraram levemente relutantes em falar com os técnicos a respeito de suas necessidades operacionais, mas quando perceberam que quase sempre já existiam recursos disponíveis que podiam ser configurados de acordo com as suas finalidades - reduzindo drasticamente os prazos de entrega e o custo apressaram-se a responder a essa nova abordagem. Este é o poder de fazer perguntas esclarecedoras.

Às vezes, quando você tem dúvidas sobre se deve dizer Não a alguém, é porque houve algum mal-entendido e você não está ciente de todos os fatos. Uma forma de mostrar respeito é dar ao outro o benefício da dúvida - até que você verifique pessoalmente os fatos fazendo perguntas esclarecedoras.

Aceite o OUTRO

Ouvir e fazer perguntas são os primeiros passos válidos, mas em geral é preciso ir além. Nos negócios e na política, assim como no lar, tudo, afinal, é pessoal. Se você não aceita primeiro a outra pessoa, independentemente de como se sente quanto ao comportamento dela, não pode esperar que ela ouça o seu Não, entenda-o e o aceite. Se você quer que o outro aceite o seu Não, em vez de reagir de forma punitiva, esforce-se para evitar que o seu Não seja interpretado como uma rejeição pessoal. Isso exige uma dupla mensagem: quando você disser não à exigência ou ao comportamento problemático, diga Sim à pessoa.

Admitir não significa concordar com o outro. Não significa fazer concessões substantivas. Não significa que você tem o outro em alta estima. Significa tão-somente reconhecimento. Todos têm uma necessidade básica de serem reconhecidos. Admitir significa tratar o outro não como um ninguém, mas como alguém, um ser humano como você, que existe e tem necessidades e direitos. Admitir talvez seja a essência do respeito.

Em uma situação tensa, é natural e frequente que nos recusemos a aceitar o outro. Em um momento acalorado de uma conferência que mediei certa vez entre os líderes das diversas facções do conflito venezuelano, o reitor da Universidade Católica de Caracas interveio para fazer uma declaração importante:

“Começamos por esclarecer as coisas”, anunciou. “Primeiro, o outro existe. Segundo, os interesses do outro existem. Terceiro, o poder do outro existe.”

Sua intervenção acertou em cheio o alvo - pois a falta de aceitação básica do outro era um obstáculo central ao avanço da negociação na Venezuela. As três admissões do monsenhor

foram um bom lembrete para todos os envolvidos no conflito, os grandes e os pequenos.

Consideremos a abordagem escolhida por Bob Iger, o sucessor de Michael Eisner na presidência da Disney, para sustar uma revolta dos acionistas. Frustrado e enfurecido com as políticas e ataques pessoais de Eisner, o sobrinho de Walt Disney, Roy Disney, juntamente com o investidor Stanley Gold, havia se afastado do Conselho da Disney e deslanchado uma campanha pela Internet contra Eisner, cujo resultado foi a votação contrária que este recebeu de surpreendentes 45% dos acionistas na assembleia anual da empresa. Quando Iger, que era o candidato apoiado por Eisner, foi escolhido presidente, Roy Disney e Stanley Gold processaram o Conselho de Administração, sob a acusação de fraude no processo de seleção. Assim, o primeiro ato de Iger na presidência foi fazer uma visita a Roy Disney e convidá-lo a se tornar consultor da companhia com o título de conselheiro emérito. Ou seja, ele admitiu as reservas de Roy Disney e reconheceu o valor dos seus muitos anos de serviço leal à empresa. Roy Disney concordou em pôr fim à rebelião dos acionistas e em tirar do ar o site da Internet. “Tudo que o Sr. Iger precisou fazer foi mostrar algum respeito pelo Sr. Disney”, comentou a revista The Economist. Um pouquinho de respeito pode levar longe.

Admita o ponto de vista do outro

Uma maneira de aceitar alguém é admitir seu ponto de vista - sem concordar com ele. Em resposta à exigência do outro, você pode dizer:

“Entendo o seu problema. Eu mesmo já passei por isso e não posso fazer o que me pede.”

Ou você pode agradecer um convite:

“Agradeço por ter pensado em mim. Infelizmente, não estou disponível no momento.”

Em resposta ao comportamento inapropriado do outro, você pode dar a ele o benefício da dúvida. Se ele fuma no escritório, quem sabe valha a pena prefaciá-lo para que ele se abstenha de fumar admitindo o seu possível desconhecimento das regras vigentes no local de trabalho:

“A placa de Não Fumar é meio difícil de ver. Você se importa de fumar lá fora?”

Ainda que o outro tenha visto a placa, essa abordagem o poupará de um constrangimento, dando-lhe uma segunda oportunidade de escolher um comportamento alternativo.

Partir da perspectiva do outro ajuda você a conectar-se com ele, de modo a poder depois dizer o seu Não.

Diante da necessidade de dizer Não a uma criança com um fósforo aceso, a tia do garoto exclamou:

Ah! Você conseguiu! Ele acende mesmo! Sabe quanto tempo levou para a humanidade descobrir o poder do fogo? - explicando em seguida que ele não deveria mais repetir a façanha. Agora que você sabe como fazer, quero que me prometa que não vai repetir. É perigoso e você pode pôr fogo na casa.

Em lugar de reagir imediatamente com medo e raiva, como seria de esperar, ela se conectou ao sobrinho e ao encantamento deste para depois dizer Não.

Demonstre ao outro que você o valoriza

Certa vez um comandante da Marinha americana participou de um dos meus seminários em Harvard. Viera de sua longínqua base no Japão, pois desejava aprimorar sua habilidade de negociação. No final do curso, procurou-me para dizer que a grande lição aprendida havia sido a importância de demonstrar respeito. De repente lhe ocorrera que o motivo pelo qual vinha enfrentando tantos problemas para lidar com o filho adolescente era o fato de não mostrar respeito suficiente por ele. Decidiu se esforçar para mostrar ao filho o quanto o

valorizava e para respeitar o ponto de vista do rapaz mesmo em momentos de discórdia.

Se dizer Não vai gerar tensão em seu relacionamento, vale a pena começar pela reafirmação desse relacionamento. Um amigo vinha passando por um difícil processo de separação. A tensão era tamanha que ficou difícil para o casal conversar a respeito de questões financeiras delicadas. O que funcionou, conforme ele descobriu, foi reafirmar o relacionamento antes de abordar o tema em questão, deixando claro que o relacionamento era maior do que o objeto do conflito. Ele também descobriu ser de grande ajuda o casal fazer pequenas coisas juntos, como preparar um jantar com a filha, pois isso lhes relembrava o que os unia.

Reafirmar o valor do outro produz consequências duradouras, levando oponentes a desenvolver um relacionamento genuinamente respeitoso.

Ouçamos Danna Smith, que liderou uma campanha ambientalista de boicote contra a Staples, a gigante do comércio varejista de artigos de escritório, por esta vender produtos de papel cuja fabricação demandava o desmatamento de florestas primárias:

“Fizemos questão, ao longo da campanha, de estabelecer um relacionamento construtivo com os executivos. Esforçamo-nos bastante para fazê-los entender que, embora firmes em nossos objetivos, valorizávamos os funcionários da empresa e sabíamos que seu intento pessoal não era o de destruir as florestas.”

Embora se trate de uma tática rara entre os grupos ambientalistas, que costumam encarar os empresários como inimigos, foi precisamente esse tipo de abordagem respeitosa, delicada em relação aos indivíduos e ao mesmo tempo dura em relação ao problema, que acabou conseguindo convencer a Staples a adotar práticas que não ferissem o meio ambiente.

Nas palavras de Joe Vassalluzzo, vice-presidente do Conselho da Staples:

“A terrível situação de confronto em muito melhorou. Não digo que concordamos sobre tudo, mas acho que houve um maior entendimento em consequência do nosso processo de comunicação. As divergências permanecem, mas o clima está muito mais colaborativo e positivo. As posturas se alteraram para melhor.”

É isso que um pouquinho de respeito é capaz de fazer.

Surpreenda o outro com o reconhecimento

Um dos grandes poderes de que você dispõe é o de surpreender o outro com um gesto de reconhecimento.

Ouçá a história de Troy Chapman, um preso com quem me corripondi e que cumpre, no momento, uma longa sentença em uma prisão federal:

“Um homem estava tentando me tirar da calçada. Isso é comum na prisão, onde homens amedrontados e raivosos tentam mostrar como são durões. Lidando com situações desse tipo há anos, sempre as encarei como passíveis de duas opções: retrair-se ou partir para o ataque. Dessa vez, me ocorreu de repente uma terceira opção. Ainda me lembro do espanto nos olhos do homem quando eu saí da calçada, toquei em seu cotovelo e disse ‘Tudo bem?’ Saí da calçada, mas não me retraí. Envolvi-o num jogo, mas num campo diverso. Ele se mostrou perdido, murmurando simplesmente alguma resposta e seguindo em frente. Mas eu lhe disse numa língua que ambos entendíamos: ‘Não preciso de um inimigo.’”

Em lugar de combater ou ceder, Chapman surpreendeu o outro ao aceitá-lo como um ser humano igual a ele: “Tudo bem?” Com efeito, Chapman transformou a situação: “um jogo de inimigos” passou a um “jogo de respeito”. Respeito é o plano mais elevado que se ergue entre o ceder e o combater. Ele disse Não ao desafio ofensivo ao dizer Sim à pessoa. Este é o poder transformador da aceitação.

Um dos atos mais dramáticos e surpreendentes de aceitação no terreno da política internacional foi a viagem do Presidente Sadat a Jerusalém em 1977.

“O que desejo desta visita”, disse Sadat a um repórter durante o voo histórico que o levou a Jerusalém, “é que o muro erguido entre nós e Israel, o muro psicológico [de desconfiança], seja derrubado”.

Nenhuma visita poderia ter surpreendido mais os israelenses, pois até então nenhum líder árabe havia reconhecido publicamente o Estado de Israel ou sequer aceitado sua existência.

Em seu discurso ao Parlamento israelense, Sadat reafirmou seu apelo de se pôr fim à ocupação israelense do território árabe, precisamente como fizera no Cairo. Dessa vez, porém, reconheceu de forma dramática a existência do adversário:

“Israel tornou-se um fato consumado reconhecido pelo mundo todo e pelas superpotências. Damos-lhe as boas-vindas ao nosso convívio em paz e segurança.”

Assim, Sadat criou um clima de respeito mútuo sob o qual teriam lugar as conversações de paz. O resultado foi um tratado de paz e a total retirada dos soldados e assentamentos israelenses da península do Sinai.

Qualquer pessoa pode usar o poder da surpresa nas situações cotidianas. Se você tiver que enfrentar uma situação difícil - em casa, no trabalho ou no mundo em geral -, em que esteja tentando conectar-se ao outro e ele se recuse a ouvi-lo, vale a pena fazer a si mesmo a seguinte pergunta: “O que seria equivalente à visita de Sadat a Jerusalém?” Em outras palavras, que ato espantaria o outro a ponto de ele se abrir, repentinamente, para ouvir o seu Não?

Dê início ao seu Não Positivo em tom positivo

O objetivo da aceitação é encontrar um tom construtivo para dar início à sua conversa com o outro.

Um importante empresário latino-americano me falou certa vez de uma reunião difícil que ele e outros executivos haviam

tido recentemente com o presidente do seu país. Estes agendaram a reunião para discutir suas preocupações com os problemas econômicos nacionais e sugerir a alteração de certas políticas econômicas. Em outras palavras, estavam dizendo Não ao status quo. Conforme avançava a conversa, o empresário percebeu - de sua “varanda” - como o presidente se tornava cada vez mais defensivo, à medida que os executivos falavam dos motivos de sua preocupação e ofereciam sugestões. Sentindo-se pessoalmente atacado, passou, por sua vez, a atacar quem tinha a palavra.

Por esse motivo, o empresário interrompeu a reunião, dizendo:

“Lamento, Sr. Presidente, mas parece que começamos com o pé esquerdo. Viemos aqui para lhe agradecer pelo extraordinário progresso das reformas econômicas que o senhor promoveu em seu primeiro mandato e perguntar como nós, do empresariado, podemos ser de ajuda para ampliar essas reformas em seu segundo mandato.”

O resultado, me disse depois o empresário, foi que o presidente relaxou visivelmente, a reunião durou o dobro do previsto e, no final, o presidente convidou os executivos para representarem o empresariado junto ao seu governo.

Quando você pretende dizer Não, é fácilimo partir logo para o assunto, como fizeram os empresários na reunião com o presidente. Você parte do pressuposto que o outro irá entender que sua intenção é construtiva, mas talvez ele a interprete, como fez o presidente, como uma rejeição pessoal. Quase sempre é recomendável começar com um tom positivo, com um reconhecimento.

“Você fez um ótimo trabalho nesta apresentação, mas o caso em questão não justifica a adoção desta linha”, disse um cliente a um dos participantes do meu seminário, que mais tarde rotulou a resposta de um Não eficaz, comentando: “Senti-me valorizado. A abordagem foi direta e concisa, e o Não foi dito sem expressar uma emoção negativa.”

Uma maneira de começar com um tom positivo é pedir educadamente ao outro um pouco do seu tempo e atenção: “Eu queria lhe dar uma palavrinha” ou “Posso roubar um minuto da sua atenção?” Uma abordagem respeitosa será de grande valia para preparar o outro para ouvir você e ajudá-lo a fazer com que o seu Não soe como uma reação razoável e aceitável à exigência ou ao comportamento dele.

Pense que você estará, na verdade, convidando o outro para uma discussão construtiva, quase como se o estivesse convidando para um jogo amistoso. Como costumava dizer um empresário, com acentuado sotaque escocês e um sorriso nos lábios: “Vamos conversar. Quero um dedinho de prosa com você.”

Como parte do seu convite, faça o outro saber que ele também será beneficiado, não apenas você. Quem sabe você diga a seu colega problemático: “Quero conversar com você sobre algo que acredito que nos permitirá trabalhar com mais eficiência.” Ao seu parceiro, você pode dizer: “Gostaria de conversar com você sobre algo que vai facilitar a nossa comunicação.” Trocando em miúdos, apresente o futuro positivo que você deseja para ambos.

Prepare-se, Prepare-se, Prepare-se

Chegamos, agora, ao final da etapa preparatória. Você desvendou o seu Sim. Conferiu poder ao seu Não. E, ao adotar uma postura de respeito, preparou o outro para dizer Sim.

Por mais habilidoso que você seja, não existe substituto para uma preparação e uma prática prévia eficazes. Siga o exemplo do campeão de boxe Muhammad Ali, que gostava de ressaltar: “Corro na estrada bem antes de dançar sob os refletores.”

Agora que você se preparou para dizer Não, chegou a hora de efetivamente dizer o seu Não Positivo. Passamos, a seguir, à segunda etapa do processo.

SEGUNDA ETAPA: AJA



6. PROPONHA UM SIM



5. IMPONHA O SEU NÃO



4. EXPRESSE O SEU SIM

4. EXPRESSE O SEU SIM



“Seja como uma árvore na defesa da sua causa. Fique firme, agarre-se com força, levante a cabeça. Curve-se aos ventos do céu. E aprenda a ter tranquilidade.” Monumento em memória do ambientalista Richard St. Barbe Baker

Dizer um Não Positivo é o x do processo, demandando habilidade e tato. Ele começa com uma afirmação (Sim!), em seguida estabelece um limite (Não) e termina com uma proposta (Sim?).

Imagine, por exemplo, que você esteja recusando o convite para falar em um centro comunitário local: “Fico feliz por me procurarem e satisfeito de saber do trabalho valioso que o centro vem fazendo. Por motivos familiares, não posso assumir nenhum compromisso adicional no momento. No ano que vem, se ainda houver interesse, será um prazer aceitar o convite. Obrigado por se lembrarem do meu nome.” Após uma nota positiva de reconhecimento e respeito, você dá início ao Não expressando um Sim! aos seus interesses (a “família”). Em seguida, afirma o seu Não de uma forma direta que não soa

como rejeição (“não posso assumir nenhum compromisso adicional no momento”). Prossegue, então, propondo um Sim?, uma solução alternativa (“no ano que vem, se ainda houver interesse”). E termina exatamente como começou, com uma nota positiva de respeito (“Obrigado por se lembrarem do meu nome.”).

É claro que a sequência, como veremos, não é rígida, mas essa é a estrutura-tripé básica do Não Positivo, precedido e arrematado por manifestações de respeito.

Nos próximos três capítulos, exploraremos, cada uma das três partes de um Não Positivo, começando com a primeira: expressando o seu Sim.

Por que Sim?

Por que não partir logo para o Não? A resposta objetiva é que você precisa preparar o sucesso do seu Não.

Um homem que conheço tinha um filho cursando a Academia da Força Aérea. Isso o deixava muito orgulhoso e com grandes expectativas quanto ao futuro do filho. No meio do curso, porém, o filho lhe telefonou dizendo: “Estou me dando conta agora de que fiz a escolha errada. Quero largar a Academia, pois isso não vai me preparar para a vida que pretendo levar.” Embora fosse uma notícia chocante e decepcionante para o pai, ouvi dele que esse foi o melhor Não que ouviu na vida. “Por quê?”, perguntei. “Porque foi sincero e refletido”, respondeu o pai. O Não do filho soou eficaz por estar fundamentado em um Sim à pessoa que ele era e ao que desejava da vida.

Compare esse com um Não que um cliente meu ouviu de um banco. “Um contrato de empréstimo verbalmente acordado caiu por terra quando o banco majoritário roeu a corda. O banqueiro

nos telefonou e disse: 'Estou ligando para avisar que não temos mais contrato. Não posso dizer por quê, mas a culpa não é sua. Trata-se de outro motivo.' Não acrescentou mais nada. Senti-me totalmente impotente." A ausência de explicação tornou esse Não muito difícil de aceitar.

Quando peço aos participantes dos meus seminários para citarem os piores Nãos que já ouviram, os mais frequentes são aqueles ouvidos, na adolescência, do pai ou da mãe: "Não porque não, só isso!" É um Não puramente baseado no poder, que não demonstra qualquer preocupação com o outro. Os participantes são adultos, muitas vezes executivos do alto escalão de suas empresas, mas ainda se lembram desses Nãos com frustração e raiva. "Nunca fui capaz de perdoar essa abordagem", escreveu um administrador, ao qual foi negada, após o ginásio, uma viagem à Europa há muito planejada e que ele próprio custearia.

Seu Sim inicial tem duas finalidades básicas: afirmar sua intenção e explicarão outro o motivo do seu Não.

Afirme

O medo e a culpa costumam se interpor no caminho do seu Não. Afirmar o seu Sim ancora o seu Não no poder da sua intenção positiva, mostrando o seu compromisso com os próprios interesses. Seu Sim confere convicção e força ao seu Não.

Quando foi preso e julgado por traição na África do Sul em 1964, Nelson Mandela insistiu em fazer uma declaração pública no tribunal, contrariando a recomendação de seus advogados, que lhe avisaram que tal declaração poderia acarretar uma sentença de morte. Para ele, a oportunidade de afirmar publicamente para o povo da África do Sul a sua intenção valia o risco de morrer. As palavras com que concluiu seu

pronunciamento resumiram o seu Sim: “Durante toda a vida dediquei-me a lutar pelo povo africano. Lutei contra o domínio dos brancos e lutei contra o domínio dos negros. Cultivei o ideal de uma sociedade democrática e livre em que todos os indivíduos vivam juntos em harmonia e tenham oportunidades iguais. É o ideal pelo qual espero viver e que pretendo alcançar. Mas, se for necessário, é um ideal pelo qual estou preparado para morrer.”

Afirmar sua intenção é um ato criativo. Você dá o primeiro passo para criar uma realidade nova. Mandela entendeu isso e estava disposto a dar a vida por essa nova realidade de liberdade para todos. Seus instintos se revelaram corretos. Seu eloquente Sim! à liberdade continuou a ressoar na África do Sul - na verdade, em todo o mundo - até essa liberdade chegar.

A essência de um Não Positivo é impor sem rejeitar - impor seus interesses sem rejeitar o outro como ser humano. Você fica de pé nas próprias pernas (“Lutei contra o domínio dos brancos”), não nas dele (“e lutei contra o domínio dos negros”). Seu Sim inicial é a chave para alcançar esse equilíbrio delicado.

Explique

Devido ao fato de o outro poder facilmente interpretar equivocadamente o seu Não e atribuir a você falsos motivos, o seu Sim é a oportunidade de que dispõe para esclarecer os motivos do seu Não. Ele lhe oferece uma chance de mostrar ao outro que sua intenção não é rejeitá-lo pessoalmente, mas simplesmente tentar proteger o que é importante para você.

Consideremos o caso de um executivo sênior que viajava muito e fazia a maioria de suas refeições em restaurantes. Há muitos anos sofria de um problema cardíaco que exigia que ele não consumisse manteiga nem óleo. Com frequência, ao explicar suas exigências especiais aos garçons, enfrentava

resistência e não conseguia que elas fossem atendidas. Essas pessoas não entendiam realmente o seu Não, tomando-o por um biruta a fim de dificultar suas vidas. O executivo sentia-se tentado a combater, mas isso também não seria bom para o seu coração.

Assim, ele decidiu esclarecer seus motivos com uma explicação visual do porquê disso ser tão importante. Pegando uma caneta e desenhando em um guardanapo, dizia educada, mas firmemente: “Olhe aqui. Estas são as três artérias que chegam ao meu coração. Uma está 100% entupida, outra, 85%, e a terceira, 65%. Segundo os meus médicos, se eu comer um pinga que seja de manteiga ou óleo, morro. Sendo assim, posso lhe pedir para levar de volta este peixe e mandar grelhá-lo sem gordura alguma?” O executivo descobriu que invariavelmente o garçom reagia com boa vontade a esse esclarecimento quanto ao seu motivo.

Como dizer, objetivamente, esse Sim inicial? Existem três ferramentas à sua disposição: assertivas objetivas, que expõem os fatos, assertivas-eu, que explicam os seus interesses e assertivas-nós, que invocam interesses ou padrões partilhados. Quando construir o seu Sim, escolha uma delas - ou combine as três -, buscando a que melhor se adequar a você e à situação:

Utilize Assertivas Objetivas

Como abordar um comportamento inapropriado, ofensivo ou abusivo ou exigências descabidas ou indesejáveis? Uma tendência humana natural é acusar o outro: “O produto chegou atrasado porque a sua equipe demorou demais para se organizar e porque você fez mudanças demais.”

No entanto, esse tipo de assertiva evidentemente põe o outro na defensiva e o torna reativo. Uma forma mais neutra e eficaz para comunicar a mesma informação é substituir a pessoa pelo objeto: “O produto chegou atrasado devido às muitas mudanças que foram feitas.” Assertivas objetivas evitam a confusão entre o outro e seu comportamento. Assertivas objetivas são um simples Sim aos fatos. Sem acusação, sem julgamento, apenas os fatos objetivos. Observe: uma assertiva objetiva não significa necessariamente que a frase comece com o objeto, mas, sim, que se baseie em fatos.

Apegue-se aos fatos

Como o outro talvez tenha um ponto de vista bem diferente sobre a situação, quanto mais objetiva for sua descrição, mais difícil será para ele contestá-la, e mais fácil será aceitá-la como base para a conversa.

Minha amiga Katherine passou por uma experiência na qual tentava co-dirigir um pequeno grupo de voluntários com seu colega Tom, mas ele sempre tomava decisões sem antes falar com ela. Isso a irritava de tal maneira, que ela o abordou um dia: “Tom, você está sempre correndo na frente e tomando decisões sem me consultar. Você não tem um pinga de respeito!” Tom reagiu de forma defensiva, é claro, e seguiu-se uma discussão infrutífera com acusações mútuas.

Em sua segunda tentativa de motivar Tom, Katherine adotou uma tática diversa. Começou a conversa reconhecendo o trabalho dele e, em seguida, concentrou-se no problema em questão, apegando-se exclusivamente aos fatos: “Há duas semanas, mandou-se comunicar ao grupo a realização de uma reunião sobre a qual você e eu não havíamos conversado antes. Na sexta-feira passada, o calendário de eventos, que ficava na homepage, foi transferido para outra página. Não me lembro de

ter sido consultada sobre isso também.” Diante dos fatos objetivos, Tom conseguiu entender precisamente que atitudes suas a estavam aborrecendo.

A chave é descrever de forma neutra o comportamento problemático. Sem rispidez e de forma clara e objetiva.

Se você está aborrecido porque o outro quebrou uma promessa, seu primeiro impulso talvez seja dizer: “Você quebrou a sua promessa! Você não é confiável!” No entanto, se o que deseja é uma mudança de comportamento, será mais eficaz não atacar ostensivamente o outro, mas concentrar-se no comportamento problemático. Lembre ao outro da promessa feita: “No domingo, durante o jantar, entendi você dizer que levaria o lixo para fora na terça de manhã. Hoje, quando voltei, notei que o lixo ainda continua na garagem e está fedendo.” Seja claro e específico, atendo-se aos fatos.

Quando o Não representa uma má notícia para o ouvinte, podemos ter dificuldade em dizê-lo. Uma abordagem baseada nos fatos pode ajudar o ouvinte a aceitar o Não. “Charlie, sinto informar que decidimos contratar o Al para o cargo de inspetor da escola. A nossa decisão baseou-se no fato de ele ter mais experiência em administração central. Você tem uma qualificação excelente, e a decisão foi difícil.” Charlie me disse mais tarde que, embora tenha ficado desapontado, achou este Não muito eficaz. E observou: “Respeitei o processo. Foi justo. Eles se ativeram aos fatos e a decisão foi aceitável.”

Às vezes a franqueza é necessária. “Olhe, sejamos honestos”, diz o patrão ao empregado que não conseguiu a promoção que esperava. “Seu desempenho apresenta sérios problemas.” O empregado talvez não goste de ouvir isso, mas, no final, talvez aprenda algo muito útil, e, de qualquer modo, isso lhe será mais útil do que uma postura evasiva do chefe. Ser honesto e direto com os outros pode funcionar, desde que a franqueza venha

acompanhada de empatia e respeito. *Seja duro com o problema, não com a pessoa.*

Cuidado com as palavras

Poucas tarefas são mais difíceis - ou mais importantes - do que aprender como descrever o comportamento do outro sem julgá-lo ou condená-lo.

Quando minha filha Gabriela estava no jardim-de-infância, o quadro de avisos da escola anunciava o que não era permitido fazer: empurrar, chutar, socar, bater, morder, e daí por diante. Embora a maioria de nós não empurre, chute, soque, bata ou morda quando dizemos nossos Nãos, é frequente atacarmos o outro de maneiras mais sutis, com palavras, tons e linguagem corporal. Nosso retreinamento exige que aprendamos a reconhecer o impacto destrutivo das nossas palavras e as formas indiretas pelas quais expressamos acusações:

Cobrar do outro. Uma forma comum de acusação é o uso do tem de ou do não pode, expressões que costumam vir impregnadas de algum juízo de valor: “Você tem de aprender como se comportar melhor!” ou “Você não pode fazer isto”. Uma frase mais neutra seria: “Este comportamento cria um problema para nós dois.” Uma prática muito útil é tentar falar com o outro sem o tem de. Isso irá aumentar a receptividade dele à sua mensagem.

Linguagem julgadora ou subjetiva. Quando se trata de descrever o comportamento do outro, é muito fácil julgar. Consideremos mais uma vez as palavras que Katherine usou inicialmente: “Tom, você está sempre correndo na frente e tomando decisões sem me consultar. Você não tem um pingo de respeito!” “Correndo na frente” é uma linguagem subjetiva com um julgamento nela embutido. Katherine estava acusando Tom de ir depressa demais. “Se antecipando” teria sido uma forma

mais neutra de descrever o mesmo comportamento. Da mesma forma, “não tem um pinga de respeito” também expressa um julgamento. Com isso, Katherine estava imputando más intenções a Tom, quando talvez não fosse o caso.

Quase sempre o julgamento é óbvio: “Esta é uma exigência absurda” ou “seu comportamento é abominável” ou “Ridículo!”. Outras vezes, contudo, o julgamento é exposto mais insidiosamente, porém de um jeito que continua a soar explicitamente negativo. No meio de uma discussão entre dois sócios sobre os honorários que deveriam cobrar pela prestação de seus serviços, um diz ao outro: “Não quero cobrar essa mixaria que você sugeriu. Simplesmente não aceito esta mentalidade acanhada.” Um enunciado mais neutro seria: “Acho que os seus serviços merecem honorários maiores.”

Embora possa ser gratificante julgar o outro, ainda que subrepticamente, por meio da nuance de uma palavra, é raro o ouvinte não perceber, o que vai gerar emoções de raiva, defesa e ressentimento, dificultando a compreensão do verdadeiro problema. Por isso, o julgamento acaba prejudicando a mensagem. É mais eficaz se ater a apresentar os fatos e deixar que o outro tire as próprias conclusões. Em lugar de dizer a seu cliente: “Sua exigência é totalmente descabida”, atenha-se aos fatos: “Se fizéssemos as mudanças que pediu, atrasaríamos a entrega do produto em três meses, e o custo aumentaria em cem mil dólares.”

Você pode tanto julgar o outro quanto dizer Não de forma eficaz, mas não pode fazer ambas as coisas.

Afirmções categóricas. “Você nunca gosta da minha comida. Nada que eu faço jamais lhe agrada!” anuncia, enfurecida, a mulher ao marido.

“Como assim?”, é a resposta, “Você é sempre suscetível demais. Parece que tudo que eu faço acaba irritando você!”.

“Pronto, lá vai você de novo. Está sempre me criticando!” rebate a esposa. E daí por diante. Declarações categóricas talvez expressem o seu estado emocional, mas não comunicam claramente a natureza do problema nem ajudam a solucioná-lo.

Observe a linguagem: nunca, sempre, nada e tudo. Essas observações nada têm de fáticas, são hipérboles. A partir de uma, ou mais de uma, ofensa, chega-se a uma conclusão categórica que põe o outro em uma situação da qual ele não tem como escapar. Um problema corrigível, dessa forma, cresce e se torna uma dificuldade irremediável. Automaticamente, o outro assume a defensiva, rejeita a alegação categórica por ser inverídica e, nesse processo, ignora a ofensa específica.

Consideremos, ao contrário, o que aconteceria se a mulher tivesse, para começar, apenas descrito os fatos: “Ontem à noite, vi que você deu para o cachorro o jantar que fiz para você. Repetiu o mesmo hoje. Isso me magoa.” Esse discurso livre de julgamento - dito em tom neutro e não sarcástico - provavelmente produzirá uma reação bem diversa da outra, reação capaz de levar adiante a conversa.

Resumindo: não culpe, não envergonhe. Fale francamente, mas sem crueldade. Limite o seu ataque ao problema, não o estenda à pessoa. Como diz o ditado: “Seja franco, seja sincero, mas não seja grosso.”

Use Assertivas-Eu

Outra maneira útil para comunicar o seu Sim é uma assertiva-eu. Uma assertiva-eu é a descrição da sua experiência em vez da descrição das falhas do outro. Como

assertivas-eu se referem aos seus sentimentos e necessidades, fica mais difícil para o outro contestá-los.

Uma assertiva-eu pode ser combinada com uma assertiva objetiva da seguinte maneira:

- Exponha os fatos: “Quando a situação X ocorreu...”
- Expresse seus sentimentos: “Sinto Y...”
- Exponha seus interesses'. “Porque quero ou preciso de Z.”

Por exemplo, quando voltou a falar com Tom uma semana depois, Katherine disse: “Lamento ter perdido a paciência na semana passada. Quando uma decisão importante é tomada sem que eu seja consultada, fico realmente aborrecida porque me sinto excluída. Quero ser incluída e participar das decisões.” A combinação do eu e do objeto não só esclareceu quais os comportamentos que a tinham aborrecido como tornou mais fácil para Tom aceitar a reclamação de Katherine.

Observe que pôr um eu na frente de um julgamento não necessariamente o define como uma assertiva-eu. “Eu acho você um idiota” não é uma assertiva-eu. Usar o verbo “sentir” também nem sempre ajuda: “Tenho a sensação de que você é um mentiroso.” Atenção para não mascarar assertivas-você com assertivas-eu.

Uma assertiva-eu não é apenas uma paráfrase mecânica. Seu tom e sua postura contam ainda mais do que as palavras em si. Se você está com raiva, medo ou culpa, é fácil que tais sentimentos vazem, a despeito do melhor enunciado possível. Por isso, a preparação interior é essencial, pois capacita você a transformar a emoção negativa em intenção positiva.

Expresse seus sentimentos

O poeta William Blake escreveu com profunda intuição: “Eu estava zangado com meu amigo:/ Expressei minha raiva, e a minha raiva passou./ Eu estava zangado com meu inimigo:/ Expressei a minha raiva, e a minha raiva aumentou.”

Se, ao descrever os fatos, busca-se ser objetivo, agora é hora de ser subjetivo. Fale na primeira pessoa se isso for culturalmente apropriado. Em lugar de dizer “Você me decepcionou”, ou mesmo “A situação é decepcionante”, diga “Estou decepcionado”. Esta é a sua chance de expressar a sua verdade interior.

Ao falar a verdade, não é necessário dizer que o outro está errado. Você pode se achar certo, mas isso não exige provar que o outro está errado. Katherine não precisou provar a Tom que ele errou ao excluí-la do processo decisório. Dizer “Estou certo, você está errado” pode levar a uma discussão interminável, e você não vai chegar a lugar algum. Mesmo se o outro estiver nitidamente errado, pode não ser produtivo conduzir a conversa dessa forma. O mais importante nesses momentos não é só saber quem está certo ou errado, mas o que você sente e do que precisa - e o que ele sente e do que precisa.

Assuma a responsabilidade pelos seus sentimentos. Ao expressar a sua necessidade de inclusão, Katherine deixou claro para Tom que se sentir excluída era uma questão especialmente delicada para ela.

Expor ou expressar seus sentimentos de uma forma controlada é diferente de extravasá-los impulsivamente a fim de pô-los para fora. Os psicólogos descobriram que investir contra o outro é um método contraproducente para se acalmar. Ao contrário de reduzir a própria raiva, tal catarse costuma aumentá-la e, na verdade, prolongá-la. Uma abordagem mais eficaz é ir primeiro até a varanda para adquirir clareza e foco, a

fim de poder depois dizer simplesmente ao outro como você se sente.

Dar nome ao que acontece com você é capaz de provocar um impacto real sobre o outro e sobre a situação em si. Vejamos a experiência de um instrutor da Impact Bay Area, organização que ensina mulheres a se defenderem de agressões físicas: “Um dos elementos mais potentes do ato de dizer Não é que ele rompe o verniz com o qual muitos agressores tentam revestir as ocasiões de violência. Eles pretendem fingir, o máximo de tempo possível, que o acontecimento é uma interação social normal. Dizer Não aborta essa pretensão, pois identifica a verdade. Com efeito, identificá-la (por exemplo: “Estou desconfortável porque já é tarde e você está muito perto de mim. Poderia, por favor, se afastar?”) costuma reduzir o potencial destrutivo da situação. Esse Não atesta a disposição de impor a sua verdade/versão da situação, em vez de deixar o outro contextualizá-la como bem entender (por exemplo, ‘Você quis que eu me aproximasse’).”

Você é capaz de expressar não só os sentimentos negativos, como também os positivos. “O cliente queria uma redução drástica do preço”, me disse certa vez um gerente, “por isso eu disse ‘Estamos convencidos de que a nossa marca e tecnologia valem seu preço, e eis o porquê’. Isso ajudou o cliente a entender o quanto valorizamos a nossa marca e a apreciar o valor dela”.

Exponha seus interesses

Depois de expor seus sentimentos, você pode passar a expor seus interesses - de forma simples, clara e objetiva.

Meu filho Chris chegou da faculdade para passar o fim de semana em casa e descreveu dois Nãos bens diferentes que ouvira recentemente de duas jovens pelas quais estava afetivamente interessado. A primeira mandou uma amiga lhe

dar pistas de que ela não estava a fim de um relacionamento. Talvez pareça adequado em uma cultura em que a comunicação é indireta, mas, em sua cultura mais direta, Chris vivenciou o Não como se o tema fosse de tal forma problemático que não pudesse ser abordado abertamente. Ele acabou se sentindo afastado dessa amiga.

A segunda jovem adotou a abordagem oposta. Ela o procurou e lhe disse que queria conversar. Durante a conversa, expôs seus interesses. Ela não conhecia muita gente e sentia uma necessidade de expandir seu universo social, razão pela qual não se sentia pronta para um relacionamento amoroso, preferindo continuar amiga dele. Embora desapontado, Chris se sentiu mais próximo dela como amiga.

A diferença entre os dois Nãos foi a assertiva-eu empregada pela segunda jovem para expor seus interesses subjacentes. Ela, ao mesmo tempo, protegeu tais interesses, fortalecendo, em lugar de enfraquecer, o relacionamento ao apresentar uma explicação sincera e honesta.

Expressar o seu Sim pode ser algo transformador, principalmente para os que tendem a ceder e a calar. Tenho uma amiga, Francês, que recebeu o diagnóstico de câncer de mama. O tratamento recebido do seu cirurgião não a deixou satisfeita, pois este a fez passar duas semanas esperando ansiosamente pelo resultado de uma preocupante biópsia. De início, Francês se viu inclinada a aceitar ser tratada tão mal, temendo perder o médico, mas depois resolveu se impor e assumir, ela própria, a responsabilidade. Para ela, isso implicava falar de suas preocupações com o cirurgião. Ela lhe expôs os fatos concretos, a própria experiência, e finalizou anunciando: “Mereço um tratamento de primeira e perdi a confiança no senhor.” Ela não partiu para o ataque, simplesmente se impôs e afirmou seus interesses.

E o depois? O fato de dizer Sim a suas próprias necessidades deu a Francês uma sensação de alívio, energia e, acima de tudo, autoestima. E a liberou para adotar o Plano B: procurar outro cirurgião. Ela se entregou, então, ao que chamou de “um time fantástico de médicos que se excedem em termos de carinho e competência”. Quanto ao primeiro cirurgião, sua enfermeira disse mais tarde a Francês que ficara feliz por ela ter se imposto, pois sua franqueza facilitaria as coisas para os futuros pacientes.

Algumas vezes você pode ficar relutante ou temeroso com relação à reação do outro ao seu Não, ainda que ele venha prefaciado por um Sim explanatório. Quando tiver esse tipo de dúvida, lembre-se de que a reação do outro não é responsabilidade sua. Você é responsável por expressar seus sentimentos e interesses de forma clara. É responsável por fazer uma respeitosa assertiva-eu e, a partir daí, cabe ao outro escolher como reagir.

Lance Mão de Assertivas-nós

Quando se sentir pouco à vontade para expor seu interesse como exclusivamente seu, temendo que o seu Não possa parecer unilateral, egoísta ou contrário ao espírito de equipe, é possível que prefira abrir o leque, passando de eu para nós. Apele para um interesse compartilhado ou invoque um princípio coletivo ou padrão reconhecido. Em outras palavras, lance mão de uma assertiva-nós.

Apele para interesses compartilhados

Seus interesses raramente são exclusivamente seus. Normalmente eles se incluem entre os interesses da comunidade como um todo, seja esta a família, a empresa ou o círculo social. Por exemplo, talvez você não se sinta bem em

dizer a um cliente: “Não posso adequar o produto às suas necessidades específicas, pois isso reduziria os lucros”, mas é possível contextualizar o seu interesse como sendo comum ao universo dos consumidores como um todo. “Para manter os preços baixos a que todos os nossos clientes estão habituados, não posso oferecer versões especiais do produto. Que tal verificar se existe uma outra solução para o seu problema específico usando componentes já existentes?”

Consideremos a maneira como uma gerente, participante de um dos meus seminários, explicou cuidadosamente a seus superiores por que não aceitaria um novo cargo que lhe fora oferecido, invocando não apenas seu próprio interesse, mas os de outros na empresa: “Trabalho para uma grande empresa onde é considerado muito prejudicial à carreira dizer Não à oferta de um novo cargo. Eu acabara de assumir um novo cargo, comprara uma casa, me mudara... Então, em uma quinta-feira, recebi um telefonema. Queriam que eu viajasse para o extremo do país na sexta-feira para uma entrevista... e depois assumisse um novo cargo na segunda. Tratava-se de um deslocamento lateral, não de uma promoção, na área de fabricação, onde eu já trabalhava há doze anos. Respondi: ‘Preciso pensar até amanhã.’ Ouvi que isso seria impossível, que as passagens já haviam sido compradas para o dia seguinte. Pedi, então, que me dessem uma hora para refletir, e eles concordaram.

Achei que se dissesse Não destruiria as minhas chances de jamais receber a oferta de outro cargo. Como dizer Não de uma forma que fosse boa para a empresa? Pensei nisso durante uma hora e retornei a ligação. Primeiramente, agradei por terem pensado em mim para o cargo. Depois, disse que tivera a oportunidade de trabalhar na fabricação e que se aceitasse o cargo estaria tirando a oportunidade de outro, o que seria

improdutivo para uma empresa baseada na produção. Concluí, finalmente, dizendo: ‘Assim sendo, gostaria de deixar essa oportunidade em aberto para que outro possa se beneficiar dela.’ Isso foi há cinco anos. De lá para cá, me ofereceram vários novos cargos.”

Invoque padrões compartilhados

Uma outra maneira de tornar seu Sim! persuasivo é baseá-lo em padrões ou valores partilhados, como igualdade, justiça ou qualidade.

Consideremos um exemplo estudado pelo pesquisador da área de administração Jim Collins e por sua equipe. Quando George Cain se tornou presidente do Laboratório Abbott, a empresa ocupava, sonolenta, um dos últimos lugares no segmento da indústria farmacêutica. Uma das principais razões para esse desempenho medíocre, percebeu Cain, era o nepotismo: a prática de nomear parentes para cargos de destaque, independentemente de sua competência. “Cain não tinha uma personalidade estimulante... mas possuía algo mais potente: padrões estimulantes”, escreveu Collins.

O Não de Cain ao nepotismo começou com uma assertiva-nós, um poderoso Sim! à excelência. Cain, membro da família e filho de um ex-presidente do Abbott, deixou claro para todos, inclusive os parentes, que eles permaneceriam em seus cargos apenas se tivessem capacidade para se tornarem os melhores executivos da indústria no campo de suas especialidades: “As reuniões festivas provavelmente foram tensas durante alguns anos no clã Cain (‘Lamento ter de demiti-lo. Mais uma fatia de peru?’)”, observa Collins. No final, porém, os parentes ficaram satisfeitos com o retorno financeiro, pois, com seu Sim à excelência e o seu Não ao nepotismo, Cain transformou o

Laboratório Abbott em uma empresa de excelente desempenho e altamente lucrativa.

Uma invocação de padrões coletivos ajudou a desanuviar um incidente internacional durante a crise cubana dos mísseis, que poderia ter detonado uma guerra mundial. Essa história surgiu na mesma série de reuniões descrita em capítulo anterior. Entre os muitos “quase”, talvez o menos conhecido seja o que ocorreu a bordo de um submarino soviético munido de torpedos nucleares e submerso no Atlântico Norte. Um navio de guerra americano lançou bombas de profundidade sobre o submarino tentando fazê-lo subir à superfície, onde poderia ser monitorado. Para o comandante russo, sujeito à escalada da temperatura a bordo e à ameaça de falta de oxigênio, esse era um ataque merecedor de retaliação. Ele ordenou que a tripulação preparasse o disparo dos torpedos nucleares.

O procedimento naval russo - o padrão de comportamento partilhado exigia que dois oficiais aprovassem o disparo. Um dos segundo-comandantes prontamente concordou: “Vamos dispará-los já!”, gritou. “Morreremos, mas afundaremos todos eles! Não desonraremos a nossa marinha!” O outro segundo-comandante, contudo, Vasili Arkhipov, disse Não, lembrando ao primeiro que as normas navais permitiam o disparo apenas se o casco do submarino fosse atingido, o que não ocorreria. “Arkhipov jamais perdia o controle”, explicou um amigo íntimo, anos mais tarde. “O comandante havia perdido a paciência. A situação estava muito tensa e todos brigavam entre si. Então, graças a Deus, todo mundo se acalmou.”

“Se aquele torpedo tivesse sido disparado, a guerra nuclear teria começado no mesmo instante”, observou Robert McNamara, falando sobre o incidente trinta anos depois. Um homem comum, dizendo Não no momento certo e da maneira certa, talvez tenha salvado o mundo.

Expresse o seu Sim sem Dizer “Sim”

Se o seu Não nada tem a ver com motivos, mas simplesmente com uma intuição, não há por que inventar razões ou desculpas. Imagine que você esteja se sentindo inseguro sobre emprestar a um amigo uma vultosa quantia. Sua cabeça passa em revista as possíveis desculpas para deixar de fazê-lo: “Talvez eu venha a precisar do dinheiro”, “Minha mulher vai se aborrecer se descobrir”, “Não quero ter que cobrar, caso você se esqueça de me pagar”. Nenhuma dessas razões efetivamente encerra o x do problema, que é, simplesmente, o fato de você sentir que não deve emprestar o dinheiro. Essa é uma hora para confiar na intuição, que não deixa de ser uma razão perfeitamente legítima para o seu Não, ainda que a única. Assim, considere apenas dizer “Sinto muito. Não me sinto confortável para emprestar o dinheiro” ou “Sinto muito, não vai dar”. E pronto.

Se alguém lhe pede para fazer algo que você não quer, às vezes a melhor resposta é a mais direta: “Não gosto desse tipo de trabalho.” E ponto. Não há necessidade de um longo discurso ou de desculpas, que só irão enfraquecer o seu Não, nem de ganhar tempo com “ahs” e “hums”. Explique de forma breve e objetiva. Geralmente, quanto mais curto o Não, mais forte ele é.

Embora explicar seus interesses costume ser a forma respeitosa de agir, às vezes a explicação mais eficaz é não dar explicações. Existe um ditado em alguns grupos do Al-Anon que reza: “O Não é uma frase completa”, o que vale dizer que em determinadas circunstâncias não é preciso explicar o Não. Se você recusa uma bebida alcoólica, por exemplo, não é preciso justificar tal recusa. Um simples e respeitoso “Não, obrigado” basta. Você conhece o seu Sim - isso é essencial —, mas às vezes o guarda consigo, pois é assunto seu e não dos outros. O

fotógrafo Philippe Halsman ficou famoso por pedir a seus fotografados para retratá-los no ar durante um salto. Richard Nixon, J. Robert Oppenheimer, Grace Kelly e o duque e a duquesa de Windsor, juntamente com várias outras celebridades, concordaram em ser fotografados assim. Um dia, enquanto finalizava uma série de fotos do pianista Van Cliburn, Halsman lhe pediu para saltar - e Van Cliburn recusou. Halsman assim descreveu o acontecido: “Educadamente indaguei dele quais as razões para não querer saltar. O artista pôs as mãos nas costas, ergueu o queixo e disse: ‘não há necessidade de explicação’”.

Halsman ficou tão impressionado com essa objetiva resposta afirmativa que imediatamente tirou uma foto de Van Cliburn nessa pose e a incluiu com destaque em seu livro de fotos de celebridades, com a legenda: “Van Cliburn não vai saltar.” Halsman entendeu que Van Cliburn estava dizendo Sim a suas preferências particulares e à sua necessidade de privacidade, razão pela qual se sentiu encantado, e não ofendido, ainda que a mensagem tenha sido passada sem explicação.

Sim! É uma Afirmação de Valor

Quando você expressa o seu Sim - e ele brota genuinamente de um lugar profundo e íntegro dentro de você —, ele é capaz de mudar a forma como o outro recebe o seu Não. Há muito tempo, Bob Woolf, um dos principais agentes de atletas de sua época, me contou uma história que capta essa verdade.

Quando Larry Bird, o superastro do basquete, estava prestes a dar início a sua meteórica carreira profissional, Bob Woolf recebeu um telefonema de cidadãos importantes de Terre Haute, Indiana, cidade natal de Bird, perguntando se ele estaria interessado em se candidatar a representar o atleta.

Bob Woolf respondeu que sim, é claro, e viajou para Terre Haute para uma exaustiva entrevista com o comitê, que incluía o diretor de atletismo da universidade local, o presidente do banco, o proprietário da loja de departamentos e outras autoridades da cidade. Queriam saber de tudo. Após meses de escrutínio, o comitê reduziu a lista a vinte e cinco candidatos, depois a quinze e, finalmente, a três. Bob se saiu tão bem em sua última entrevista que, eufórico, ligou para a esposa em Boston para lhe dizer que estava praticamente certo de assumir a função.

Assim que desligou, atendeu um telefonema do comitê perguntando se ele poderia receber sua visita. Dez dos membros se espremeram em seu quarto de hotel e lhe comunicaram: “Precisamos saber exatamente quanto você vai cobrar para representar Larry... Queremos uma quantia exata. O Sr. Katz (o outro candidato) nos deu a dele e precisamos saber a sua.”

Bob sentiu um aperto no estômago. Trabalhava sempre na base de percentagens, não por uma quantia fixa. Era essa a relação de trabalho que mantinha com seus outros clientes e que sempre satisfizera a todos.

“Vejam”, respondeu Bob, “entendo por que estão me pedindo isso e respeito a vontade de Larry de saber quanto vai ter de pagar, mas quero trabalhar com ele da mesma maneira como trabalho com todos. No final das negociações, quando Larry firmar um contrato, ajustaremos um preço. Não posso fornecê-lo agora, pois não seria justo com os meus outros clientes criar condições especiais a fim de trabalhar com Larry. Tenho imensa vontade de representá-lo e considero esta uma oportunidade especial, mas simplesmente não posso lhe dar a resposta que procuram”.

Trocando em miúdos, Bob explicou o Sim por trás do seu Não.

O presidente do comitê olhou nos olhos de Bob: Só queremos ter certeza de que você está ciente das consequências - disse ele. - Vamos pedir de novo: dê-nos uma quantia concreta e podemos fechar o negócio. Sem isso, é quase certo que você não venha a representar Larry Bird. Por favor, nos dê uma quantia.

Bob deu um longo suspiro: Não posso. Só posso repetir que meus honorários serão razoáveis e que trabalharei duro em prol de Larry. No entanto, não vou tratá-lo de maneira diversa daquela como trato qualquer outro atleta aos meus cuidados e estou preparado para enfrentar as consequências.

Todos se despediram, e os membros do comitê se retiraram.

“Há um tempo máximo para você ficar encarando uma porta”, recordou-se Bob mais tarde. “Eu me senti justo, mas infeliz.” Mais uma vez ligou para esposa e disse: “Você não imagina o que aconteceu.” O filho pegou o telefone e tentou consolá-lo: “Tudo bem, pai, estou orgulhoso de você. Você tem seus princípios, e fico satisfeito por ter feito o que fez.”

Cinco minutos depois, o telefone tocou.

Bob, aqui é Lu Meis. Queria lhe dizer que tomamos a nossa decisão. Achamos que não devíamos esperar até amanhã para lhe comunicar.

E? - Bob se preparou para a má notícia.

Escolhemos você.

Bob não acreditou no que ouviu: Você está brincando!

Não, Bob - disse Meis. - Sabemos o quanto você deseja representar Larry, o quanto significa para você e quanto tempo e esforço você despendeu para vir até aqui. Concluimos que se você é capaz de se impor diante de nós da maneira como fez, de

se ater a uma postura e abrir mão de tudo, você é o tipo de homem que queremos negociando em nome de Larry com o Red Auerbach.

Ou seja, eles queriam um agente capaz de dizer Não em prol de um Sim mais profundo.

Resumindo, a maneira de dar início ao seu Não é com um Sim. O seu Sim pode assumir a forma de uma assertiva objetiva, de uma assertiva-eu ou de uma assertiva-nós, bem como uma combinação das três. Sem culpar ou envergonhar o outro. Sem rejeitar o outro. Simplesmente afirmando seus próprios interesses, necessidades e valores.

O seu Sim é essencialmente uma afirmação de valores. Com ele você declara o seu valor, que pode ser o seu valor como ser humano, no contexto comercial, o valor do seu produto, serviço ou marca, e, em um contexto mais amplo, os seus valores éticos e morais. No final, você está dizendo Sim ao que realmente interessa.

Depois do seu Sim vem o seu Não. Este é o tema do próximo capítulo.

5. IMPONHA O SEU NÃO



“É fácil dizer ‘não!’ quando um ‘sim!’ mais profundo nos queima por dentro.” Stephen R. Covey

Agora que você expressou o seu Sim, está na hora de impor o seu Não. Em nossa jornada, chegamos ao núcleo do método do Não Positivo. Não apenas nos encontramos no meio das três etapas como também na parte intermediária da declaração do Não Positivo. Tudo o mais é prefácio ou posfácio.

O ato essencial de impor o seu Não é muito simples. Você vai estabelecer um limite claro, uma linha cristalina, criando uma fronteira concreta.

O Poder do Não

Dizer Não é essencial à vida. Toda célula viva possui uma membrana que permite a passagem de determinados nutrientes necessários e repele outros. Todo organismo vivo precisa de tais

fronteiras para se proteger. Para sobreviver e se desenvolver, todo ser humano e qualquer empresa tem de ser capaz de dizer Não a tudo que ameaça sua segurança, dignidade e integridade.

Não é a palavra-chave da ordem, da estrutura e da disciplina. Leis e regras costumam ser enunciadas em forma de Nãos. Dos Dez Mandamentos da Bíblia, por exemplo, oito começam com um Não. As maiores virtudes do Não são clareza e especificidade. Basta pensar na diferença entre dizer a uma criança “Por favor, trate com respeito seus colegas de classe” e “Não bata!”. O Não se comunica simples e claramente, especificando com precisão exatamente o que você quer dizer.

Chega uma hora na vida em que todo mundo aprende o poder de dizer Não para estabelecer um limite protetor. Certa vez, vi um garotinho chorando no pátio do jardim-de-infância da minha filha. Seus colegas o balançavam em um pneu que pendia de uma árvore. Ele queria descer, mas não era capaz de comunicar tal desejo. Enquanto eu observava, a professora interveio. Com delicadeza, instruiu-o a “usar as próprias palavras”. Imediatamente, o menino disse: “Parem o balanço! Parem o balanço!” Quando os colegas finalmente pararam, o rosto do menino se iluminou de alegria diante da descoberta do poder do Não.

No entanto, o Não tem utilidades que vão além da proteção e da disciplina. Quando zombamos das crianças que dizem Não e chamamos a fase, aos dois anos, em que elas aprendem a usar essa palavra de “idade do não”, não nos damos conta da importância do processo de desenvolvimento pelo qual estão passando, pois é nessa época que as crianças se tornam autônomas e aprendem a criar fronteiras. Começam a definir quem são - e quem não são. Se ouvirmos atentamente o que há por trás dos seus Nãos - “Não quero comer isto!”, “Não quero

vestir isto!”, “Não quero ir lá!” -, o que elas estão dizendo? “Eu existo! Tenho direito aos meus próprios sentimentos. Tenho direito às minhas próprias opiniões. Eu sou eu.” Sim! Um novo ser está anunciando sua existência independente. Aprender a dizer Não é essencial ao desenvolvimento que se processa em todo ser humano.

O Não é a palavra-chave para definir sua identidade, sua individualidade ou, em termos empresariais, sua marca. Se você for incapaz de dizer Não, não terá uma marca, pois esta é definida por aquilo a que você diz Não. O Não é um processo seletivo que lhe permite ser quem você é e não outra pessoa ou coisa. O Não lhe confere a individualidade e a identificação que tornam este mundo um lugar mais rico.

Porque o Não é a palavra que usamos para expressar o nosso poder, a tendência normal é exagerar para mais, de modo que ele acaba soando como um ataque - ou exagerar para menos, fazendo-o parecer fraco e hesitante. O desafio é dizê-lo na medida certa. Como ser firme sem ser agressivo?

Deixe o seu Não Fluir

A solução é usar o que poderíamos chamar de um Não natural.

Um Não natural é simples e direto. Brota do Sim naturalmente e quase sem esforço. Lembro-me de ouvir Nãos naturais da minha filha Gabriela quando pequena. O Não simplesmente saía da sua boca como se fosse a coisa mais natural do mundo. “Não quero falar com você agora, papai. Estou brincando. Posso ir agora?” Ainda que eu estivesse a cinco milhas de distância, no meio da selva, tendo rodado quilômetros atrás de um telefone para ligar para ela, eu sempre ficava desarmado porque seus Nãos eram supernaturais.

Transparentes, indomados pelo medo, não-maculados pela raiva. Honestos, enxutos e objetivos.

Os Nãos se tornam mais difíceis à medida que ficamos mais velhos e nossas emoções e motivações se tornam mais complexas, e a nossa percepção das consequências mais aguda. No entanto, se você vem acompanhando o processo até agora, o ato, de certa forma, já foi concluído. Realizou os preparativos essenciais, como um atleta que treinou com afinco. Agora, durante a corrida, é hora de colher a recompensa desse trabalho duro.

Deixe o seu Não fluir. Deixe que ele flua do Sim que você desvendou. Deixe que flua do poder que você cultivou. Deixe que flua do respeito que você ofereceu. Dessa forma, o seu Não será claro, responsável e enxuto.

Deixe que ele Flua do seu Sim

Talvez o mais importante a ter em mente quando você disser o seu Não seja o seu Sim - o interesse, a necessidade ou os valores fundamentais que deseja proteger. Lembre-se de que Não é apenas uma forma diferente de dizer Sim.

Vejamos como esta mãe se impõe em prol da filha, que tem necessidades especiais, quando uma professora insiste para que a menina deixe a classe que frequenta:

PROFESSORA: Lamento, Sra. Taylor, mas a Courtney não vai poder ficar nesta turma. Não é o lugar dela.

MÃE (em um tom objetivo): Não. A Courtney tem direito a ser incluída entre os colegas. Teremos de achar um jeito para que isso funcione.

PROFESSORA: Mas ela não está acompanhando a turma.

MÃE: A Courtney tem dificuldades, mas garanto que ela acompanhará.

PROFESSORA: Mas outro dia ela ficou nervosa com a lição.

MÃE (tranquila e firme): Ficou nervosa porque disseram a ela que seu lugar não era nesta classe.

Courtney permaneceu na turma e superou o desafio.

O Não da mãe fluiu naturalmente do Sim dela - seu desejo de ver a filha incluída. Não atacou a professora dizendo coisas do tipo: “Você está discriminando a minha filha! Disse-lhe que o lugar dela não era nesta turma!” Em vez disso, permaneceu focada em proteger o direito de Courtney de ser incluída no grupo de alunos daquela turma. A mãe não invocou a lei nem fincou uma estaca no chão, mas permaneceu firme em defesa da filha.

Como ilustra o exemplo anterior, um Sim natural não é uma postura rígida e inflexível, mas uma atitude firme que flui automaticamente dos seus interesses. Lembre-se, você simplesmente está lançando mão da clareza, da especificidade e do poder de um Não para comunicar um Sim ao que interessa.

Imagine o seu Não como sendo não uma parede, mas uma cerca firme que protege o que é importante. Enquanto um muro cria uma barreira visual entre as partes, uma cerca permite que as partes enxerguem uma à outra e permaneçam conectadas - embora, ainda assim, com limites firmemente estabelecidos.

Deixe que ele flua do seu poder

Os filósofos linguistas diferenciam as mensagens que descrevem uma situação das relativamente pouco comuns que alteram a situação e dão a estas o rótulo de “atos performáticos do discurso”. O exemplo clássico é o de duas pessoas diante de um juiz ou de um padre para dizer “sim”. Este “sim” não é apenas uma descrição do que estão sentindo, mas um ato. Ele transforma, de solteiras em casadas, o estado civil de ambas.

Do mesmo modo, ao dizer um Não Positivo, você não apenas descreve seus sentimentos ou interesses, mas declara seu

compromisso com uma futura linha de ação. Você não está apenas dizendo Não, mas está pronto a sustentá-lo com seu poder pessoal. Sua intenção é firme e você está preparado para pôr em ação o Plano B, se for necessário. Com seu compromisso, você cria uma cerca que não existia antes. Você muda a realidade social.

Meu amigo David é um nativo americano que pratica a tradição religiosa de seus ancestrais construindo cabanas - suadouros na selva, estruturas semelhantes a uma sauna em que os indivíduos rezam enquanto sentem o calor. Em um verão especialmente seco, as autoridades locais proibiram que se acendesse qualquer fogo, temendo a possibilidade de incêndio nas florestas. David é extremamente cuidadoso com o fogo. Jamais o deixa sem vigilância, sempre escalando vigias em tempo integral. Quando o comandante dos bombeiros insistiu para que David suspendesse seus rituais, meu amigo não ficou furioso, mas simplesmente baixou seu tom de voz e emitiu um profundo, vibrante e prolongado Não que brotou do seu Sim! às suas crenças religiosas. “Nããão. Vamos continuar a praticar a nossa religião como sempre fizemos, muito antes da chegada dos europeus. É nosso costume sagrado vigiar o fogo a noite toda. Jamais provocamos um incêndio florestal e jamais provocaremos. Se quiser, venha ver as precauções que tomamos.” Daí em diante, ninguém mais interferiu nas práticas religiosas de David.

É isso. O Não é calmo, profundo e firme. O som, às vezes, pode mesmo se estender como se você estivesse concretamente demarcando seu limite com uma linha. Você não propõe esta linha nem fala sobre ela, mas, na verdade, traça-a com o poder que emana do seu compromisso. Você está criando uma realidade nova.

Imagine uma situação de negócios em que seja preciso dizer Não a um cliente-chave: “Havia um cliente com quem vínhamos negociando há cerca de seis meses. Finalmente, apresentamos a ele o que seria, de fato, a nossa última oferta. Custou-nos três ou quatro semanas para elaborá-la, levando em consideração as necessidades do cliente. O nosso executivo mais importante foi encarregado de levá-la ao conhecimento do cliente. Depois de ouvir ‘Esta é a nossa oferta final’, a reação do cliente foi prosseguir com a negociação e pedir mais. Nosso executivo respondeu em um tom muito calmo e objetivo: ‘Talvez o senhor não tenha me ouvido. Esta é a nossa última oferta.’ Em cinco segundos operou-se uma mudança completa na conversa. O cliente disse: ‘Vou ligar para o meu consultor para discutir as condições.’ Neste momento, ele passou a nos valorizar e a valorizar o que podíamos fazer por ele.”

O executivo fez uma linha. Não blefou. Comunicou seu compromisso, sinalizando que após aquele ponto estava disposto a recorrer a seu Plano B, que era desistir do negócio e buscar outros clientes. O Plano B não precisa ser mencionado, mas ainda assim permanece implícito, sublinhando o limite que você estabelece. Paradoxalmente, dizer Não pode às vezes ser uma bênção para o outro. Uma vez que um limite claro é estabelecido, o outro tem condições de relaxar, por mais estranho que pareça. O cliente, nesse caso, ficou mais satisfeito, pois soube que havia conseguido o melhor acordo possível.

Para comunicar compromisso, é útil utilizar um tom objetivo, como fizeram meu amigo David e o executivo. Você não está atacando, mas simplesmente anunciando um fato novo, que é o limite claro estabelecido como resposta à exigência ou comportamento do outro.

Para fazer com que seu Não seja ouvido, não é preciso gritar. Não é preciso ser agressivo nem condescendente. Um tom firme

e neutro basta. Paradoxalmente, um Não dito em voz baixa pode transmitir mais determinação do que outro proferido a altos brados.

É possível ser cortês e firme ao mesmo tempo. Meu amigo Stephen conta que certa vez ouviu a esposa, Sandra, falando ao telefone e respondendo a um dos muitos pedidos para integrar um comitê para um evento local de arrecadação de fundos. É compreensível que em situações assim não encontremos palavras, gaguejemos uma ou duas desculpas para explicar o quanto estamos sobrecarregados. Se pressionados pelo interlocutor, é comum sermos levados, simplesmente, a ceder, com um suspiro de resignação. Com grande admiração, Stephen ouviu Sandra responder em tom calmo e neutro: “Não vou participar do comitê este ano. Obrigada por me convidarem.” Ponto final - cortês, firme e decisivo.

Mantenha seu tom objetivo e neutro e deixe seu Não fluir naturalmente do seu poder.

Deixe que ele flua do seu respeito

Com um Não negativo, você se distancia do outro. Com um Não Positivo, faz o contrário. Aproxima-se mais. Procura conectar-se com o outro por meio do respeito.

Quando um bem-sucedido banco espanhol tem de comunicar a um cliente que não será possível financiar determinado investimento, o assunto não é deixado a cargo do gerente de empréstimos. O Não é considerado tão importante que é dito diretamente por um dos donos do banco. O banqueiro não se limita a mandar uma carta ou dar um telefonema, tentando manter distância porque é desconfortável dizer Não a um cliente importante. Com efeito, ele faz precisamente o oposto, procurando aproximar ainda mais o cliente. Convida-o para um demorado almoço na hacienda da família, a uma hora de Madri.

Os dois saboreiam uma excelente refeição e uma boa conversa. Em seguida, enquanto tomam um licor e fumam charutos, o banqueiro diz ao cliente: “Como sabe, valorizamos imensamente a nossa relação com você. Sentimos muito não poder ajudar mais nesse negócio específico, desta vez. Esperamos estar a seu lado em vários outros.” O banqueiro diz Não de forma objetiva com elaborada cortesia, deixando claro o quanto valoriza seu cliente. A mensagem importante é passada e o relacionamento, preservado. Dizer Não a um negócio é uma ocasião tão especial que é tratada com o mesmo zelo e solenidade que revestiriam a conclusão satisfatória do mesmo.

“Há momentos em que é preciso dizer Não”, afirma Luiz Inácio Lula da Silva, líder sindical que começou a vida na extrema pobreza e progrediu para se tornar presidente do Brasil, “e esse Não tem que ser dito com a mesma sinceridade, a mesma honestidade e no mesmo tom com que as pessoas dizem Sim”.

Quando diz Não, você procura se manter conectado, como o banqueiro espanhol, a fim de preparar o caminho para um resultado e um relacionamento positivos.

Nem sempre é fácil dizer Não de maneira agradável. Quase sempre fazemos os nossos Nãos carregarem um bocado da nossa bagagem emocional - nosso medo, nossa raiva, culpa ou vergonha. Toda essa bagagem apenas impede uma comunicação clara, eficaz. Tente manter o seu Não o mais livre possível de bagagem. Foi por isso que você fez os preparativos essenciais para transformar a emoção negativa em intenção positiva e adquirir uma postura de respeito. Isso mantém seu Não enxuto.

Não se preocupe em excesso com o que o outro irá pensar. Às vezes consideramos que a nossa tarefa é “dizer Não ao outro de maneira que não o aborreça para que ele continue a gostar de

mim”. Essa, porém, é uma missão praticamente impossível, pois, se você tentar gerenciar a reação do outro, talvez acabe perdendo de vista os seus próprios interesses e valores e, pior que isso, estará tentando controlar algo cujo controle realmente não lhe pertence. Assim, considere a tarefa da seguinte forma: “Preciso dizer Não a ele de uma maneira clara, honesta e respeitosa e deixar que ele reaja como lhe aprouver.”

Uma das grandes artes da vida é aprender como discordar sem ser desagradável.

Dizendo Não a Exigências

Veremos a seguir algumas palavras ou expressões-chave que você poderá usar para dizer Não às exigências do outro de um jeito que flua naturalmente do seu Sim, do seu poder e do seu respeito. Lembre-se de que o seu tom e intenção subjacente precisam ser compatíveis para que produzam o impacto desejado.

“Não” ou “Não, obrigado”

A palavra mais simples para estabelecer um limite é Não. Trata-se de uma palavra de puro poder. Para os que têm dificuldade de usar o poder e costumam ceder ou calar, pode ser útil começar a frase com a palavra Não de forma a devolver aos Nãos o seu poder. “Não. Quero que você coma o que é bom para você e não se encha de sorvete antes do jantar”, diz a mãe para o filho. O Não possui clareza e franqueza.

A franqueza tem seu lugar, mas pode ser expressa de forma delicada. Em um documentário que mostra Mahatma Gandhi chegando à Inglaterra para uma rodada de conversações de paz com os britânicos, vemos repórteres ansiosos pedindo-lhe que

fale ao microfone. Ele responde simplesmente: “Acho que não” e se afasta sorrindo.

Acrescentar um obrigado ao Não demonstra respeito e atenção com o relacionamento. O Não protege, o obrigado conecta. Um simples, enérgico e delicado “Não, obrigado” costuma ser suficiente. A um funcionário de telemarketing você pode responder: “Estou dizendo que Não. [Pausa] Obrigado! Até logo.”

“Tenho uma norma”

Uma maneira poderosa de expressar o limite que você impõe é inseri-lo em um contexto mais amplo de normas no qual o seu Não seja apenas uma postura. Por exemplo: “Tenho por norma não participar de Conselhos” ou “Tenho como norma não emprestar dinheiro a amigos” ou “Nunca atendo a pedidos por telefone”.

Quando você afirma que segue uma norma, está apenas sinalizando que o seu Não, ao contrário de uma mensagem pontual, é uma prática habitual adotada após muita reflexão. É sinal de determinação, sinal de que você não mudará de ideia. Claro que esse tipo de resposta não deve ser usado levianamente ou de forma a criar a impressão equivocada de uma postura adversária rígida; ele funciona quando se trata, efetivamente, da sua posição, de algo sobre o que você refletiu.

Estruturar o seu limite como uma política normativa também oferece a vantagem de fazer o outro saber que o seu Não nada tem de pessoal, independe da pessoa e do comportamento dele, e é essencialmente positivo. Você não está dizendo Não ao outro, mas simplesmente insistindo em dizer Sim aos princípios e valores pelos quais escolheu pautar-se. Em outras palavras, dizer “tenho uma norma” afirma seus interesses, confere poder

a essa afirmação e tira da berlinda o seu relacionamento ao despersonalizar o Não.

Tomemos o exemplo de um fabricante de tecidos que vinha sendo constantemente pressionado por seus clientes para entregar no prazo as suas encomendas. Quando um cliente se aborrecia com uma demora, o fabricante costumava reagir com uma “maratona” - apressando a entrega e passando esta na frente de todas as outras. O resultado era um sistema disfuncional e uma insatisfação geral. Finalmente, a empresa resolveu enfrentar o problema e contratou uma equipe de consultores para elaborar um sistema de fabricação que cumprisse os prazos. Para fazer funcioná-lo, foi criada uma nova norma para os clientes: não haveria “maratonas”. Anunciou-se a nova política e, apesar da retração inicial dos clientes, a empresa se ateve a ela.

O resultado final? A nova política permitiu que se reduzisse em muito a complexidade da administração da fábrica e, com isso, a empresa foi capaz de entregar as encomendas em duas semanas em lugar das costumeiras seis. Agora há muito pouca demora na entrega das encomendas e as “maratonas” deixaram de ser necessárias - todos os lados saíram ganhando.

“Tenho outros planos” ou “Já tenho outro compromisso”

Uma resposta corriqueira que pode afirmar os seus interesses e o seu poder sem comprometer o relacionamento é “Tenho outros planos” ou “Já estou comprometido para esta data”. Em outras palavras, fazer o outro saber que você já aceitou outras responsabilidades.

Ao amigo que o convida para uma festa, você pode dizer “Sinto muito, já tenho outros planos para esta noite. Muito obrigado!”. Ao colega de trabalho que lhe pede para assumir um projeto de última hora, você pode dizer: “Adoraria ajudá-lo, mas

já me comprometi a finalizar outros projetos e não posso assumir mais nada até concluí-los.” Para o chefe que lhe pede para trabalhar no fim de semana, você pode dizer: “Desculpe-me, mas tenho um compromisso importante com a família este fim de semana.” À pessoa que lhe pede para assumir uma nova responsabilidade cívica, você pode dizer: “No momento, preciso me concentrar na minha família/vida pessoal/no trabalho/nos estudos.”

Um cliente meu propôs um excelente negócio a um cliente novo. Ouviu: “Como temos um contrato com o seu concorrente, não posso aceitar esta sua oferta.” Segundo o meu cliente, esse foi um dos Nãos mais eficazes que recebeu na vida, porque “revelou um alto padrão moral ao demonstrar que ele respeitava seus contratos” e o fez saber que, se os dois negociassem no futuro, ele poderia esperar o mesmo tipo de honestidade e compromisso demonstrado com relação ao seu concorrente.

"Agora Não"

Não é fácil dizer Não, principalmente quando o seu relacionamento com o outro é importante. Uma maneira de suavizar o golpe do Não, facilitando a sua tarefa de proferi-lo em tais circunstâncias, é situá-lo no tempo. Trocando em miúdos, use a frase mágica “Agora Não”.

Para um cliente que lhe pede para encontrar uma solução tecnológica especial para o problema que enfrenta, será mais fácil ouvir “Lamento, mas no momento não temos como prover esse tipo de solução” do que ouvir um Não definitivo. Do mesmo modo, para um empregado que pede um aumento será mais fácil ouvir “Sinto muito, mas devido às condições econômicas atuais, no momento isso não é possível”. Um funcionário que conheço, que recebeu uma resposta assim, considerou-a eficaz,

pois, além de sentir que o haviam escutado, viu nela uma porta aberta a um futuro Sim.

Claro que o “Agora Não” realmente deixa a porta aberta para um pedido futuro. Assim, caso você tenha certeza de que jamais o empregado receberá um aumento ou o cliente, uma solução tecnológica, ou seu filho, uma moto, é melhor que os faça saber disso logo. O “Agora Não” se aplica àquelas situações em que existe mesmo uma possibilidade real de as necessidades do outro serem satisfeitas no futuro.

Se o outro pressionar com “Se não pode ser agora, então quando?”, e você não souber, diga, então: “Não sei, veremos” ou “Desculpe, mas não posso prever o futuro”.

Se o outro continuar a pressioná-lo a dar uma resposta imediata e você não quiser ser forçado a tomar uma decisão prematura, sempre é possível responder dizendo: “Se você quer uma resposta agora, ela é Não.” Talvez o outro descubra, de repente, que tem tempo, afinal, para esperar que você reflita sobre a decisão.

“Agora Não” é uma resposta muito útil, sobretudo quando você tem dúvidas. É melhor dizer “agora não” e mudar sua resposta mais tarde para Sim do que dizer Sim e tentar mudá-la mais tarde para Não.

“Prefiro recusar a fazer um trabalho ruim”

Um professor que conheço utiliza esta técnica quando lhe pedem para assumir novas responsabilidades: “Posso fazer um bom trabalho?”, pergunta a si mesmo. “Terei tempo e competência para desempenhá-lo à altura?” Se a resposta for negativa, ele diz logo Não ao outro. O seu Não, com efeito, é um Sim à eficácia e à qualidade.

Ao preferir recusar um trabalho a fazê-lo mal, você não apenas afirma seus próprios interesses como também cuida do relacionamento. Tanto você quanto o relacionamento sairão comprometidos, caso você diga Sim e aceite uma tarefa que não possa realizar de forma satisfatória.

Uma empresa de eletrônicos, minha cliente, recebeu de um cliente importante o pedido de um novo produto sob encomenda com um prazo apertado de entrega. O vice-presidente de vendas se viu tentado a dizer Sim, mas, juntamente com os colegas, se deu conta de que a produção da empresa se encontrava no limite máximo e as chances de satisfazer o prazo e o padrão de qualidade desejados pelo cliente eram mínimas. Por isso, sua resposta foi Não, a fim de poupar tanto a empresa quanto o cliente de muitos dissabores. “Foi muito difícil na época, mas eu nunca disse um Não melhor. E o cliente também pensou assim, valorizando a nossa honestidade”, comentou ele comigo mais tarde.

Às vezes o outro lhe pede algo simplesmente porque se sente inseguro quanto à própria capacidade. Nesse caso, você pode pegar a dica e dizer a ele: “Você vai se sair muito melhor nisso! Confio em você.” Encoraje-o enquanto diz Não.

Resumindo, conheça os seus limites, admita-os livremente e gaste o seu tempo naquilo que pode fazer bem. A longo prazo, tanto você quanto o outro sairão ganhando.

Dizendo Não a Comportamentos

Na diplomacia internacional, um termo-chave é demandeur, “solicitador” em francês. Em qualquer transação, a pergunta é: “Quem está fazendo a solicitação?” Quando você diz Não às exigências ou pedidos do outro, ele está no papel de solicitador. Mas quando você diz Não ao comportamento do outro, é você

que está nesse papel. Um Não Positivo assume uma forma levemente diversa quando é você que está pedindo algo a ele.

Abaixo algumas frases úteis para dizer Não a um comportamento impróprio:

"Pare/Não!"

Quando você estabelece um limite para determinado comportamento, as palavras de poder são pare e Não. Em um caso de assédio sexual, por exemplo, pare é a palavra funcional: "Pare já! Não estou interessada e não quero que isto vá mais longe."

A clareza é importante. Você não quer que o outro tenha dúvida quanto ao que se refere o seu Não.

Pare com isto! - diz um cônjuge ao outro.

Parar com o quê? - é a resposta.

Pare de fazer o que está fazendo. Você sabe muito bem do que estou falando.

Não, não sei.

O caminho é a precisão e a funcionalidade da sua linguagem. Diga: "Pare de ficar lendo o jornal enquanto falo com você." O outro precisa saber exatamente o que você está lhe pedindo que pare de fazer.

Seja firme e educado. "Pare de implicar comigo", disse Emma, uma menina de sete anos, a Izzi, sua colega de classe, que zombava dela. Seu tom foi sério, o efeito, imediato. Izzy se aproximou de Emma, pediu desculpas e lhe deu um abraço. Se crianças de sete anos são capazes de agir assim, nós também somos.

A palavra Não também pode ser usada para fazer cessar um comportamento ofensivo. É interessante observar que um Não, quando alguém está sendo agredido, pode atrair ainda mais ajuda do que a palavra socorro. É o que dizem os instrutores da Impact Bay Area, organização que ensina autodefesa a

mulheres. Gritar “Não!” atrai naturalmente a atenção de outros e mobiliza qualquer ajuda disponível ao alcance da voz. Igualmente importante, dizem os instrutores, é que o fato de “dizer Não é uma maneira de você se comunicar consigo mesmo, pois o obriga a respirar, o que põe fim à imobilidade, gera energia e ativa a adrenalina. Traz à mente as lições (de autodefesa), a memória muscular, o apoio do grupo (seus colegas) e o fato de você ter direito a lutar pela própria segurança. A maioria dos agressores busca vítimas fáceis. Eles não buscam uma briga, nem mesmo um combate verbal. Dizer Não torna você um alvo menos atraente. Demonstrar submissão e gentileza com o agressor na esperança de que ele retribua essa gentileza não é a estratégia mais segura”.

Dizer “Não!” ajuda você a reunir energia, faz você se lembrar do seu direito a dizer Não, chama atenção e expressa o seu poder.

"Espere aí/Ei/Um instante!"

As palavras Não e pare são às vezes demasiado abruptas ou duras. Existem outras formas mais cordiais de pôr fim a um comportamento, como “Espere aí!”, “Ei!” e “Um instante!”. Às vezes, basta simplesmente desacelerar o outro e forçar uma pausa para que ele reconsidere seu comportamento. “Esperem aí um segundo”, diz o pai ou a mãe a dois irmãos envolvidos em uma briga. “Será que não tem um jeito melhor de resolver isto?”

Às vezes, é possível usar um gesto para dizer “Espere aí”. Meu amigo Herman e a mulher estavam andando em Manhattan quando, ao atravessar a rua, escaparam por pouco de serem atropelados por um carro que freou em cima deles. Herman, assustado e zangado, socou com o punho o capô do carro. Furioso, o jovem que dirigia o carro saltou gritando “Por que você se jogou em cima do meu carro?”

Herman respondeu, também aos gritos: “Você quase matou minha mulher e eu!”

Uma multidão os cercou. Herman é branco, o motorista era negro, e de repente a cena adquiriu uma nuance racial. Quando os curiosos começaram a escolher o lado que iriam apoiar, tudo indicava que a situação iria descambar para um tumulto generalizado.

Foi quando Herman percebeu, às suas costas, um negro idoso que tudo observava. A mão do velho, com a palma para baixo, movia-se lentamente para cima e para baixo, como a dizer ao jovem motorista: “Ei... pense no que está fazendo.” O jovem viu o sinal do velho, lutou visivelmente para se controlar e, subitamente, voltou ao seu carro, entrou e foi embora sem dizer mais nada.

Neste nosso mundo em disparada, “vá com calma” é um tipo de Não que considero útil até para dizer a mim mesmo quando me vejo assumindo encargos excessivos ou indo depressa demais.

“Isso não é correto/Isso não está certo/ Isso não é permitido”

Às vezes é preciso apenas anunciar de forma simples e neutra que o comportamento do outro não é correto. “Isto não está certo” tem um tom objetivo que simultaneamente estabelece uma distinção clara entre o que está ou não correto, ao mesmo tempo em que faz a distinção entre a pessoa e o seu comportamento. A pessoa é legal, mas o seu comportamento, não. Ratificar um padrão de comportamento despersonaliza o seu Não. “Lamento, mas não permitimos celulares nesta área do hospital” remove o ferrão da censura.

Celia Cerrillo, que dá aulas em uma escola de um bairro violento e que foi citada em capítulo anterior descrevendo como

estabelece em sala a proibição de xingamentos, explica o que acontece após o primeiro mês de vigência da sua política: “Mais cedo do que se pensa, eles estão dizendo uns aos outros: ‘Este comportamento não está certo. Isto não é permitido aqui.’ É realmente gratificante ouvir os meninos falando assim uns com os outros.” E funciona, acrescenta a Sra. Carrillo. “Não temos muitos problemas de disciplina na classe.”

“Isso não está certo para mim/ Para mim, isso não funciona”

Se você teme que o outro possa achar que você está lhe passando um sermão sobre como deve ser o comportamento correto, opte por transformar o “Não está certo” em uma assertiva-eu: “Não está correto para mim.” Quando lidar com um colega de trabalho que o insulte, olhe-o nos olhos, baixe a voz, fale devagar, intensifique o tom e diga “Quer parar? Eu aguento crítica, mas este tipo de conversa não funciona comigo. Se você tem um problema, vamos lidar com ele de maneira profissional”. Transformar o “Não está correto” em uma assertiva-eu servirá para comunicar sua opinião sem comprometer o relacionamento.

“Basta”

Basta é uma palavra interessante. Você não está julgando o outro pelo seu comportamento passado, mas simplesmente declarando que, por ora, já aguentou o bastante. Está na hora de parar. “Basta de bagunça por hoje”, anuncia o pai aos filhos. Tendo atingido o seu limite, você estabelece um limite. No meio de uma guerra civil na Ásia, na qual me envolvi como terceiro, os movimentos democráticos, cansados dos atos institucionais de um governo autoritário, adotaram o slogan: “Já chega”. Basta comunica o seu compromisso com o combate.

Dizendo Não sem “Não”

A palavra Não pode às vezes ser um instrumento grosseiro, despertando sentimentos de vergonha e rejeição no outro. Pode ainda ser uma palavra de luta, provocando resistência instantânea e fazendo o outro revidar. O Não se presta ao abuso e ao uso exagerado, principalmente com as crianças, e assim vai perdendo o seu poder e a sua credibilidade. As crianças passam a ignorá-lo ou a achar que, na verdade, ele significa “talvez”.

Precisamente porque tem tanto poder, o Não deve ser empregado com cuidado, propósito e moderação. Às vezes é preferível usar outras palavras para comunicar a mesma mensagem. Eventualmente é possível dizer Não com eficácia sem precisar utilizar a palavra em si. Vejamos os exemplos a seguir:

- No meio de uma consulta médica, uma menina de cinco anos insiste com o pai para ir embora. “Meu bem, nós vamos ficar”, responde calmamente o pai.
- Em uma tentativa de reduzir o preço, um cliente insiste para separar o produto que a empresa de limpeza vende dos serviços de treinamento e administração que provê. “O nosso produto vem em um pacote”, responde o representante da empresa.
- Diante de vários insultos de um importante acionista de um hotel por telefone, os executivos respondem calmamente: “Peter, amanhã ligamos para você” e encerram a ligação - com efeito, dizendo Não ao comportamento do acionista.

Em todos os casos, o significado e o poder do Não se comunicam claramente, porém sem que se utilize a palavra. O Não permanece implícito.

Uma opção é concentrar-se no Sim inicial e no Sim final, deixando o Não implícito. Obrigado a enfrentar uma longa viagem de carro com um amigo cuja tagarelice lhe irrita, você diz: “Depois do dia que tive hoje, estou precisando de um pouco de paz e sossego. Que tal nos dedicarmos apenas a ouvir música no caminho?” Em outras palavras, use apenas uma mera assertiva-eu seguida de uma proposta.

Uma outra opção é travestir o seu Não de Sim. Em lugar de dizer ao seu filho: “Não tem brincadeira até você terminar o dever de casa”, diga: “Você pode ir brincar assim que terminar o dever de casa.” Em lugar de dizer ao seu colega de trabalho: “Não vou poder ajudá-lo até acabar este trabalho”, diga “Não me importo de ajudar você assim que acabar este trabalho”. Em lugar de dizer a seu amigo: “Não vou com você ao jogo”, diga “Encontro com você depois do jogo”. Resumindo, jogue o foco sobre o positivo, embora criando a cerca de que precisa.

Existem culturas, sobretudo no Leste asiático, que fazem de tudo para descobrir formas de dizer Não sem utilizar essa palavra, a fim de evitar envergonhar o outro ou para ajudá-lo a não ter de dar o braço a torcer. Isso, porém, não significa que eles não digam Não, mas apenas que descobrem meios indiretos para isso, como o uso de terceiros ou de sinais sutis, o que pode gerar confusão naqueles pouco familiarizados com a semântica de uma cultura diferente.

Durante um trabalho que fiz junto a uma importante fábrica americana de automóveis, contaram-me que um de seus altos executivos visitou a Coréia do Sul e foi apresentado ao dono de uma fábrica de automóveis coreana. A empresa americana possuía àquela altura 10% da empresa coreana, e o executivo propôs ao coreano aumentar para 50% essa participação. “Isso não é impossível”, respondeu educadamente o executivo coreano.

Ponderando a resposta, o executivo americano pensou: “Isso não é impossível” significa que é possível. Por isso, ao voltar a Detroit despachou uma equipe de primeiríssima para Seul a fim de negociar o acordo. Durante duas semanas o grupo aguardou, pois cada reunião marcada acabava inexplicavelmente sendo adiada. Finalmente, um gerente coreano chamou um membro do grupo americano e lhe confidenciou que “Isso não é impossível” não passava de uma maneira educada de dizer “Só por cima do meu cadáver”.

O ponto básico a ser lembrado é que, embora a palavra Não possa algumas vezes não ser dita, a intenção, ainda assim, precisa ser comunicada de forma clara e potente.

Um Escudo de Proteção

Se tivesse que transformar a arte do Não Positivo em uma metáfora, eu o descreveria como um escudo - um escudo de proteção. Um escudo protege você e o seu Sim sem ferir o outro. Um Não negativo, ao contrário, é uma espada - uma espada de rejeição. Ele ataca sem se preocupar com o relacionamento.

Por mais tentador que seja rejeitar e atacar quando você diz Não, lembre-se de que o seu verdadeiro objetivo é proteger e defender. Não é ferir o outro, mas, sim, evitar ser ferido. Proteger sem rejeitar - essa é a essência de um Não Positivo.

Um Não Positivo, contudo, não se encerra com o Não. Existe um terceiro elemento básico: uma proposta positiva. Este é o tema do próximo capítulo.

6. PROPONHA UM SIM



“Não tenha medo de caminhar sobre um galho... É nele que está a fruta.” Provérbio Antigo

Dito o Não, é tentador deixar tudo como está e achar que já fizemos o que precisava ser feito. “Beleza! Eu disse Não.” Mas isso não basta. Ainda resta uma terceira etapa essencial do Não Positivo: propor um Sim?

Talvez o equívoco mais comum que cometamos ao dizer Não seja parar por aí e ignorar a oportunidade de propor um resultado positivo. Em reação à exigência do outro, dizemos o que não faremos, mas não o que faremos. Em reação ao comportamento do outro, avisamos a ele o que não queremos que ele faça, mas esquecemos de lhe avisar o que queremos que ele faça.

Lembre-se de que dizer Não é um exercício de persuasão, não uma mera comunicação. Você quer que o outro aceite o seu Não. Quer que ele mude de comportamento. E, quase sempre,

quer manter o relacionamento. Esta é a sua chance de tornar o seu Não persuasivo - facilitar a tarefa do outro de agir como você quer que ele aja.

A terceira etapa essencial de um Não Positivo é um Sim? Assim como começa com um Sim!, um Não Positivo termina com um Sim? Se o primeiro Sim é uma afirmação dos seus interesses centrais, o segundo é um convite a um resultado positivo. Ao fechar uma porta com o seu Não, você abre outra com o seu segundo Sim, como se dissesse: “Quer passar por esta porta comigo?”

Ao Fechar uma Porta, Abra Outra

Assisti ao filme A Volta do Capitão Gancho com minha filha Gabriela, então com cinco anos. Em uma cena, o Capitão Gancho diz com veemência a Peter Pan: “Odeio você! Odeio você! Odeio você!” Minha filha olhou para mim e comentou: “Ele não devia falar assim. Devia dizer: ‘Não gosto de você, mas vou brincar com você de vez em quando.’” Crianças de cinco anos percebem a sabedoria de abrir uma porta, mas os adultos frequentemente a esquecem.

Fechar uma porta e, ao mesmo tempo, reabri-la, pode confundir e enfraquecer o seu Não. No entanto, fechar uma porta e abrir uma segunda porta, mantendo a primeira fechada, é capaz de, ao contrário, esclarecer e fortalecer o seu Não.

Tomemos como exemplo uma transformação significativa no movimento dos direitos humanos. Em Nashville, no Tennessee, no inverno e na primavera de 1960, estudantes negros protestavam em lanchonetes de magazines no centro, sentando-se onde até então só se admitiam brancos. Depois de uma bomba explodir na casa de um renomado advogado negro, a qual por pouco matou ele e sua família, centenas de

estudantes e cidadãos espontaneamente deram início a uma caminhada de protesto até o tribunal da cidade. Na escadaria do prédio, diante de uma enorme multidão, os protestantes se encontraram com o prefeito, Ben West. Um jovem pastor negro censurou furioso o prefeito. West acaloradamente defendeu seu currículo.

Então, uma negra de vinte e dois anos, Diane Nash, interveio com uma pergunta. Ela indagou do prefeito se ele achava “errado discriminar alguém exclusivamente com base na sua raça ou na sua cor”. West respondeu que “não podia aceitar como moralmente correto alguém lhes vender mercadoria e, depois, recusar-se a servi-los”. Diane prosseguiu, querendo saber se ele achava que os balcões das lanchonetes deviam ser de segregados. West hesitou e se esquivou de responder, mas Diane insistiu: “Então, prefeito, o senhor recomenda o fim da segregação nos balcões das lanchonetes?” Quando West respondeu “Sim”, a multidão irrompeu imediatamente em aplausos e os manifestantes não se contiveram e abraçaram o prefeito. O Sim dele teve como consequência direta o fim da segregação nos balcões das lanchonetes, uma vitória de peso na luta pelos direitos civis.

Embora todos se limitassem a dizer Não ao prefeito, Diane Nash deu um passo a mais e o convidou a dizer Sim. Ela abriu uma porta, e o Prefeito West fez uso dela.

Um Não sozinho é capaz de causar ao outro um pouco de frustração, e você pode acabar sofrendo as consequências se ele reagir com raiva. Talvez ele se sinta contra a parede, sem saída - como provavelmente aconteceu com o Prefeito Ben West ao se confrontar com a raiva do pastor. Se, contudo, você abrir uma porta como fez Diane Nash com suas perguntas persistentes, estará oferecendo ao outro uma saída, e todo o poder que você detém poderá ser empregado em persuadi-lo a usá-la.

Resumindo, em vez de se esforçar para frustrar o outro, concentre-se em redirecionar a atenção dele para um resultado positivo.

Fazer uma proposta positiva tem outro grande mérito: demonstra respeito pelo outro e por suas necessidades. Aumenta a probabilidade de ele aceitar o seu Não e concordar em respeitar os seus interesses caso você consiga descobrir um meio para satisfazer os dele. E assim que funciona a persuasão.

Finalmente, embora possa parecer estranho à primeira vista, fazer uma proposta dá ao outro a oportunidade de dizer Não a você. Em lugar de deixar o outro na desconfortável posição de quem é rejeitado, você pode virar o jogo e lhe oferecer a oportunidade de recusar o seu pedido, reduzindo a dor da rejeição, que conduz ao revide destrutivo, e equilibrando a situação, do ponto de vista psicológico, ao introduzir uma simetria capaz de ajudar na restauração de um relacionamento saudável. Dar ao outro a oportunidade de dizer Não, respeitando o direito dele decidir, pode, paradoxalmente, tornar-lhe mais fácil dizer Sim no final. E se ele disser Não à sua proposta, encare isso como parte do desafio; com efeito, os próximos três capítulos abordarão maneiras de transformar em aceitação a resistência do outro.

Não confunda fazer uma proposta com recuar em seu Não. Como deixa claro o exemplo de Diane Nash, uma boa proposta torna o seu Não mais - e não menos - potente e eficaz. É essencial que você não comunique ao outro uma dupla mensagem ou uma falsa esperança. A sua proposta precisa ser totalmente compatível com o seu Não: assim como o seu Não, a sua proposta tem que se assentar sobre o seu Sim! inicial.

Uma proposta positiva é uma solução prática - específica, realista e construtiva. Ela pode assumir diversas formas. Se você estiver dizendo Não a uma exigência, a sua proposta terá

que assumir a forma da oferta de uma terceira opção. Se o seu Não for a um comportamento objetável, a sua proposta poderá assumir a forma de um pedido construtivo de mudança de comportamento. Se o seu Não for completo e suficiente, sua proposta pode assumir a forma minimalista de meramente pedir ao outro que aceite o seu Não. Examinemos cada uma dessas três formas.

Dizendo Não a Exigências: Ofereça uma Terceira Opção

Se o outro lhe faz uma exigência descabida ou indesejável, você não há de querer dizer Sim. No entanto, devido à importância do seu relacionamento com ele, também não há de querer dizer Não de maneira descuidada. Nesse caso, considere responder desta forma: “Que tal uma outra opção?” Trocando em miúdos, acople o seu Não a uma solução positiva e satisfaça as necessidades do outro ao mesmo tempo em que satisfaz as suas.

Compare a maneira como duas pessoas que conheço lidaram com o desafio de dizer Não à compra de um cão. No primeiro caso, um pai disse Não aos filhos e à mulher, que estavam loucos para ter um cachorro. “Eu disse ‘Não gosto de cachorro! Não gosto de ter cachorro em casa. A nossa família não precisa de um cachorro.’ Meus filhos responderam: ‘Precisamos de um novo pai.’ O resultado foi que compramos dois cachorrões. Embora no final eu tenha achado bom, este deve ter sido o Não mais ineficaz que eu disse na vida.”

No segundo caso, uma esposa disse Não ao projeto do marido de comprar um cão. Enumerou de forma clara as condições que o marido teria que aceitar: “Podemos comprar um cachorro, se, ponto um, você garantir que ele não vai roer os móveis; ponto

dois, se você concordar em construir uma cerca e, ponto três, se você arrumar quem cuide dele quando tirarmos férias.” Ela passou para o marido a responsabilidade de descobrir uma solução. No final, o cachorro foi comprado e o arranjo funcionou.

Invente opções para ambos saírem ganhando

Assim como fez a esposa do exemplo anterior, você também pode inventar uma opção em que ambos saiam ganhando, lançando mão da sua criatividade natural. Não parta do princípio de que a solução é ou-ou: ou você fica satisfeito ou fica o outro. Quase sempre é possível encontrar uma solução e-e que seja benéfica a todos.

Imagine que um funcionário imprescindível entre um dia em sua sala e peça um aumento. Você parte do princípio de que ele deseja mais dinheiro e, como o seu orçamento já está apertado, sua resposta imediata é um Não. Você lhe diz que não tem dinheiro. Ele sai da sua sala com uma expressão infeliz e, ao pensar no assunto mais tarde, você se dá conta de que também não ficou muito feliz. Seu desejo não é desmotivar um funcionário que talvez pense em procurar outro emprego. Por isso, você pondera soluções possíveis, cabíveis dentro do seu orçamento, mas que também satisfaçam as necessidades do seu funcionário.

Você sabe que ele busca mais reconhecimento, mais responsabilidades e desafios que levem a uma boa promoção. Ele também tem necessidades financeiras: um filho prestes a ingressar na faculdade, com todos os gastos que isso acarreta. Várias possíveis opções começam a ocorrer a você:

- *Reconhecimento.* Que tal um novo título que o faça ser mais valorizado e respeitado no mundo lá fora? Que tal mandá-lo representar a empresa em um congresso?

- *Mais responsabilidades.* Que tal fazê-lo participar de um projeto de grande visibilidade, que seja essencial para o futuro da empresa?
- *Gastos com a faculdade.* Que tal verificar com o departamento de recursos humanos sobre a possibilidade de conseguir um empréstimo estudantil? Ou talvez você seja capaz de ajudar seu funcionário a indagar sobre oportunidades de uma bolsa de estudos.

Igualmente é possível que surjam outras opções, dependendo das características do funcionário e dos recursos da empresa. Criar uma terceira opção dessa maneira ajudará você a romper com o falso dualismo do Sim ou Não. Você será capaz de valorizar o outro o bastante para tentar satisfazer suas necessidades da melhor maneira que puder. A ênfase saltará do negativo para o positivo, do que não pode ser feito para o que pode ser feito. Esse recurso vai demonstrar a sua boa-fé e o seu interesse em ajudar o outro a satisfazer suas necessidades - porém não às expensas das suas.

Se você mesmo não se acha disponível para ajudar o outro, sugira alguém que possa fazê-lo. Se um colega o pressiona a assumir um projeto, por exemplo, acrescente ao seu Não a seguinte sugestão: “Você já pensou em chamar um freelancer para ajudá-lo?” Criar uma referência e uma conexão quase sempre é uma ajuda valiosa.

“Em outra ocasião”

Às vezes seu maior problema é tempo. Nesse caso, uma terceira opção é concordar com o pedido do outro, mas mudar a data de atendê-lo. Se, por exemplo, um cliente pressiona você para lidar imediatamente com o problema dele, você pode responder: “Infelizmente tenho outros compromissos hoje, mas,

se você quiser, posso dar uma olhada rápida esta tarde e lhe passar a minha opinião por telefone. E posso lhe mandar um relatório detalhado até o final do dia de amanhã. Assim está bom?”

Ouvi de uma mãe que conheço este exemplo: “Eu estava no armazém com a minha filha de dois anos, diante da prateleira de biscoitos, quando ela pediu: ‘Mãe, podemos comprar biscoitos hoje?’ Verifiquei atentamente a minha lista e respondi, olhando para ela: ‘A minha lista não tem biscoito.’ Minha filha parou um instante e, depois, puxou uma lista imaginária e disse: ‘Mas a minha tem!’ Refleti um pouco e respondi: ‘próxima vez, faremos compras com a sua lista.’ Acho que o que deu eficácia ao meu Não foi eu tê-la respeitado e lhe dado esperança.”

Assim como acontece com o “Agora não”, dizer “Depois” exige cuidado, não devendo configurar uma fuga culpada, quando a resposta apropriada é um Não redondo. Não assuma um compromisso para mais tarde ou para a próxima vez a menos que você realmente pretenda cumpri-lo.

"Se... então"

Se você quiser genuinamente dizer Sim, mas se vir diante de circunstâncias passíveis de se alterarem, pode fazer uma oferta condicional. Ou seja, declare sob que condições você diria Sim.

Vejamos o exemplo de Dave, presidente de uma novata empresa de consultoria, que sentiu a necessidade de dizer Não a um possível cliente que figurava na lista das 500 maiores empresas da revista Fortune, embora sua firma precisasse captar clientes. Durante a investigação inicial sobre o cliente conduzida por sua equipe, ficara claro ser quase certo que a estrutura organizacional fragmentada dele impediria qualquer chance de sucesso quanto a uma melhoria operacional. Assim, Dave informou ao cliente que nada que sua empresa fizesse iria

realmente render frutos até que os problemas organizacionais fossem solucionados. Na verdade, ele recusou o trabalho - não com um Não enfático, mas com uma proposta racional e clara: “Se você resolver o problema da sua estrutura organizacional, então poderei ajudá-lo.” Ao sair da reunião, Dave se perguntou como reagiria o presidente do Conselho da sua empresa quando descobrisse que ele recusara o trabalho. Sabia, porém, que sua resposta se baseara em razões comerciais claras, e que a sua intenção havia sido a de comunicar a noção correta aos jovens consultores que vinha treinando para a equipe.

Poucos meses depois, Dave recebeu um telefonema do mesmo cliente, que lhe disse que seguira à risca o seu conselho e conduziu uma completa reorganização da empresa. Em seguida, ele pediu a Dave: “Por favor, volte aqui com a sua equipe e dê andamento às melhorias operacionais.” Desnecessário dizer que Dave não precisou proferir um segundo Não.

Sugira um processo de solução de problemas

Mesmo que você não consiga descobrir uma opção positiva que satisfaça os seus interesses e os do outro, talvez seja capaz de propor um processo de solução de problemas que, no final, poderá levar a essa opção.

Um participante de um dos meus seminários relatou que ao pedir a um cliente para se comprometer com a compra de US\$10 milhões em mercadorias, este respondeu com um tom neutro: “Isso não vai acontecer, mas se nos sentarmos para rever as condições, garanto que chegaremos a um acordo satisfatório para nós dois.” O participante comentou: “O Não foi direto e não deu falsas esperanças, sendo seguido por um convite à negociação.” E acrescentou ter sido este um dos Nãos mais eficazes que já ouvira.

Como aprendi por experiência própria, em vários conflitos políticos e comerciais, problemas aparentemente incontornáveis podem ser resolvidos por meio de um processo intensivo de solução de problemas. "Ninguém é capaz, a princípio, de dizer se um acordo será ou não alcançado, mas no curso do processo pequenas soluções costumam surgir, preparando o cenário para outras, maiores. É preciso paciência e persistência, mas foi precisamente assim que muitos Nãos em conflitos de larga escala, da África do Sul ao Norte da Irlanda, acabaram chegando, gradualmente, a Sins que contemplaram ambas as partes.

Dizendo Não a um Comportamento: Faça um Pedido Construtivo

Quando você diz Não ao comportamento do outro, é útil ser claro quanto à mudança específica que gostaria que ele fizesse.

Embora aquilo que você quer que o outro faça possa lhe parecer óbvio, talvez não o seja para ele. Meu amigo Marshall conta a história de uma mulher que reclamou com o marido por ele estar passando tempo demais no escritório. No dia seguinte, ele se inscreveu em um torneio de golfe no fim de semana! Ela ficou infeliz porque o marido não entendeu o que ela queria: que ele passasse mais tempo em casa com a família. A mulher disse o Não, mas sem o pedido positivo que teria deixado claro o seu desejo.

Vejamos o caso de uma associação de moradores que se organizou para impedir a construção de um empreendimento indesejado no bairro. O grupo convenceu dezenas de moradores a comparecer às reuniões da comissão de zoneamento urbano. Os membros do comitê ficaram frustrados, porém, e se queixaram de que aquele grupo, como acontecia com outros,

protestava contra o que não queria, mas jamais ajudava a comissão defendendo as mudanças que queria. Em reação, os moradores arregaçaram as mangas, começaram a consultar livros sobre planejamento urbano e a se informar sobre o código de zoneamento. Voltaram então à comissão com sugestões para mudanças específicas no código, o que, por sua vez, levou à adoção de um zoneamento mais aceitável.

Assim como a regra mais importante na arrecadação de fundos é “Não esqueça de pedir o dinheiro”, e a mais importante regra de vendas é “Não esqueça de fazer o negócio”, talvez a regra mais importante do ato de dizer Não a comportamentos seja “Não esqueça de mencionar o que quer”. Frequentemente nos esquecemos deste último, porém fundamental, detalhe.

Uma proposta construtiva tem quatro características. *É clara, factível, positivamente enunciada e respeitosa.*

Seu pedido é claro?

Os pedidos de mudança do comportamento costumam ser assim: “Quero que você tenha mais consideração.” “Quero que você assuma mais responsabilidade aqui.” “Por favor, não seja tão baixo-astral.” Em outras palavras, os pedidos são vagos, pouco claros e difíceis de satisfazer.

Em lugar de pedir ao outro para mudar de postura ou sentimento, o que raramente funciona, é mais eficaz apoiar seu pedido em comportamentos específicos que você gostaria de ver. Em lugar de dizer: “Eu queria que você assumisse mais responsabilidade aqui”, diga, “Será que você pode lavar a louça que usa?” Em lugar de dizer a alguém que está de olhos baixos: “Não seja tão baixo-astral”, tente dizer em tom amistoso: “Será que dá para olhar para mim quando eu falar com você? Isso ajuda a minha concentração.” *Defina o seu pedido não em*

termos do que você deseja que o outro sinta, veja ou seja, mas em termos concretos do que você quer que ele faça.

Seja o mais específico possível. Em vez de dizer “Eu gostaria que você passasse mais tempo com a família”, que pode se prestar a múltiplas interpretações, diga, “Eu queria que você passasse o domingo todo em casa, brincando com as crianças e as ajudando com os deveres de casa”. O que confere poder ao seu Não não é apenas a sua força, mas a especificidade da proposta que o acompanha.

Resumindo, ofereça uma solução comportamental positiva ao seu problema. O comportamento tem a vantagem de ser observável. Você e o outro saberão, então, se o pedido está ou não sendo atendido. Além disso, uma proposta comportamental se concentra naquilo que você gostaria que o outro fizesse, não em quem você gostaria que o outro fosse.

Seu pedido é viável?

Um segundo teste para o seu pedido é saber se, de fato, ele é viável. Um pedido frequente a um amigo ou parente é: “Eu gostaria que você parasse de sentir tanta raiva.” Não só ele não passa no teste comportamental, como pode ser impossível para o outro parar de sentir raiva naquele exato momento. Seria mais construtivo pedir um primeiro passo comportamental: “Você poderia se sentar e me dizer por que está com tanta raiva?” Trata-se de um pedido mais viável; se o outro for ouvido de maneira respeitosa, sua raiva é bem capaz de diminuir.

Em exemplo citado anteriormente, quando tentavam impedir a Staples de comercializar produtos fabricados à custa de florestas primárias ameaçadas, os ambientalistas liderados pela Forest Ethics e pela Dogwood Alliance apresentaram um pedido viável ao presidente da Staples em uma reunião aberta de acionistas da empresa. O presidente não estava em absoluto

convencido de que sua empresa devia parar de comprar produtos de papel dessas florestas e, por isso, os ambientalistas o convidaram publicamente para visitar as regiões ameaçadas para que ele se familiarizasse melhor com o problema. A isso ele se dispôs, enviando alguns de seus executivos para dar uma olhada. A visita ajudou-os a entender melhor a questão, desenvolveu um relacionamento deles com os ambientalistas e acabou por levar a empresa a um inédito acordo pelo qual se comprometeu a suspender a compra de produtos fabricados à custa de florestas ameaçadas.

Um pedido viável exerce uma pressão mais construtiva sobre o outro do que um pedido inviável. Esta foi uma das lições aprendidas pelo movimento antiapartheid na África do Sul na década de 80. Seu slogan mais famoso não foi “Basta de apartheid”, e, sim, “Libertem Mandela!”. Este pedido simples, específico e viável ajudou a mobilizar indivíduos em todo o mundo para pressionar a minoria branca que governava o país. Mandela acabou sendo solto.

Quanto mais você levar em consideração as necessidades e restrições do outro, maior a chance de que ele obedeça ao seu pedido. Por isso, escolha uma linha de comportamento que satisfaça seus próprios interesses e provoque o menor impacto negativo possível sobre o outro. Quanto mais você respeitar os interesses legítimos dele, maior a chance de ele respeitar os seus.

Seu pedido foi positivamente enunciado?

Enunciar positivamente o seu pedido faz diferença, como o movimento antiapartheid descobriu com o slogan “Libertem Mandela!”.

Se eu disser a você: “Não pense em elefantes”, qual é a primeira coisa que lhe virá à cabeça? Enunciar negativamente

a sua solução, como em “Não grite comigo”, costuma focar mais ainda a atenção do outro no comportamento indesejado, podendo inconscientemente reforçá-lo, principalmente se você estiver revidando aos gritos. E mais eficaz dizer, calmamente: “Por favor, fale comigo em tom comedido.” Dirija claramente o foco do outro para a ação positiva que você deseja dele.

Um homem que conheço se preocupava muito com a mãe idosa, que morava sozinha. “Era bastante difícil dizer Não a ela, mas morar sozinha naquela casa velha deixara de ser seguro. Certo dia, ela caiu e ficou estendida no chão durante seis horas antes que alguém aparecesse. Apesar da minha insistência, porém, ela rejeitava a mudança. Finalmente, fiz uma oferta: ‘Experimente aquele apart-hotel durante seis semanas. Vamos manter a casa, não mexeremos em nada, e se não gostar de lá, você volta. Que tal?’ Foi mais fácil para ela se mudar para fazer uma experiência do que achar que estava abrindo mão da casa. Acabou adorando o apartamento novo, e isso lhe permitiu vender a casa.” O filho deslocou o foco do negativo (“vender a casa”) para o positivo (“fazer uma experiência durante seis semanas”).

Resumindo, não diga simplesmente ao outro para -parar de fazer alguma coisa que você não queira, peça-lhe para começar a fazer algo que você queira.

Seu pedido é respeitoso?

Mesmo quando você pede uma mudança específica viável, o outro pode dizer Não tão-somente por causa da maneira de você pedir. Talvez você esteja fazendo o seu pedido de um jeito que desafie o poder do outro e o obrigue a dar o braço a torcer. O seu jeito de pedir pode fazer a diferença entre a aceitação e a recusa.

É muito comum enunciarmos a nossa proposta como uma exigência ou ordem. “Pare com isso, senão...!” Uma exigência pretende controlar o outro e costuma ignorar o direito dele de tomar sua própria decisão. Torna mais difícil para o outro fazer o que você gostaria que ele fizesse. “Pare de falar comigo quando estou no telefone!” soa diferente de “Será que você pode esperar eu desligar o telefone para falar comigo?”. Embora a mensagem essencial seja semelhante, a primeira frase expressa uma ordem, e a segunda, um pedido. A diferença real não reside tanto nas palavras, mas na postura de respeito por trás delas.

Proponha um Resultado que Respeite Ambas as Partes

Às vezes a única solução disponível ou adequada é um Não redondo. Nesse caso, a sua proposta será mínima. Você simplesmente irá pedir implícita ou explicitamente ao outro que aceite o seu Não e respeite as suas necessidades. O resultado que você propõe é: viva e deixe viver, respeite e seja respeitado.

Um cônjuge diz ao outro após uma discussão acirrada: “Peço que você respeite a minha necessidade de ficar um pouco sozinho. Obrigado!” Uma dona-de-casa diz ao vendedor persistente que bateu à sua porta: “Por favor, respeite a nossa privacidade e não apareça de novo. Dá para fazer isso para mim?” Um amigo diz ao outro depois de recusar um convite: “Peço que você me entenda.”

Certa vez vi Ty, um menino de dez anos, pulando de lá para cá e fazendo barulho enquanto o pai conversava com um grupo de amigos. Depois de ter o primeiro Não ignorado pelo menino (“Ty, não é hora de pular”), o pai disse: “Ty, estou falando com

você. Por favor, me ajude. Estamos fazendo uma reunião e você precisa respeitar isso.” Dessa vez, Ty obedeceu.

Seja qual for a proposta positiva que você fizer, ela envolverá respeito mútuo. Você oferece respeito ao outro, pedindo dele o mesmo tratamento. O respeito mútuo é o objetivo de um Não Positivo.

Encerre com um Toque Positivo

Assim como é útil para o relacionamento começar um Não Positivo com um toque positivo, também é útil encerrar um Não Positivo com um toque positivo. Uma proposta positiva atende esse objetivo. Conscientizar-se do outro com um gesto simples de respeito, também. “Obrigado, mas não atendemos solicitações por telefone. Bom-dia.” Não custa nada demonstrar respeito, e os dividendos podem ser grandes.

Depois de dizer Não, também é útil expressar a sua confiança na possibilidade de um acordo e na continuação do relacionamento. “Estou certo de que essa solução vai resolver o nosso problema e nos permitir construir uma parceria sólida.” Ou, ao recusar um convite para participar de um comitê: “Agradeço por terem pensado em mim, mas meus compromissos atuais me impedem de aceitar. Espero poder ajudar de uma maneira mais informal e torço para que tenhamos outras oportunidades de trabalhar juntos.” Trocando em miúdos, pinte o retrato de um futuro positivo.

Quando disse Não ao domínio colonialista, Gandhi fez questão de recordar às autoridades imperiais britânicas, durante as negociações, o relacionamento mutuamente proveitoso que esperava que a Índia viesse a ter com a Grã-Bretanha após a independência. Fez isso com uma piscada de olho, pois sabia que seus interlocutores não acreditavam que a

índia alcançasse um dia a independência. Estava certo, afinal. Não só a índia alcançou a independência, como os dois países continuam até hoje a manter laços próximos e mutuamente proveitosos.

Não Diga Apenas Não. Diga Sim! Não. Sim?

Chegamos agora ao final da segunda etapa - dizer um Não Positivo. Você começa com um Sim aos seus interesses, deixa seu Não brotar natural e claramente do seu Sim e, finalmente, o arremata com uma proposta positiva. Você dá a partida com um Sim! afirmativo. Passa, então, a um Não objetivo e encerra, enfim, com um convidativo Sim?

Assim como aprendemos a formar frases gramaticais, também podemos aprender a construir nossos Nãos, juntando os vários elementos por meio de uma cuidadosa arquitetura. Tomemos o exemplo de um rapaz de dezesseis anos que conheço, que vinha sendo pressionado pelo avô a contar detalhes de sua vida sexual. “Olhe, vovô”, respondeu o rapaz, “fico muito constrangido quando você faz perguntas tão íntimas. Será que dá para não fazer isso? Quando eu estiver pronto para conversar a respeito, falo com você, certo?”. O avô respeitou a vontade do neto.

Como acontece com a gramática, que exige que você analise os elementos de uma oração, também é possível aprender os componentes de um Não Positivo:

- “Fico muito constrangido quando você faz perguntas tão íntimas” - expressa o seu Sim!
- “Será que dá para não fazer isso?” - declara o seu Não.
- “Quando eu estiver pronto para conversar a respeito, falo com você” - propõe um Sim?

A s vezes, é claro, os três componentes podem vir numa ordem diversa, ou você pode deixar um deles implícito, como em “Dá para você não fumar? Sou alérgico a cigarro.” É importante preparar cada um dos três e tê-los bem memorizados. Então, desde que a sua intenção exista e você não opte por evitar o enfrentamento, é possível ser flexível quanto a como, quando e em que casos expressar cada um desses componentes ao outro.

Proferido o seu Não Positivo, você agora vai precisar lidar com a reação do outro. É difícil ouvir um Não, mesmo que ele seja positivo. Seu próximo desafio é transformar a reação de resistência do outro em aceitação. Este é o tema da terceira e última etapa do método do Não Positivo.

TERCEIRA ETAPA: ARREIMATE



9. NEGOCIE O SIM



8. SUBLINHE O SEU NÃO



7. SEJA FIEL AO SEU SIM

7. SEJA FIEL AO SEU SIM



***“Primeiro, ignoram você. Depois, riem de você.
Depois combatem você. Então, você vence.”
Mahatma Gandhi***

Agora que você disse um Não Positivo, é fácil concluir que o pior já passou. No entanto, apesar de ter chegado ao Não, você talvez ainda se sinta bem distante do Sim. Como lidar com a reação do outro ao seu Não e ajudá-lo a dizer Sim à sua proposta? Agora que você já preparou e proferiu o seu Sim! Não. Sim?, chegou a hora de arrematar.

O primeiro passo nesta etapa de arremate é se manter fiel ao seu Sim subjacente.

O Desafio: Lidar com a Reação do Outro

Certa vez vi em um quadro de avisos em Frankfurt a seguinte frase: “A única palavra que quero ouvir é Sim.” Provavelmente é desse jeito que muita gente pensa. Não é fácil

estar no lugar de quem recebe um Não. O seu Não talvez signifique uma dolorosa revisão de expectativas, a percepção de uma ameaça a um valor, uma necessidade vital ou até mesmo um desafio à identidade básica de quem o ouve.

É natural que o outro ofereça resistência ao seu Não. Talvez finja nunca tê-lo ouvido, talvez lance mão de lisonjas, implore, argumente ou se ressinta; talvez revide, ameace ou chantageie você. Seu chefe é capaz de declarar furioso: “Não aceito Não como resposta!”, seu cliente talvez reaja com uma ameaça: “Você nos quer como clientes ou não? Porque seus concorrentes querem!”. Seu cônjuge pode retorquir: “Você deve estar brincando! Com tudo que faço por você, será que dá para fazer um mínimo por mim?” Eram essas, precisamente, as reações que você temia, razão pela qual, para começar, se sentiu relutante em dizer Não.

Para reações difíceis a um Não, não é fácil achar uma que supere esta, que aconteceu em uma conversa entre o Presidente Lyndon Baines Johnson e seu redator de discursos Richard Goodwin, conforme se vê no documentário de televisão Path to War. Goodwin entra na Sala Oval para entregar seu pedido de demissão a LBJ, dizendo Não ao emprego. LBJ, contudo, se recusa a aceitar o Não de Goodwin.

LBJ (sentado atrás daquela mesa enorme, assinando cartas de pêsames para as famílias de soldados mortos no Vietnã)'.
'

— *Sim, Dick?*

Sr. Presidente, conforme lhe disse Bill Moyers, tive a oferta de uma oportunidade na Universidade Wesleyan em Connecticut.

Sorte a sua, isso não é para qualquer um.

É verdade. Tenho muita sorte.

Bom, não demore demais para recusar, a fim de que eles possam chamar o próximo da lista.

Sr. Presidente, eu já aceitei.

Tudo bem. Você não sabia que não estava liberado para aceitar. Ligue para eles e passe para mim. Não haverá problema algum para você.

Como assim, não estou liberado para aceitar?

Ora, você não pode aceitar! Não posso dispensar você! Isso faz de você um sujeito importante. Quanta importância você acha que essa tal oportunidade irá lhe conferir?

Goodwin se mexe ansiosamente na cadeira: Bom, o senhor passava sem mim antes.

Você quer aumento? Tenho dinheiro de sobra. Vou dar um jeito de você ser pago pela Fundação Johnson.

O problema não é dinheiro, Sr. Presidente. É algo que quero fazer.

Bom, está fora de questão! Dê logo esse telefonema!

Goodwin se levanta: Sr. Presidente, eu... Sinto muito.

Olhe, Dick, ou você fica aqui comigo ou vai até o Pentágono e arruma um par de botas pretas tinindo. Há uma norma - verifiquei com McNamara - que diz que podemos convocar especialistas vitais aos interesses da nação. E é isso que vou fazer! Se você insistir em ir embora, já sabe para onde vou mandá-lo.

Vai me nomear general?

Você não vai querer ser general. Vai querer ser cabo, cabo da Infantaria... A linha de frente. Sei que você quer lutar na linha de frente! Por isso ficou por aqui tanto tempo! Agora, me escute, Dick. Vá em frente e aceite a oferta da Universidade, mas as suas digitais estão por todo lado aqui (mostrando a carta). As suas, as de Moyers, de Bundy e de todos os outros que falam em desertar! Principalmente você. Você deixou a sua assinatura no projeto da Grande Sociedade e também musicou as palavras de guerra! Esconder-se em um campus universitário ou qualquer outra coisa que resolva fazer jamais irá mudar isso! Pode ir!

LBJ usa uma poderosa combinação de adulação, lisonjas e suborno, e quando nada disso funciona, ameaça a sobrevivência de Goodwin. Felizmente, a maioria das situações não será tão difícil quanto essa, mas várias delas conterão elementos similares. Este é um verdadeiro teste de força para o seu Não, o momento em que é mais fácil titubear.

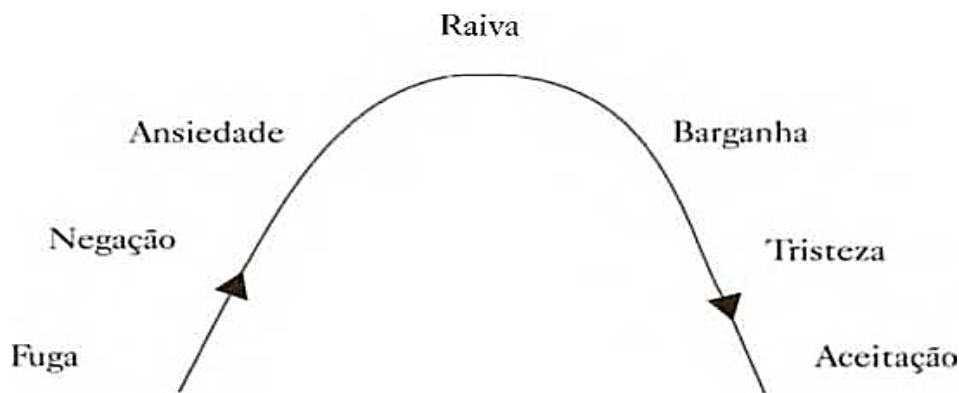
Como conter a forte reação do outro ao seu Não e transformá-la em aceitação?

Entenda as Etapas da Aceitação

O primeiro passo é entender que o outro talvez precise de tempo para digerir o seu Não. Ao dizer Não, você lhe apresenta

uma realidade nova e desagradável. Com efeito, você lhe dá uma má notícia. Entender que existe uma série de etapas emocionais que enfrentamos quando ouvimos más notícias talvez o ajude a aprender como lidar com a reação do outro.

Nos anos 70, a psiquiatra suíça Elisabeth Kübler-Ross publicou sua pesquisa sobre a sequência básica de reações emocionais que os indivíduos geralmente vivenciam ao enfrentar notícias catastróficas, como um diagnóstico de pouco tempo de vida, por exemplo. Embora aceitar um Não seja quase sempre uma situação menos extrema, um Não efetivamente nos obriga a confrontar uma perda potencial e todas as emoções que isso acarreta. Podemos aproveitar o trabalho de Kübler-Ross e adaptá-lo de maneira bastante livre ao nosso objetivo. Não existe uma ordem rígida, e os padrões, é claro, variam de acordo com a pessoa. As etapas básicas são: fuga, negação, ansiedade, raiva, barganha, tristeza e aceitação.



CURVA DE ACEITAÇÃO

Pensemos por um instante em LBJ. Ele começou fugindo do assunto da demissão de Dick Goodwin: “Bom, não demore demais para recusar, de modo que eles possam chamar o próximo da lista.” Quando Goodwin volta ao tema, Johnson

parte para a negação ativa: “Tudo bem. Você não sabia que não estava liberado para aceitar.” Quando Goodwin persiste em abordar a questão, LBJ passa para os estágios de ansiedade e raiva: “Ora, você não pode aceitar! Não posso dispensar você!” Depois, vem a barganha: “Você quer aumento? Tenho dinheiro de sobra.” Quando isso não provoca o efeito desejado em Goodwin, a raiva de LBJ explode.

Vejamos uma situação profissional. Imagine que você tem um cliente importante cujo desejo é que você conclua um projeto em um prazo que você sabe ser irreal. Você se dispõe a explicar a impossibilidade de realizar o trabalho no tempo proposto. Trata-se de uma má notícia que o cliente não deseja ouvir.

No início, ele pode negar que exista um problema: “Não sei qual é o problema. Você consegue, tenho certeza!” Suponha que você insista na explicação de que o prazo não é viável. Dessa vez, o cliente pode se mostrar visivelmente ansioso: “Preciso que fique pronto nesta data, senão vou me ferrar.” A ansiedade pode se transformar em raiva: “Se você quer continuar fazendo negócios conosco, terá que achar uma maneira de concluí-lo nesse prazo!” Você é o portador de más notícias, e o jogo facilmente vira aquele do “Se a mensagem não é boa, morte ao mensageiro!”

Ora, é compreensível que você prefira que o outro se mostre disposto a aceitar sem problemas as más notícias, mas os seres humanos não são máquinas, têm reações emocionais e o processamento destas leva tempo.

Embora você talvez não seja capaz de interromper a sequência natural dessas emoções, é possível ajudar o outro a vivenciá-las, de modo que se torne mais fácil para ele aceitar o seu Não.

O mais simples a fazer é controlar as suas próprias reações naturais. Lembre-se de que você não pode influenciar o comportamento do outro, a menos que influencie, primeiro, o seu.

Não Ceda, Não Combata

O momento que se segue ao ato de dizer Não em geral é quando ficamos mais vulneráveis a vacilar. Às vezes nos sentimos culpados ou inseguros, temerosos de ferir os sentimentos do outro. É difícil nos atermos ao nosso Não nessas circunstâncias.

Isso, sem dúvida, acontece comigo. Quando viajo, gosto de ler uma história de ninar para a minha filha Gabriela pelo telefone. Como a maioria das crianças, ela é uma negociadora competente e não se deixa impressionar nem um pouco pelo fato de estar lidando com um especialista em negociação.

Só mais uma página e depois está na hora de dormir, certo? - combino.

Ah... Mais três - responde ela.

Ok, duas - rebato.

Certo.

Findas as duas páginas, eu digo: Acabou.

Espere, não foram duas páginas — argumenta ela.

Foram sim. Acabamos de ler as páginas dez e onze.

Eu estava falando de duas páginas inteiras, frente e costas.

Espere aí!

Só desta vez, pai, por favor.

E assim por diante. Mesmo sabendo que não devo, ainda acho difícil dizer Não, em parte porque me sinto culpado por viajar tanto.

Também estamos sujeitos a uma forte tentação de ceder quando o outro reage com raiva, como fez LBJ. Tememos que o grau de intensidade continue a crescer até resultar em uma

explosão que acabe de vez com a possibilidade de acordo ou com o relacionamento. Para aplacar esse medo, pulamos do modo de afirmação para o modo de concessão em detrimento de nossas necessidades e valores. Mas abrir mão sob pressão dos seus princípios não é salutar.

Um dos exemplos mais trágicos desse tipo de concessão foi a teleconferência em 27 de janeiro de 1986, na noite da véspera do lançamento da nave espacial Challenger. Quando indagados pela NASA, os engenheiros da empresa fabricante dos tanques de combustível sólido recomendaram cancelar o lançamento, apresentando dados que previam a possibilidade de falha dos anéis de vedação sob as esperadas baixas temperaturas. No entanto, quando o representante da NASA mostrou surpresa e desagrado, os chefes dos engenheiros convocaram uma reunião urgente e transformaram o Não em Sim, aprovando o lançamento. O resultado foi: o lançamento ocorreu em 28 de janeiro, os anéis de vedação dos tanques de combustível se romperam e o foguete explodiu, matando os sete astronautas, exatamente como haviam temido os engenheiros.

A alternativa mais comum à concessão sob pressão é o contra-ataque. É fácil investir e enfrentar o fogo com fogo. “Você me procurou tarde demais!” é a censura do fornecedor ao cliente. No entanto, o contra-ataque geralmente só faz aumentar a raiva do outro, que se torna ainda mais propenso a rejeitar o nosso Não. Embarcamos então, em um concurso de gritos, e a nossa proposta positiva vai por água abaixo. Como dizia Gandhi, “olho por olho, e todos ficaremos cegos”.

É instrutivo recordar a lenda de Hércules. Certo dia, quando se preparava para realizar um dos doze trabalhos, o herói foi surpreendido na estrada por um animal de aparência estranha que, repentinamente, levantou a cabeça e o ameaçou. Hércules reagiu atacando a besta com seu bastão. Para sua surpresa, o

animal não fugiu, ao contrário, triplicou de tamanho, tornando-se ainda mais ameaçador. Hércules o atacou de novo, dessa vez com força redobrada. No entanto, quanto mais forte e rápido o ataque, mais o animal crescia, até se transformar em um monstro que ocupou toda a estrada. Repentinamente a deusa Atena surgiu ao lado de Hércules. “Pare, Hércules!”, gritou ela. “Não está vendo? O nome deste monstro é Disputa. A cada ataque seu, você o faz crescer. Deixe-o em paz e ele voltará ao tamanho original.”

Conforme lembrou Atena a Hércules, a chave não é ter uma reação exacerbada, mas, sim, manter-se na linha. Esqueça a Disputa. Quer ataque, quer ceda, você estará reagindo. Sairá da linha, deixará de se concentrar na recompensa - a proteção de seus interesses e necessidades centrais. Ceder recompensa o comportamento abusivo do outro, contra-atacar o reforça. Nos dois casos, você estará interrompendo o processo de aceitação do seu Não pelo outro.

A escolha é sua. No momento em que você reage à reação do outro, dá início a um ciclo de ação-reação capaz de se prolongar infinitamente. A alternativa não é reagir, mas permanecer fiel ao seu Sim subjacente. Mantenha-se focado no que é importante para você. Trocando em miúdos, vá até a varanda.

Vá até a Varanda

Como você deve se lembrar, dissemos no Capítulo 1 que a varanda é um local mental de perspectiva, tranquilidade e autocontrole. Ir até a varanda permite que você continue focado na recompensa.

Pare antes de reagir

Se o outro demonstrar raiva ou pânico, você precisa ter calma suficiente para ambos. A sua calma pode ser tão contagiante quanto a raiva ou o medo dele. Lembre-se de respirar - nesses momentos, quase sempre prendemos o fôlego inconscientemente, negando ao cérebro o oxigênio de que precisamos para pensar direito. Respire fundo uma ou duas vezes até readquirir a calma. Pare antes de reagir.

A eficácia dessa técnica simples de respirar consciente e plenamente reflete uma realidade fisiológica. Com a raiva, os nossos batimentos cardíacos e a nossa pressão sanguínea sobem, fazendo com que o sangue flua mais rápido do cérebro para as extremidades com o objetivo de lutar ou fugir. Este não é o momento ideal para tomar decisões. Ao parar, mesmo que seja por uns poucos segundos, e respirar profunda e lentamente, conseguimos desacelerar o coração e relaxar a tensão dos músculos. Poderemos, então, nos concentrar de forma mais eficaz na reação que melhor atenda aos nossos interesses.

Thomas Jefferson invocou tal conselho durante o intenso calor do verão de 1789, época em que os delegados da Convenção Constituinte na Filadélfia lutavam com os princípios e a redação do instrumento que governaria a jovem nação. Os delegados perdiam a paciência ao impor seus interesses e valores e ao pronunciarem seus Nãos. No meio desta batalha, Thomas Jefferson deu um conselho aos colegas: “Quando sentirem raiva, contem até dez. Se a raiva for grande, contem até cem.”

Na moderna era do e-mail, o botão mais tentador na tela do computador é “responder”. Quando o outro reage ao nosso Não com um e-mail zangado, somos tentados a digitar um revide e na mesma hora apertamos “responder”. Ou pior, às vezes apertamos o botão “responder a todos”, algo capaz de fazer o

conflito escalar e se tornar incontrollável. O melhor botão na tela, quando se trata de reagir à reação do outro ao seu Não é “salvar rascunho”. Redija a sua resposta, salve-a e a releia uma hora mais tarde, ou, melhor ainda, após uma boa noite de sono. Então, pergunte-se qual a resposta que melhor convirá aos seus interesses. “Salvar rascunho” é o botão-varanda.

Quando me sinto propenso a reagir, relembro a frase predileta de um cirurgião veterano que participou de um dos meus seminários e que, durante suas cirurgias, faz questão de dizer aos colegas que correm de um lado para o outro como baratas tontas: “Devagar, estamos com pressa!” Precisamente porque não há tempo a perder, porque não há tempo para errar, precisamos reduzir a velocidade. Principalmente quando queremos andar rápido, precisamos andar devagar.

Dê nome ao jogo

Quando você aprecia da varanda o que está acontecendo no piso inferior, é capaz de observar os movimentos do outro e admirar a esperteza dos seus truques e provocações, ainda que possa ver a intenção por trás deles. Se conseguir pensar nessas provocações como um jogo, ficará menos propenso a encará-las como ofensas pessoais. E a cair nessa armadilha.

Observe como o outro tenta apertar os seus botões. Atente para o que você sente. Não é incomum, quando sob pressão, suar nas mãos, sentir a pulsação acelerada e sentir um aperto no estômago. Quando você percebe a própria reação, é capaz de assumir o controle e se acalmar. Da perspectiva de uma varanda, terá condições de recordar que o ataque não é pessoal tem a ver com o outro, não com você.

Uma técnica muito útil para ser usada quando você estiver na varanda é “dar nome ao jogo”, apondo etiquetas de identificação em cada uma das táticas que o outro for usando

para lidar com você. Imagine que acabou de dizer Não a um colega de trabalho que foi preguiçoso em seu próprio projeto e agora pressiona você para ajudá-lo rapidamente. Você tem feito horas extras para cumprir seus compromissos e, simplesmente, não dispõe de tempo.

- Ora - diz George. - Por favor! Você é o gênio financeiro da firma. Sem você, estou perdido. Só você é capaz de me ajudar. O nome do jogo? Bajulação.
- Quando você repete o seu Não Positivo, George insiste: Por que não? É só um trabalhinho de nada. Você faz isso sem problema no seu tempo livre. O nome do jogo? Minimização e “bola de neve”.

Apesar do seu Não persistente, as táticas continuam surgindo e você continua dando nome ao jogo:

- Já fiz um monte de coisas para você. Agora, faça esta para mim. O nome do jogo? Culpa e manipulação emocional.
- Mas você disse que ia me ajudar. O jogo? Descrição enganosa.
- Então é isto que vale a sua palavra? O jogo? Ofensa pessoal.
- E se os outros descobrirem que não se pode confiar na sua palavra? O jogo? Ameaça.
- Achei que você fosse meu amigo. A gente se conhece há séculos. Jogamos golfe juntos. Nossos filhos são amigos. O jogo? Culpa.
- Da próxima vez que você precisar de mim, lembre-se disto! O jogo? Ameaça.
- Tudo bem. Você me ajuda só com o começo e, se for demais para você, pode parar. O jogo? Promessa falsa e “bola de neve”.
- Espere só até o chefe saber disto. O jogo? Ameaça.

Trocando em miúdos, enfrente a resistência ao seu Não dando nome, persistente e pacientemente, a cada tática, neutralizando assim o efeito delas sobre você. Talvez você não perceba todas, mas dar nome nem que seja a algumas já vai ajudar. Tal processo faz você se desligar e aumenta o seu autocontrole, tornando-o menos suscetível a dizer um Sim ou um Não reativos. Esse processo silencioso pode ser muito poderoso.

Belisque a sua mão

Uma das minhas técnicas favoritas para me manter na linha quando sou provocado é física. Eu a aprendi com meu amigo peruano Hernán. Trata-se, simplesmente, de beliscar a palma da minha mão. Não sei por quê, mas isso funciona como um lembrete dos meus objetivos e me faz manter a calma. Recordo-me de um café-da-manhã que tomei com um grupo de proprietários de importantes veículos de mídia da Venezuela que representavam a espinha dorsal da oposição política ao Presidente Hugo Chávez. Todos estavam furiosos e preocupados com o comportamento de Chávez. Quando propus que talvez fosse do interesse estratégico do grupo abrir um diálogo com o presidente, os quinze começaram a disparar perguntas cétricas e raivosas contra mim por eu sugerir tamanho disparate. “Como vamos conversar com um comunista, um amigo de Fidel?” As perguntas continuaram durante quase três horas, enquanto eu beliscava a minha mão para permanecer calmo. Não foi fácil - várias vezes me vi querendo reagir. No entanto, resisti à tentação e segui admitindo seus temores e reafirmando os meus pontos de vista de uma maneira tranquila. No final, para minha surpresa, os presentes voltaram atrás e pediram minha ajuda para abrir um diálogo.

Se você sabe que vai ser difícil não reagir à provocação do outro, considere a possibilidade de pedir a um amigo ou colega para acompanhá-lo. Um aliado é capaz de silenciosamente — ou nem tanto — fazer você se lembrar de manter o foco na recompensa. Um aliado é capaz de observar você de perto e acalmá-lo, caso você perca o controle. Isto é, seu amigo pode funcionar como uma varanda para você.

Use o poder de não reagir

Um dos grandes poderes ao seu dispor é o da opção de não reagir.

Em uma reunião tarde da noite que tive com o Presidente Hugo Chávez e seu ministério, encontrei-o furioso com a oposição. Durante uma hora, ele me olhou na cara, destilando sua raiva e frustração e insinuando que, juntamente com outros indivíduos neutros, eu vinha sendo enganado. Naturalmente, senti desejo de defender a mim e aos meus colegas, mas percebi que isso só o deixaria com mais raiva. Também me perguntei até que ponto aquele comportamento seria uma demonstração de autoridade para impressionar os ministros. Por isso, respirei fundo, belisquei a palma da minha mão a fim de me manter concentrado e esperei que ele queimasse todas as etapas, passando da raiva para a tristeza e daí para a aceitação. Como eu sabia, após uma hora ele se acalmou e me pediu em um tom de voz entre exasperado e conformado: “Ury, o que você me aconselha a fazer?” Era a oportunidade que eu aguardava. Finalmente a sua atenção estava agora em mim. Sugeri o que fora até lá propor, ou seja, um período de esfriamento durante o Natal, de modo que todos os envolvidos no conflito pudessem passar algum tempo na varanda e o povo tivesse a chance de gozar as festas. Pouco depois, o presidente já conversava amistosamente comigo, me

convidando a viajar pelo país com ele. A lição que aprendi: optar por não reagir, assistir ao drama e aguardar a oportunidade para dar a própria resposta.

Lembre-se de que reagir deixa o controle nas mãos do outro. A não-reação nos enche de poder. Em nenhum outro lugar esse princípio foi mais bem ilustrado do que na África do Sul durante a transição política do apartheid para o governo da maioria. Em abril de 1993, assassinos brancos mataram Chris Hani, um líder negro extremamente popular e respeitado. Tokyo Sexwale, um líder do Congresso Nacional africano e amigo íntimo de Hani, descreve o que aconteceu: “O caso Chris Hani foi quase uma explosão de tudo que havíamos construído: nossa luta, a reconciliação, nossa determinação de ser um povo unido, tudo que queríamos ver acontecer - a implantação da democracia, o fim da guerra, o fim dos tiros, com as crianças enchendo de flores os canos das armas.

Mas lá estava o crânio esmagado de Chris. Para mim, foi terrível acordar e ser informado de que ele levava um tiro. Corri para sua casa (era vizinha à minha), meio esperando ouvir ‘Olhe, precisamos levar Chris para o hospital’. Ao ver os ferimentos, porém, logo ficou claro que ele estava morto. O que dizer em uma hora dessas?... Havia uma escolha. Falar diante de centenas de repórteres de televisão e rádio ‘Agora, é guerra!’, resumindo o sentimento da esmagadora maioria, principalmente dos negros sul-africanos. O assassinato de Chris representava o auge, o auge supremo, da provocação...

Podíamos ter acendido um rastilho de pólvora naquele dia. Quando Nelson Mandela chegasse do Transkei, encontraria uma luta armada. Sim, éramos os comandantes do exército àquela altura. Sem dúvida, o povo teria nos seguido.”

Mas Sexwale, Mandela e seus colegas do Congresso Nacional conservaram o controle e optaram por não reagir, mantendo os

olhos fixos na recompensa. Em vez de reagirem, utilizaram o momento para extrair do governo uma concessão estratégica crucial, argumentando que, sem um sinal tangível de avanço, não teriam condições de deter o clamor por vingança. Voltando às palavras de Sexwale:

“Usamos aquele momento de maneira muito inteligente... para dizer a [De Klerk, presidente do governo da minoria branca]: ‘Dê a nós uma data para as eleições em troca da morte de Chris’ ...pois sem ela, não teríamos nada a oferecer ao povo.”

Apesar das objeções iniciais do governo do apartheid, Nelson Mandela falou em rede nacional na televisão, ao vivo, conclamando toda a nação a sufocar os sentimentos de dor e raiva e o desejo de vingança. Conforme observou Sexwale: “Ficou muito claro naquela noite: quem falava era o presidente. E esse foi o fim de De Klerk. Depois, foi só formalizar com uma eleição.” Essa eleição transformadora aconteceu menos de um ano mais tarde.

Reagir violentamente teria proporcionado um alívio de curto prazo, mas um prejuízo de longo prazo. A opção de não reagir a uma provocação séria e trágica permitiu que Mandela e seus pares selassem o fim do poder do apartheid.

Quando o outro reagir com veemência ao seu Não, lembre-se do poder da não-reação. Às vezes é graças ao que você não faz que a recompensa lhe cai nas mãos.

Ouçá Respeitosamente

Talvez o meio mais simples de ajudar o outro a passar da resistência à aceitação seja ouvi-lo respeitosamente, da mesma maneira como você agiu ao construir o ato de dizer Não. Mesmo diante das provocações do outro, continue a demonstrar respeito, lembrando-se de que você o está respeitando não por

ele ser quem é, mas por você ser quem é. Seja fiel a si mesmo e aos seus valores. E permaneça conectado ao outro.

Enquanto estiver ouvindo, cuidado com seus sentimentos de culpa. Lembre-se de que você não é responsável pela reação do outro. Deixe que ele vivencie a reação natural ao Não que ouviu de você. Não tente poupá-lo de sentir decepção ou tristeza, pois ambas fazem parte do processo normal de aceitação. Solidarizar-se com o outro, por mais generoso que pareça, pode levar você a se enfraquecer ou a ceder. É possível demonstrar empatia (que significa mostrar compreensão) sem necessariamente se solidarizar (o que significa sofrer com ele). A empatia é uma forma de respeito.

Parafraseie

Raramente achamos que fomos entendidos e respeitados em uma situação de confronto. Mas quando isso acontece, quase sempre nos sentimos surpresos e propensos a relaxar. Por isso, mantenha seus ouvidos abertos ao outro e faça-o saber que você o está escutando. Uma ferramenta útil para esse fim é parafrasear - repetir com suas palavras o que ouvir do outro. Esta técnica útil remonta, no mínimo, à Idade Média, à Universidade de Paris, onde a regra nos debates teológicos era a de o ouvinte repetir o que o outro dizia até que este se convencesse de que suas palavras haviam sido entendidas. Só então quem ouvia podia expressar a própria opinião. Reduzir o ritmo da discussão acaba acelerando o processo de compreensão.

Se você parafrasear de maneira mecânica ou insincera, o efeito será o oposto do desejado, irritando o outro. No entanto, se o fizer de peito aberto, com sinceridade, três finalidades úteis serão atendidas: o outro verá que você busca entendê-lo, ou seja, manifestou-lhe respeito; você terá certeza de que

entendeu o que está sendo dito e, além disso, o processo lhe permitirá chegar até a varanda por alguns minutos e pensar antes de responder.

Algumas frases frequentes para dar início ao processo de paráfrase são:

- “Deixe-me ver se entendi o que você disse.”
- “Se entendi direito, você disse que...”
- “Ajude-me a entender. Se ouvi direito, você disse...”

Admita o argumento do outro - sem abrir mão do seu

Um passo à frente da paráfrase é admitir a validade do argumento do outro sem abrir mão do seu.

Concordar significa abrir mão do seu ponto de vista; admitir permite que você continue a defender o seu ponto de vista ao mesmo tempo em que honra o do outro. “Entendo o seu argumento. Ele é válido, mas vejo a situação de maneira diferente.” Você admite o ponto de vista do outro, mas não concorda com ele.

Analisemos a conversa entre uma menina e sua mãe:

Quero mesmo uma irmãzinha.

Eu sei o quanto você quer uma irmãzinha e adoraria que pudéssemos tê-la, mas não podemos.

Por favor, mãe. Eu quero muito, muito, muito.

Você está um bocado decepcionada, não é, meu bem?

É. (a menina começa a chorar).

Que pena que você está tão triste. Quem dera o papai e eu pudéssemos dar um jeito nisso, mas não podemos.

A menina continua a chorar.

É difícil, não é? - diz a mãe.

Não é justo - completa a menina, assentindo com a cabeça. - Sou a menorzinha da família. E não quero ser.

Você não gosta de ser a menorzinha, certo? - reconhece a mãe.

Não - confirma a filha, fungando.

A mãe, aqui, não tenta argumentar com a filha nem lhe dar conselhos, simplesmente a escuta e admite o que ela sente, tentando repetir para ela o que ouve por trás das palavras. Permite que a filha sinta decepção e tristeza, honrando esses sentimentos, porém sem ceder. Isso é respeito (devo acrescentar, com satisfação, que mais adiante nesse processo surgiu, com efeito, uma solução. Um cãozinho foi agregado à família - bem menor que a menina -, e a filha ficou feliz).

Substitua o "mas" por "Sim... e"

O estado de espírito mais frequente é o do ou-ou. Ou você está certo ou é o outro que está. Ou serão atendidos os seus interesses ou os do outro. Ou será do seu jeito ou do jeito do outro. Existe espaço para um único ponto de vista, razão pela qual o outro terá que ser eliminado. Essa suposição implícita do ou-ou cria uma desnecessária polarização do conflito, que serve apenas para desviar a atenção do seu objetivo: convencer o outro a respeitar as suas necessidades.

Você pode optar pela adoção de um estado de espírito ambos - e, em vez disso. O outro tem um ponto de vista e você também. A essência do seu Não Positivo, afinal, não é rejeitar o outro, mas afirmar suas necessidades e valores básicos.

Na realidade, essa mudança pode ser caracterizada pela substituição da palavra mas por "Sim... e". Se o seu cliente exige um desconto dizendo "Seus preços são demasiado altos", você se sente tentado a retrucar com "Mas veja a nossa

qualidade, o nosso serviço e confiabilidade”. O problema é que talvez o outro não escute, pois a palavra mas é uma dica verbal que sugere contradição. Como não gostamos que nos contradigam, tapamos os ouvidos. A probabilidade de você comunicar o seu ponto de vista é maior se começar admitindo o do outro para depois expressar o seu - não como contradição, mas como adição ao dele: “Sim, você está certo, nossos preços se situam no segmento mais caro. E se você levar em conta nossa qualidade, nosso serviço e nossa confiabilidade, acredito que descobrirá que eles são bastante razoáveis pelo retorno que dão.” Trata-se de uma mudança simples, mas potente, nas palavras.

Diga "É? E? Não."

Em alguns grupos do Al-Anon, os participantes praticam uma técnica útil para lidar com a reação do outro ao próprio Não. Seja o que for que o outro diga, eles sugerem responder com uma destas três palavras:

- É? Em outras palavras, ouça o ponto de vista do outro de uma maneira neutra, não-reativa.
- E? Faça o outro recorrer a todas as suas táticas e artifícios e depois reaja sem se deixar demover.
- Não. Repita o seu Não.

Imagine que um conhecido lhe peça um empréstimo ao qual você já disse Não. O diálogo pode ser como este:

Meu dinheiro acabou.

É?

Estou quebrado.

E?

Preciso realmente de dinheiro.

É?

Você tem sido um bom amigo.

E?

Pode me emprestar algum?

Não.

Claro que você não precisa ser tão brusco, mas a prática é simples e memorável. Como outra maneira de admitir o ponto de vista do outro sem abrir mão do seu, esse pode ser um exercício útil para aqueles que têm tendência a ceder.

Fique, Firme como uma Árvore

Assim como as árvores sabem como ficar firmes durante uma tempestade, inclinando-se com o vento sem se partirem, precisamos demonstrar firmeza e flexibilidade na hora de dizer Não a alguém que não queira aceitar o nosso Não.

Não há desafio mais duro no processo de dizer Não do que lidar com a resistência do outro. É fácil ceder ou combater - reagir à reação. Mas isso não é necessário.

Mesmo na difícil situação exposta no início deste capítulo, Dick Goodwin, o jovem redator de discursos que queria se demitir, encontrou uma forma de se manter fiel ao seu Sim. A despeito do melodrama e das manipulações do Presidente Johnson, Goodwin não cedeu nem combateu. Permaneceu fiel à sua intenção, demitiu-se e aceitou a oportunidade que a universidade lhe oferecia. E embora tenha revidado durante algum tempo, barrando-lhe o acesso à sua presença, LBJ acabou cedendo e aceitando o Não de Goodwin. Sua resposta à carta de demissão de Goodwin revela sua transição da raiva para a tristeza e para uma aceitação genuína: “Caro Dick” - escreveu LBJ - “li [sua carta] com emoções profundas e contraditórias - lamentando imensamente a decisão nela contida, com gratidão pelo afeto ali expresso e com uma admiração nova pelo homem que a escreveu”. Em seguida, convidou Goodwin a voltar à Casa Branca para redigir seu discurso de abertura do ano legislativo no Congresso.

Entender as etapas da aceitação permite a você antecipar o processo emocional do outro e observar o drama quase como se ele se desenrolasse em vários atos. Ser um observador isento minimiza a tentação de ceder ou atacar e permite que você aguarde a hora certa para responder. Se não reagir, você dará tempo para que a ansiedade e a raiva do outro se aplaquem, o que ajudará a pavimentar o caminho para uma aceitação da realidade do seu Não.

Ao respeitar o processo do outro, como fez Goodwin com LBJ, você também faz crescerem as chances de um relacionamento amistoso no futuro.

No entanto, se ainda assim o outro se recusar a aceitar o seu Não, você vai precisar sublinhá-lo, lançando mão de todo o seu poder. Este é o tema do próximo capítulo.

8. SUBLINHE O SEU NÃO



“Quanto mais forte a brisa, mais fortes as árvores.” Provérbio antigo

O ano era 1930, o local, Índia. Um velho, aparentemente frágil, sem cargo ou poder convencional, decidiu desafiar o maior império que o mundo já vira. O domínio colonial já durava quatro séculos e precisava acabar. Inúmeras petições dizendo Não à injustiça haviam sido ignoradas. Estava na hora de lançar mão do poder - o Plano B -, mas como? O velho ruminou durante muito tempo sobre o método correto. Finalmente, ocorreu-lhe uma estratégia. O domínio imperial sobre a Índia se assentava em um imposto sobre o sal, que até os mais pobres e esfaimados eram obrigados a pagar se quisessem sobreviver. A ninguém era permitido fabricar sal, nem mesmo para o próprio consumo. O velho resolveu pôr fim a essa lei injusta dirigindo-se ao mar e fabricando sal a partir da água salgada.

Quando anunciou seu projeto a seus colegas políticos, muitos se perguntaram se ele havia enlouquecido. Pretendia

desafiar o império fabricando um punhado de sal? O velho enviou, então, uma carta às autoridades imperiais explicando o seu Não à lei do sal e pedindo-lhes que a revogassem, avisando o que faria caso não fosse atendido. As autoridades riram. Quem prestaria atenção a tal protesto? A melhor forma de responder, concluíram, não seria prendê-lo, mas deixá-lo ir em frente e fazer papel de tolo.

O velho saiu de casa e se pôs a caminho do mar, a quase 400 quilômetros de distância, apoiando-se em sua bengala e acompanhado de oitenta seguidores. À medida que progredia em sua jornada, dia após dia, milhares de outros se juntavam ao grupo. Quando, finalmente, alcançou o mar e fabricou o sal, os olhos de toda a Índia o observavam - e o mundo assistia. À proporção que a notícia se espalhava na Índia, centenas de milhares de pessoas começaram a fabricar e consumir o sal “ilegal”. As autoridades imperiais não tardaram a decidir que não lhes restava alternativa senão encarcerar o velho de modo a pôr fim à rebelião. Não funcionou. Em poucos meses, mais de cem mil manifestantes se amontoaram nas cadeias da Índia. O país praticamente parou. As autoridades imperiais já não estavam mais rindo.

Em poucos meses, as autoridades cederam e libertaram o velho. Para surpresa geral, o vice-rei, o representante do rei, sentou-se em igualdade de condições com um indiano a fim de negociar um acordo. Ficou acertado que os indivíduos que habitavam a costa poderiam fabricar seu próprio sal sem pagar o imposto. Foi o início do fim do império.

O velho, é claro, era Mahatma Gandhi. Ninguém jamais soube melhor que ele como dizer um Não Positivo. Gandhi sabia o segredo paradoxal de dizer Não com eficácia: um Não potente brota de um Sim profundo, um Sim de afirmação à vida. O sal é uma necessidade básica, um símbolo da própria vida. O que

Gandhi fez foi afirmar a vida ao fabricar sal da água do mar, como os humanos faziam há milênios.

Ao agir assim, Gandhi, é claro, atraiu a atenção para o governo opressor do império e para os impostos que pesavam nas costas dos mais miseráveis dos pobres a fim de sustentar o que talvez fosse o mais rico e extravagante governo colonialista do planeta.

Sua ação positiva foi um sonoro e cristalino Não, entendido tanto pelo povo indiano quanto pelas autoridades imperiais.

Ano após ano, Gandhi persistiu, paciente e incansavelmente sublinhando o seu Não com um poder positivo, até que o império acabou se retirando da Índia.

Sublinhe o seu Não com Poder Positivo

Se o outro se recusar a respeitar o seu Não, você talvez imagine ter apenas duas opções: submissão e guerra declarada. No entanto, existe uma terceira, enfatizada por Gandhi: sublinhar o seu Não Positivo. Não exagere na reação, sublinhe. Sublinhar significa enfatizar paciente e persistentemente que o Não, na verdade, é realmente Não. Significa continuar a defender o que é importante para você sem destruir a possibilidade de um acordo ou de um relacionamento saudável. Significa utilizar o poder positivo que, como você deve se lembrar, é o poder de uma intenção positiva sustentada pelo Plano B.

Embora valha a pena recordar a si mesmo que você tem um Plano B, recorrer a ele pode custar caro e tornar tenso o relacionamento com o outro. Assim, recomenda-se uma abordagem em etapas. “O melhor general é o que nunca luta”, escreveu o estrategista militar chinês Sun Tzu. É preferível que

o outro caia em si antes que você precise pôr em prática o seu Plano B.

Por isso, primeiro repita o seu Não quantas vezes for necessário. Se isso não surtir efeito, elucide o outro sobre as consequências de não respeitar o seu Não. Se isso não surtir efeito, deslanche seu Plano B.

Repita o seu Não

O outro talvez não queira ouvir o seu Não. Talvez parta para a negação ou fique em choque. É possível que finja não ouvir você ou que se esqueça do que você disse. Ainda que ouça, pode preferir agir como se você não tivesse dito Não. Às vezes é preciso dizer Não mais de uma vez, repeti-lo até que o outro entenda a mensagem.

Seja coerente e persistente

Consideremos o dilema enfrentado pela minha amiga Emily Wilson, governanta de muitos anos da família do famoso economista John Kenneth Galbraith, ao atender certa vez o telefonema do Presidente Lyndon Johnson, que desejava falar com o professor:

O Galbraith está?

Ele está tirando um cochilo e deixou ordens expressas para não ser incomodado.

Bem, aqui é o Presidente. Acorde-o!

Lamento, Sr. Presidente, mas trabalho para o Sr. Galbraith, não para o senhor.

Dito isso, Emily desligou.

Quando Galbraith retornou o telefonema ao acordar, Johnson lhe disse: Quem é essa mulher? Quero que ela venha trabalhar para mim.

Emily é fisicamente diminuta, mas virou um gigante graças à sua determinação de se impor. Ela entendeu como sustentar

seus Nãos. Sabia que é essencial ser coerente e manter o próprio Não diante das tentativas do outro para nos dobrar e nos fazer ceder.

Tomemos um exemplo na área comercial em que um gerente foi obrigado a ficar repetindo seu Não à contínua pressão do patrão para que ele demitisse Patrícia, uma das funcionárias. “Eu estava convencido de que ela era a pessoa certa para a empresa”, lembra-se Robert, “só que está no cargo errado. Por isso planejava transferi-la para uma função em que tivesse mais contato com o público. Ainda assim, Ron [o patrão] continuava a me pressionar, com um rosário infinito de observações queixosas.

Um dia, durante a nossa reunião anual de aprovação do orçamento, um grupo saiu para jantar.

Ron se aproximou da nossa mesa e me disse: Espero que você esteja preparado para aquela decisão difícil sobre a Patrícia.

Resolvi esclarecer um pouco a situação. Estou preparado para tomar a decisão difícil. O senhor está preparado para que ela não seja a que o senhor quer?

Para mim, a decisão difícil era a de me esforçar junto à Patrícia para que ela se saísse bem, não a de demiti-la.

Ron não desistiu: Olhe, pense bem - respondeu.

Eu me mantive firme: Estou pensando em transferi-la para outra função.

Ele repetiu: Trate de pensar bem.

Fui em frente e transferi Patrícia para uma nova função, na qual ela desabrochou e onde hoje se sai admiravelmente bem. Em um jantar formal, há cerca de um ano, Ron se aproximou de

mim e disse: Você fez a coisa certa com Patrícia. Fico feliz de a termos mantido na empresa.”

A persistência vale a pena. O que torna mais fácil defender o seu Não é o fato de, na verdade, você estar defendendo o seu Sim. Nesse caso, o Sim de Robert consistia em dar a seus funcionários uma oportunidade para vencer e, com isso, dar à empresa a chance de vencer. Lembre-se de que o seu Sim lhe dá força e resistência.

Uma geração atrás, era costume nos Estados Unidos empregar métodos violentos para lidar com situações que envolvessem reféns. Por meio de um megafone, a polícia dava ao sequestrador cinco minutos para sair com as mãos na cabeça. Se este não obedecia, bombas de gás lacrimogêneo eram lançadas e o local era invadido por policiais atirando. Quase sempre havia mortes - de reféns, do sequestrador e até mesmo de policiais. Basta lembrar da tragédia em Waco, no Texas, em 1993, onde mais de setenta pessoas perderam a vida, inclusive doze crianças de menos de cinco anos.

Com o tempo, os departamentos de polícia aprenderam maneiras mais eficazes de dizer Não a sequestradores. Embora exista um Plano B - em geral consistindo de um grupo de agentes especialmente treinados (nos Estados Unidos, a SWAT), que se posiciona para o caso de ser necessário o uso de força -, o método utilizado na maioria de incidentes é a negociação serena, paciente e persistente. Boa parte dela envolve dizer Não com firmeza e respeito várias e várias vezes.

Vejam os a seguir um trecho do diálogo de uma dessas negociações na cidade de Nova York. Um repórter de televisão descreveu a cena: “Segundo os policiais, um homem armado se trancou em uma casa e mantém refém um menino de dez anos, aparentemente seu sobrinho.” George, o sequestrador, exigia

falar com a ex-mulher, Annabelle, mas ela estava “morta de medo”, e a polícia resolveu dizer Não:

Não posso mais viver assim, sem falar com Annabelle - diz George.

Você não vai falar com Annabelle - responde o policial.

Então, ficaremos aqui muito, muito tempo - teima o sequestrador.

É. Para sempre.

Não quero ir para a cadeia.

Ninguém vai para a cadeia por andar armado no Brooklyn. Você sabe disso, eu sei disso. Não quero mais falar desse negócio de cadeia. Já lhe disse mil vezes que você não vai para a cadeia. Mesmo que haja um julgamento, você conseguirá uma condicional. E não quero mais falar de Annabelle, porque você já conhece a minha resposta sobre esse assunto. Porque eu quero que fique tudo bem com você. Quero que fique tudo bem com o José (o menino refém). Não quero que ninguém se machuque.

Ao que George responde: Está bem.

Observe o Não persistentemente repetido pelo policial quando deixa claro o seu Sim à segurança do refém, do sequestrador e dos demais envolvidos. Essa negociação específica transcorreu basicamente nesse tom durante onze horas, enquanto o sequestrador passava por todas aquelas fases clássicas: negação, ansiedade (quanto a acabar na cadeia), raiva (e recorrentes ameaças contra a própria vida e a do menino), barganha e tristeza. No final, graças aos persistentes e respeitosos Nãos Positivos do policial e de seus colegas, George finalmente aceitou o Não e a proposta positiva a ele acoplada de liberar o menino. Em seguida, jogou longe a

arma, obedecendo ao comando da polícia, e se entregou sem resistência. Para a divisão antissequestro da polícia de Nova York, esse foi um incidente satisfatoriamente resolvido por meio do exercício do poder positivo.

Formule uma frase-âncora

É desconfortável ficar repetindo o seu Não, e essa repetição pode até levar a uma reação mais intensa do outro. Existe, ainda, uma regra convencional contra as repetições. “Você já disse isso!”, o outro pode rebater, exasperado. Lembre-se de que o seu objetivo não é, como em uma conversa normal, fornecer novas informações ao outro, mas, sim, recordá-lo de uma realidade permanente - seus interesses e valores, que ele precisa respeitar.

O objetivo-chave é ajudar o outro a entender que o seu Não significa Não. A maioria dos processos de aprendizado, seja na escola, seja no esporte, exige repetição. O mesmo se aplica quando se trata de aprender a respeitar um Não, sobretudo porque nesse caso aquele a quem se ensina pode não estar ansioso para aprender.

Às vezes basta repetir o seu Não uma única vez para que o outro respeite as suas necessidades - “Lamento insistir, mas não é permitido fumar no restaurante” - e o atenda. Outras vezes, porém, o outro não cede tão facilmente. Lembre-se de quantas vezes você já topou com alguém treinado em telemarketing querendo lhe vender alguma coisa. Esses profissionais costumam adotar um jogo, usando todo tipo de técnicas de manipulação para obrigar você a abrir mão do seu Não.

Um artifício para impor o seu Não é inventar uma frase simples e curta, que funcione para você e possa ser usada toda vez que a pressão do outro for incansável e lhe faltarem

respostas. Considere-a uma frase-âncora, uma maneira de ancorar o seu Não (e o seu Sim subjacente) em meio ao mar revolto. Abaixo algumas sugestões:

- “Isso não funciona para mim.”
- “Não, obrigado.”
- “Não me sinto à vontade agindo assim.”
- “Lamento, mas não estou interessado.”
- “Já ajudamos algumas instituições nas quais decidimos concentrar as nossas doações.”

Tente enxugar ao máximo a sua frase. Descarte tudo que não seja essencial - trocando em miúdos, tudo aquilo a que o outro possa se apegar para evitar aprender a lição básica de que Não é Não. Uma frase-âncora enxuta é simplesmente um meio para você se manter na linha e evitar ser desviado do seu Não.

Certa vez, ajudei um amigo a aprender como se proteger de perguntas impertinentes sobre sua saúde da parte de parentes e amigos ansiosos. Escolhemos uma frase-âncora que deu certo: “Desculpe, mas não me sinto à vontade para falar disso agora.” Em seguida, ele ensaiou várias vezes dizê-la para mim enquanto eu o enchia de perguntas. A frase-âncora tornou-se para ele uma segunda natureza, parte do seu vocabulário automático. Imediatamente ele a pôs em prática e ela o ajudou a proteger a sua privacidade durante uma época delicada. Uma única frase é capaz de mantê-lo firme quando você defende o seu Não sob a pressão incansável do outro.

Use a repetição intencional

Pode, a princípio, parecer meio artificial ficar se repetindo - em parte porque somos treinados para não fazê-lo. A repetição do seu Não de forma alguma precisa ser mecânica, como a de

um robô ou de um disco quebrado; isso é desnecessariamente chato. No entanto, sua repetição pode ser intencional. Use a mesma frase-âncora toda vez como se fosse a primeira, renovada por estar focada na sua intenção subjacente - o Sim profundo que reside em seu íntimo. Você também pode humanizar a repetição com um sorriso ou um assentimento de cabeça.

Não importa a tática que o outro utilize com você, a sua resposta permanece a mesma. Você reitera os seus limites no mesmo tom de voz objetivo.

Um exemplo clássico de repetição intencional se encontra no romance do século XIX de Herman Melville, *Bartleby, o Escrivão*. Melville descreve uma cena na velha Manhattan em que um advogado, alguém com poder e posição superiores, descreve seu relacionamento com o auxiliar de escritório Bartleby, recém-contratado. O próprio advogado narra a história, o que nos permite observar a mente de alguém que ouve um Não.

“Acho que era o terceiro dia em que ele trabalhava para mim... quando, apressado para terminar um pequeno trabalho a meu encargo, de súbito chamei Bartleby. Na minha pressa e expectativa natural de imediata obediência, lá estava eu sentado à mesa, inclinado sobre o original, estendendo-lhe a cópia com a mão direita, meio nervoso, a fim de que, imediatamente após surgir do seu cubículo, Bartleby a pegasse e fosse tratar do assunto sem qualquer demora.

Nessa exata posição me encontrava quando o chamei, determinando de imediato o que desejava que ele fizesse - a saber, examinar um pequeno documento comigo.”

A cena inteira irradia desrespeito pelo funcionário - o chamado repentino, a expectativa de obediência instantânea, a

ausência de um mero olhar para Bartleby no momento de instruí-lo sobre o que fazer. Vamos, agora, ao Não e à reação do chefe:

“Imaginem a minha surpresa, ou melhor, a minha consternação, quando, sem se mexer do seu canto, Bartleby em voz firme e desprovida de emoção respondeu: ‘Prefiro não atendê-lo.’”

Observe o “em voz firme e desprovida de emoção” - o tom neutro e objetivo. Trata-se de um Não respeitoso - Bartleby não diz “não o atenderei”, mas “Prefiro não atendê-lo”. Por trás do Não existe um nítido Sim, um compromisso de Bartleby com a sua própria dignidade. O chefe, claro, fica surpreso. Ele prossegue:

“Continuei sentado durante algum tempo em completo silêncio, reorganizando meus pensamentos confusos. Imediatamente me ocorreu que meus ouvidos me traíam ou que Bartleby havia me interpretado de maneira incorreta. Repeti meu pedido no tom mais claro que me foi possível, mas em tom igualmente claro repetiu-se a resposta anterior, ‘Prefiro não atendê-lo’.”

O primeiro estágio é a negação. O chefe não consegue acreditar que o funcionário tenha a audácia de lhe dizer Não. Por isso, repete o pedido, esperando obediência instantânea. Bartleby, contudo, permanece inflexível, simplesmente repetindo o seu Não. O fato leva o chefe ao estágio seguinte da reação: ansiedade e raiva.

“‘Prefiro não atendê-lo’, ecoei, levantando-me altamente perturbado e cruzando a sala numa só passada. ‘Como assim? Você perdeu o juízo? Quero que me ajude a conferir este documento - tome’, disse eu, estendendo-lhe o papel.”

Mas Bartleby não reage. Permanece inflexível e simplesmente repete o seu Não.

“Prefiro não atendê-lo”, disse ele.”

A essa altura, o chefe fica desnorteado. Restam-lhe duas opções: enfurecer-se mais e demitir Bartleby na mesma hora ou acatar o Não e refletir sobre o acordo implícito de respeito mútuo proposto por Bartleby.

“Encarei-o com firmeza. Seu rosto magro tinha uma impressão impassível; seus olhos cinzentos mostravam calma. Nem um pinga de agitação se via nele. Houvesse em sua atitude um mínimo sinal de desconforto, raiva, impaciência ou impertinência, em outras palavras, houvesse nele algum traço minimamente humano, sem dúvida eu o teria violentamente expulsado porta afora. Mas naquela situação seria mais fácil pensar em atirar pela janela meu valioso busto de Cícero. Continuei encarando-o durante algum tempo, enquanto ele se entregava à sua escrituração, voltando depois à minha mesa. Isso é muito estranho, pensei. O que fazer? Mas meu trabalho me aguardava. Concluí ser melhor esquecer o assunto por ora, reservando-o para me entreter no futuro. Assim, chamei Nippers na outra sala, e o documento pôde ser prontamente conferido.”

Caso tivesse reagido, percebe-se claramente pelas palavras do chefe, Bartleby teria sido demitido na hora. Mas ele está na varanda, calmo e não-reativo, no controle de suas emoções, disposto a impor seu Não Positivo. Até a comparação com o busto de Cícero sugere como seu Não é objetivo, como é objetiva esta realidade. Confrontado com a repetição paciente, intencional, o chefe arrogante, pasmo e até meio admirado, acaba aceitando o Não. A história enfatiza o poder da fidelidade a um Sim mais profundo - um Sim, nesse caso, à dignidade humana.

A personalidade de Bartleby se revela complexa e conturbada, mas seu método de dizer Não é simples e admirável. A técnica da repetição intencional bem poderia se chamar “técnica de Bartleby”. “Prefiro não atendê-lo” é uma frase-âncora que vale a pena conservar na lembrança.

Ensine - Deixe a Realidade Ser o Professor do Outro

Se a sua paciente repetição do Não não produzir o efeito desejado, é hora de partir para a etapa seguinte e ensinar ao outro as consequências de não respeitar o seu Não. Quando falo em ensinar, não quero dizer que você seja o professor e o outro o aluno. O verdadeiro mestre é a própria situação. Ao se recusar a respeitar você e suas necessidades, o outro se sujeita a uma série de consequências naturais que, em si, podem se transformar em lição. A função que cabe a você é simplesmente facilitar o processo de aprendizagem, começando por fazer perguntas que testem a realidade, passando depois aos avisos.

Faça perguntas que testem a realidade

Em geral é melhor perguntar do que afirmar. Todos aprendemos melhor e resistimos menos quando aprendemos sozinhos. Por isso, em vez de listar para o outro as consequências indesejáveis com que terá de arcar caso não respeite as suas necessidades, é mais eficaz dirigir-lhe primeiro “perguntas que testem a realidade”.

Como o nome sugere, essas perguntas são as que levam o outro a refletir sobre a realidade subjacente da situação, sobre as consequências naturais por não respeitar o seu Não. Vejamos abaixo alguns exemplos:

“Como é que vai ser se não conseguirmos chegar a um acordo? Qual será o ônus para nós dois, caso tenhamos que chamar o chefe (levar isso a Juízo, acabar fazendo uma greve etc.)”

“Você já pensou no efeito sobre a nossa família (relacionamento, sociedade etc.), caso a gente não consiga respeitar as necessidades um do outro nesta situação?”

Voltemos brevemente à trágica história da nave espacial Challenger e à conversa em que os engenheiros disseram Não à NASA quando indagados sobre a manutenção da missão na manhã seguinte. Quando o representante da NASA expressou surpresa e raiva, o chefe dos engenheiros convocou uma reunião e anunciou à sua equipe: “temos de tomar uma decisão administrativa”. Os administradores mais graduados, ignorando a advertência dos engenheiros, resolveram transformar o Não em Sim, aprovando o lançamento. O que poderiam ter feito os engenheiros?

Uma alternativa teria sido confrontarem o chefe com uma pergunta direta para testar a realidade, do tipo: “Deixe-nos entender o que se passa aqui. O senhor está disposto a assumir pessoalmente a responsabilidade por contrariar o parecer abalizado de seus engenheiros e recomendar um lançamento no qual, em nossa opinião, existe uma grande possibilidade de falha dos anéis de vedação, capaz de resultar no fracasso da missão e na perda das vidas de sete astronautas?” Uma tal pergunta talvez fizesse com que a “decisão administrativa” fosse encarada sob uma ótica diversa.

Perguntas que testem a realidade podem ser uma ferramenta poderosa.

Alerte, não ameace

Se as perguntas que testam a realidade não convencerem o outro, é hora de lançar mão de um alerta. Talvez você precise mencionar o seu Plano B para o outro e explicar as consequências inerentes ao fato de ele não respeitar as suas necessidades.

Certa vez, vi uma senhora alertando a sobrinha de seis anos sobre um comportamento impróprio. A menina estava pulando na cama. A tia disse em tom calmo: “Tânia, por favor, pare de pular na cama.” Tânia, porém, continuou a pular, ignorando o pedido. Um momento depois, a tia repetiu o pedido, dessa vez com um pouco mais de ênfase, de forma deliberada e tranquila: “Tânia, estou pedindo, por favor, para você parar de pular na cama.” Quando a menina se fez de surda e continuou, a tia segurou seu braço a fim de chamar sua atenção, olhou-a nos olhos e levantou um dedo em sinal de alerta. Tânia entendeu a mensagem e parou na mesma hora. A tia conseguiu esse resultado sem gritar ou sequer altear a voz. Foi paciente, firme, respeitosa - e eficaz.

O outro pode, a princípio, se fazer de surdo ao seu Não, negar-se a ouvi-lo. Ou pode ouvi-lo, mas não acreditar nele. Ou acreditar nele, mas não levá-lo suficientemente a sério. Emitir alertas dá ao outro a oportunidade de passar pelo processo de fuga e negação, chegando à aceitação do seu Não sem que nenhum dos dois lados pague um preço excessivo.

Ser específico e claro pode ajudar muito. Em uma situação de assédio sexual no ambiente de trabalho, a vítima diz calmamente ao agressor: “Já lhe expliquei antes que considero este tipo de conversa ofensiva e imprópria. Não duvide de que, se precisar, faço uma queixa formal junto ao gerente de recursos humanos.”

Um alerta não é o mesmo que uma ameaça. À primeira vista pode parecer que sim - ambos são mensagens sobre

consequências indesejáveis mas existe uma diferença crucial entre os dois.

Uma ameaça ordena ao outro: “Se você não agir como eu quero, farei você pagar por isso.” Uma ameaça tem a ver com impor consequências. Seu foco está no poder e na punição. Ameaças quase sempre provocam revides. Você desafia o poder, a autoridade e a autonomia do outro. Não espanta que ele reaja com todas as armas de que dispõe em seu arsenal.

Um alerta não ordena, elucida. É uma previsão objetiva das consequências inerentes. “Se você optar por não respeitar meus interesses legítimos, não me restará alternativa senão satisfazê-los de outra forma, que pode não ser a que você deseja.” O foco não está em punir o outro, mas em proteger a você e a seus interesses. O tom é respeitoso e, por isso, menos propenso a provocar revides.

Vejamos como um executivo sênior fez um alerta a um gerente de fábrica, funcionário antigo, que resistia com veemência a uma reestruturação altamente necessária: “Chamei-o à minha sala em uma quarta-feira e disse: ‘Sei que isto é difícil e que você discorda das mudanças, mas quero lhe pedir para refletir e me dizer se vale a pena experimentar o novo programa. Não me responda agora. Tire o restante da semana de folga, vá pescar e pense nisso. Se a sua resposta for positiva, vou querer que me diga especificamente como irá tentar se adaptar. Se for negativa, você deve preparar o seu currículo. Não há motivo para se envergonhar, e eu vou ajudá-lo. Mas pense nas suas perspectivas, já que todas as outras fábricas estão tentando escapar de longas jornadas e grandes estoques. No primeiro dia, porém, não faça outra coisa além de pescar.’ Ele caiu em si e resolveu ser mais flexível e fazer uma tentativa genuína.”

Use as consequências lógicas

Aprendemos melhor quando as consequências são direta e logicamente associadas às nossas ações. Por isso, recomenda-se esboçar - e contextualizar- as consequências para o outro de modo que elas fluam naturalmente da própria situação.

Um grupo médico que conheço vinha lidando com uma empresa de assistência médica gerenciada que, além de representar 20% de seus pacientes, vinha se recusando a pagar suas contas. Diante de uma relevante disparidade em termos de poder, o grupo médico talvez se sentisse tentado a ceder e a relutantemente concordar em aceitar receber quantia bem inferior. O grupo, porém, decidiu que era o momento de dar o passo corajoso de dizer Não a um grande cliente. Apresentaram à empresa todos os dados detalhados que justificavam a conta e informaram-lhe que, caso não houvesse pagamento, não teriam alternativa senão cancelar o contrato.

A consequência é uma extensão lógica da situação. É lógico e legítimo em situação comercial que o serviço cesse se o cliente não pagar por ele. O objetivo dos médicos não era punir, mas simplesmente satisfazer seus interesses legítimos. O recurso ao Plano B teria acarretado um prejuízo significativo para os médicos, já que vários de seus pacientes utilizavam essa empresa de assistência médica gerenciada. No entanto, os médicos sentiram que precisavam ensinar à empresa - e às outras com as quais lidavam que contratos devem ser respeitados. O risco calculado deu resultado. Diante de uma exigência legítima de pagamento e um alerta sério sobre as consequências inerentes, a empresa concordou em pagar a conta.

A chave aqui é descobrir uma consequência inerente à ação. É preciso associar a consequência ao problema em questão, de modo que o outro entenda efetivamente a conexão.

Ponha-se no lugar do produtor de televisão Dick Wolf, que um dia viu os dois atores principais da sua série se recusarem a comparecer ao trabalho, infringindo o contrato que tinham assinado. Ambos exigiam uma comida melhor e uma academia de ginástica. Que tipo de consequência lógica haveria aí? Para Wolf, sob forte pressão para dar prosseguimento à série, mas indignado diante da quebra do compromisso contratual dos atores, a resposta parecia clara: “Fizemos uma declaração simples: se no dia seguinte eles não comparecessem para trabalhar, outros atores seriam escalados para seus papéis.” A consequência lógica da ruptura do contrato e da falta de comparecimento ao trabalho é o produtor encontrar outra pessoa para a função. Depois que um jornal de Nova York publicou o boato de que os dois personagens da série talvez morressem tragicamente em um incêndio, os dois atores principais voltaram ao trabalho.

Imagine, por exemplo, que você é pai de um adolescente recalcitrante que tem deixado de fazer os deveres escolares para passar horas a fio no celular conversando com os amigos. Qual seria a consequência lógica? Você pode reter a mesada dele, mas uma consequência mais adequada talvez fosse tirá-lo o celular até que ele terminasse os deveres da semana. O objetivo da consequência que você escolher não é punir seu filho pelo comportamento passado, mas ajudá-lo a aprender a fazer melhores escolhas no futuro.

O seu Plano B pode parecer uma consequência imposta, já que você é o ator principal. Lembre-se, porém, do que ele é: sua melhor alternativa, caso o outro se recuse a respeitar os seus interesses. Não se trata de uma punição para o outro, mas simplesmente a via lógica a seguir em busca da satisfação das suas necessidades legítimas, ou seja, uma via alternativa para o sucesso.

Deixe que o seu Plano B fale por si mesmo. Por meio de um tom de voz calmo e confiante, faça o outro saber que você fala sério quando diz que porá em prática o Plano B com as consequências lógicas que ele acarreta.

Lance Mão do seu Plano B

Se o outro continuar a desrespeitar as suas necessidades, mesmo após ser alertado por você, é chegada a hora do Plano B. Não vacile. Você já refletiu. Seu alerta não foi um blefe. Fazer um alerta e depois deixar de levá-lo adiante só servirá para comprometer a sua credibilidade agora e no futuro. Execute o Plano B - rapidamente e sem titubear. “Não”, você diz a seu filho pequeno que insiste em querer brincar com um amigo, “você não pode ir brincar com o Arthur agora, não importa quantas vezes venha me pedir. Foram vocês que quiseram assim quando resolveram implicar com a Sally ontem. O seu comportamento tem uma consequência que não será mudada”.

Retire a sua colaboração

Conforme reconheceu e demonstrou Gandhi, talvez o principal poder positivo de que dispomos em um mundo de relacionamentos seja a capacidade de retirar a nossa colaboração caso o outro se recuse a respeitar os nossos interesses legítimos.

Um famoso mito grego, apresentado em forma de comédia por Aristófanes, é a história de Lisístrata. As mulheres de Atenas e Esparta, cansadas das guerras constantes dos maridos, das mortes e do sofrimento que aquelas acarretavam, decidiram fazer uma greve de sexo até que os maridos parassem de lutar. Por mais que os homens pedissem e implorassem, as esposas se recusavam a ir para a cama com eles. No final, diante de um Não inflexível, os homens cederam à exigência de paz das

mulheres e abriram mão das lutas e da violência por meio das quais impunham seu poder. As mulheres, assim, disseram um Não vitorioso ao sexo a fim de dizer Sim à paz. O resultado foi benéfico para todos.

Em um ambiente de trabalho, examinemos a história de uma funcionária que vinha sofrendo implicâncias por parte do chefe, um professor universitário. O professor relata a resposta da moça, bem como o impacto que sentiu diante dela:

“Tenho que admitir que sob a pressão e a publicidade decorrentes do reconhecimento que obtive no meu meio tornei-me implicante com a minha equipe. Afinal, o meu trabalho era de imensa importância! Um dia, a minha principal assistente disse: ‘Isso já perdeu a graça. Quero partir para outra coisa’, e foi-se embora. No início, não acreditei que me abandonaria em um momento de prazos tão apertados. Mas ela se manteve firme: entendia a importância dos prazos, mas não podia mais participar da equipe da maneira como esta vinha sendo conduzida. Pensei, então, que podia convencê-la a voltar se ela aceitasse meu convite para almoçar. Quando nos encontramos, ela chegou a concordar em pensar sobre o meu pedido - mas, ainda assim, não voltaria nas condições em vigor, embora acreditasse em nosso trabalho. Finalmente, precisei encarar a mim mesmo. Gradualmente, comecei a repensar meus pontos de vista e a considerar levar adiante os meus projetos sem a ajuda dela. Então, para a minha surpresa, depois de mais ou menos um mês, ela voltou, pois queria participar do que estávamos fazendo - desde que eu não atazanasse a sua vida nesse processo. Que lição tirei desse incidente!”

O professor vivenciou todas as fases: fuga, negação (“não acreditei que ela me abandonaria”), ansiedade, raiva, barganha (“pensei que podia convencê-la a voltar”) e tristeza até chegar, finalmente, ao estágio da aceitação. A assistente se afastou da

sua função - retirou sua colaboração - até que o chefe tomasse juízo e aceitasse o seu Não à implicância (que, na verdade, era um Sim ao respeito).

Retirar a sua colaboração pode se revelar um meio poderoso para educar o outro e produzir um relacionamento mais saudável. Se optar por sair, lembre-se de que é possível fazer isso deixando a porta aberta. Como no caso da assistente, você pode continuar receptivo a um acordo caso o outro mude de ideia.

Quanto mais poder, mais respeito

Mesmo quando você recorre ao Plano B, é melhor fazê-lo com moderação. É fácil abusar do poder. O exercício do poder costuma vir acompanhado de um espírito de vingança, de uma insensibilidade ao sofrimento dos outros e de um profundo desrespeito. Se o seu desejo é chegar ao Sim com o outro, o seu uso do poder terá de ser temperado com respeito. Quanto mais poder você exercer, mais respeito precisará mostrar.

Acione o seu Plano B com respeito, e até com pesar. Em lugar de punir com raiva o seu filho, é mais aconselhável enumerar com tristeza as consequências. “Sinto muito que você vá ficar sem celular esta semana. Quando for capaz de fazer seu dever da escola toda noite, você o terá de volta.”

Não confunda respeito com fraqueza. Se você precisar impor uma consequência - por exemplo, a seu filho -, é possível que se sinta tentado a entregar os pontos antes que tal consequência chegue ao fim, mas assim porá em risco, no futuro, a sua credibilidade. É importante impor coerentemente a consequência.

Como o exercício do poder pode muito bem criar tensão em seus relacionamentos, use-o com moderação. E sempre de

forma positiva.

Examinemos o desafio enfrentado por uma série de bairros pobres da cidade de San Antonio em 1974. Embora suas ruas e sistema de esgoto andassem em péssimo estado e não faltassem recursos federais e estaduais para melhorar essas condições, a Câmara municipal, dominada por interesses comerciais, insistia em não autorizar os reparos necessários, preferindo gastar o dinheiro em outras coisas. Os moradores desses bairros poderiam ter optado pelo uso do poder negativo para dizer Não, dramatizando seu pleito. Podiam ter reagido com tumultos, como já aconteceu quando a frustração do povo não pôde mais ser refreada. O preço, contudo, teria sido alto em termos de sofrimento e danos materiais. Todos seriam prejudicados, principalmente os pobres.

Em vez disso, esses bairros reagiram com poder positivo criando uma coalizão chamada COPS (Comunidades Organizadas em Prol do Serviço Público). Diante da contínua indiferença da Câmara em relação às suas reiteradas demandas, o COPS recorreu ao Plano B. Centenas de seus ativistas fizeram fila em um grande banco do centro da cidade para trocar centenas de notas de dólar em moedas. Depois, voltaram a formar nova fila para transformar, novamente, as moedas em notas. Enquanto isso, dezenas de outros ativistas fizeram uma visita a um shopping local onde experimentaram roupas, mas nada compraram. Esse tipo criativo de atos não-violentos fez boa parte do comércio do centro da cidade parar. Com seus interesses financeiros em perigo, os líderes da comunidade empresarial procuraram a Câmara para falar da necessidade de uma pronta ação e trataram de impedir mais delongas ou negação.

A Câmara e a comunidade empresarial aprenderam que não podiam simplesmente atender as necessidades do abastado

centro da cidade e negligenciar os bairros carentes. Os vereadores se reuniram com os líderes do COPS e liberaram os recursos prometidos para a melhoria da infraestrutura dessas áreas desfavorecidas. O COPS alcançara seus objetivos com o uso do poder positivo, potente e respeitoso, para fazer o outro lado cair em si.

Enfrente com Persistência a Resistência

Em resumo, o seu Não Positivo cria um novo limite, estabelecendo uma nova realidade que o outro terá de respeitar. A princípio, ele pode ter dificuldade para aceitá-la e talvez ignore o seu Não ou o pressione a ceder. Embora você possa se sentir tentado a contra-atacar, saiba que tais comportamentos reativos só servirão para desviar a atenção do outro da nova realidade.

A alternativa é enfrentar com persistência a resistência do outro. Sublinhe o seu Não com poder positivo. Encare como sua tarefa de usar o seu poder para ajudar o outro a reconhecer e aceitar a nova realidade. Deixe que ele aprenda com ela, não com você. Deixe que o outro vivencie o ciclo natural da aceitação, intervindo apenas quando for preciso manter o foco na nova realidade.

Depois que o outro aceitar o seu Não, é hora de negociar um acordo e partir para um relacionamento mais saudável. Este é o tema da próxima etapa - a última - do método do Não Positivo.

9. NEGOCIE O SIM



“É pelo fruto que se conhece a árvore.” Provérbio antigo

Chegamos agora à última etapa do processo do Não Positivo. É hora de colher os frutos do seu trabalho. Pois o objetivo não é apenas dizer Não, mas dizer Não e, ainda assim, chegar ao Sim. Negociar o Sim é o último desafio do processo de dizer Não.

Uma das negociações mais antigas registradas consta do livro do Gênesis. Trata-se da audaciosa negociação do profeta Abraão com Deus. Quando Deus comunica a Abraão Seu plano de destruir as cidades de Sodoma e Gomorra para punir os pecados de seus habitantes, Abraão ousa dizer Não a tal plano - de forma positiva. “Destruirás o justo com o pecador?”, pergunta ele. Por trás do seu Não, Abraão, na verdade, está dizendo Sim! ao valor da vida humana. Abraão dá seguimento ao seu Não com uma proposta - um Sim?. “Talvez haja cinquenta justos na cidade. Destruirás e não perdoarás a cidade pelos cinquenta justos que estão em seu seio?”, pergunta. Deus concorda com a proposta de Abraão. Abraão insiste: “Mas talvez faltem cinco aos cinquenta justos: por causa

de cinco destruirás toda a cidade?” Mais uma vez, Deus concorda em poupar a cidade se houver nela quarenta e cinco justos. “Quarenta? Trinta? Vinte?” No final, Abraão negocia a redução desse número para dez. Embora, infelizmente, não seja capaz de salvar as duas cidades, a lição persiste. Com um Não Positivo, é possível defender o que é certo sem comprometer um relacionamento de extrema importância. É possível dizer Não até mesmo ao ser mais poderoso e ainda chegar ao Sim.

A Meta: Um Resultado Positivo

A meta é um resultado positivo, um resultado que proteja seus interesses essenciais. Um resultado positivo pode assumir variadas formas. Uma delas é um acordo que satisfaça os seus interesses e atenda os do outro. O acordo pode ou não ser explícito; o importante é que o outro genuinamente aceite o seu Não. O resultado também pode assumir a forma de um relacionamento positivo - um relacionamento saudável, autêntico, que permita a você ser fiel a si mesmo e ao outro ser fiel a ele mesmo. Outras vezes, o resultado positivo pode assumir a forma de uma separação amigável.

Na minha vida pessoal, aprendi uma tremenda lição quando minha primeira mulher e eu resolvemos nos divorciar. Foi de cortar o coração dizer Não ao nosso casamento, mesmo não havendo filhos. Mas o resultado, ambos nos demos conta com o tempo, foi positivo. Hoje, muitos anos depois, temos casamentos felizes com outras pessoas, com as quais tivemos filhos. Preservamos a essência do nosso vínculo original - uma profunda amizade -, e agora nossos filhos também são amigos entre si. Graças à generosidade de todos e a um esforço cuidadoso para construir um relacionamento entre os quatro cônjuges, os novos e os antigos, as nossas famílias se dão bem e algumas vezes comemoram as festas juntas, uma fonte de

alegria para todos nós. De todas as negociações delicadas em que me envolvi ao longo dos anos, nenhuma me trouxe, no final, maior satisfação pessoal. Para mim, foi uma ilustração vivida de como é possível dizer Não e mesmo assim chegar ao Sim. Dizer Não pode, com efeito, aproximar você do outro e, com certeza, tornar o relacionamento mais autêntico.

Já vi processos semelhantes em empresas. Tive uma participante, que chamarei de Katherine Taylor, em um dos meus seminários sobre negociação em Harvard, que era chefe do departamento jurídico de uma grande empresa de tecnologia. A empresa estava movendo um processo contra um grande cliente, importante fabricante de computadores, por violação da propriedade intelectual. Katherine advogava na área de contencioso e em sua carreira anterior havia sido promotora. Acreditava mais na utilização do Plano B - ir a Juízo - do que em negociação. No entanto, como me disse mais tarde, ficara impressionada durante o seminário com a distinção entre posturas e interesses, decidindo dar uma chance à negociação. Por isso, duas horas antes de o caso ir a julgamento, Katherine ligou para a chefe do jurídico da fabricante de computadores, que chamarei de Barbara Smith, e propôs o adiamento da data da audiência para dali a uma semana para que ambas tentassem uma negociação.

As duas advogadas se falaram por telefone no dia seguinte. Katherine disse a Barbara: “Entendo a sua postura profissional, mas não tenho certeza se entendo os seus interesses.” Barbara, então, lhe contou que o presidente da empresa estava preocupado não apenas com o valor do acordo financeiro proposto, mas também com o impacto da ação judicial sobre o preço das ações da companhia. Como ele explicaria isso aos acionistas? Katherine tão-somente ouviu e tomou notas. Depois, acrescentou: “Obrigada, você me ajudou a entender

melhor o problema. Posso lhe telefonar amanhã para lhe explicar quais são os nossos interesses?” Barbara concordou.

No dia seguinte, Katherine explicou os interesses da sua empresa, enquanto Barbara ouvia. Como fornecedora, a empresa não queria apenas uma remuneração justa, mas também desejava manter uma relação proveitosa com o cliente. Ao longo dos dias que se seguiram as duas advogadas continuaram trocando telefonemas e, no final da semana, para surpresa de todos os envolvidos, foram capazes de pactuar o que se tornou o maior acordo envolvendo propriedade intelectual, calculado em US\$400 milhões. Os pontos-chave incluíram uma declaração conjunta, cuidadosamente redigida pelas duas empresas, que seria usada pelo presidente da empresa cliente para explicar o acordo aos acionistas, limitando, assim, o impacto sobre o preço das ações. Houve, ainda, uma extensão do prazo do contrato de fornecimento, de três para dez anos. O relacionamento entre as duas empresas foi preservado. Em lugar de ter que usar o oneroso e incerto Plano B - a via judicial - Katherine conseguiu, por intermédio da negociação, chegar a uma solução que satisfizesse os interesses básicos da sua empresa, bem como os de um cliente-chave. Dessa forma, ela foi capaz de dizer Não a uma violação da propriedade intelectual e ainda assim chegar a um Sim muito importante.

Descobri que esses resultados positivos são possíveis mesmo em situações de violência e derramamento de sangue. Tomemos o caso do sequestrador de Nova York citado no capítulo anterior. O incidente terminou com a libertação do refém e a rendição pacífica do sequestrador. Os negociadores persistentemente disseram Não às suas exigências e às ameaças de morte contra o refém e ainda assim, chegaram ao Sim. Este tipo de resultado não é nada raro - com efeito, trata-

se da norma - nas situações envolvendo reféns que frequentemente ocorrem em nossas cidades. Em uma escala mais ampla e muito mais violenta, tomemos o exemplo da África do Sul dividida pela guerra civil, onde Nelson Mandela e seus colegas do Congresso africano conseguiram dizer Não ao cruel sistema do apartheid e ainda assim chegaram ao Sim com os adversários brancos.

Em todas essas situações, o resultado não se traduziu apenas em um acordo, mas também possibilitou um relacionamento mais saudável e mais autêntico. Neste capítulo exploraremos o processo de obtenção desses resultados positivos.

Construa para o Outro uma Ponte de Ouro

Há dois mil e quinhentos anos, o estrategista chinês Sun Tzu aconselhava os líderes a “construir uma ponte de ouro por onde o seu adversário possa bater em retirada”. Embora esse conselho ainda continue válido, eu o contextualizaria mais positivamente: construa uma ponte de ouro por onde o outro possa avançar - na direção de uma solução positiva.

Se você se puser por um momento no lugar do outro, vai ver como pode ser difícil para ele dizer Sim à sua proposta. Um abismo gigante talvez separe o que ele quer do que você quer. É quase certo que esse abismo esteja repleto de ansiedade e preocupação em relação aos interesses dele, além do temor de ver-se desautorizado. Se você deseja obter dele um Sim, é sua tarefa construir uma ponte de ouro para que ele cruze o abismo.

Três obstáculos principais impedem o outro de dizer Sim à sua proposta. Primeiro, ele talvez tenha alguma necessidade ou preocupação não atendida. Segundo, mesmo que,

pessoalmente, ele se disponha a concordar, talvez se preocupe com a opinião de indivíduos importantes que representa, cuja aprovação lhe seja necessária ou desejável. Terceiro, ainda que ele diga Sim à sua proposta, talvez esse Sim não seja duradouro, pois o processo de dizer Não de tal maneira pode ter causado uma tensão no relacionamento que, a menos que você o ajude a repará-lo, ele estará irremediavelmente danificado.

Imagine a chegada a esta etapa final do Sim como se fosse uma viagem. Ao longo dela, você necessita de três Sins do outro - um Sim a um acordo proveitoso, um Sim à aprovação e um Sim a um relacionamento saudável.

Acordo — > Aprovação —> Relacionamento

Exploremos agora como obter cada um desses três Sins.

Facilite um Acordo Proveitoso

Seu primeiro desafio é facilitar um acordo que atenda não só os seus interesses, mas também os do outro.

Não comprometa o que é essencial

A negociação não envolve apenas chegar ao Sim, mas chegar ao Sim certo. Você pode obter um acordo satisfatório somente dizendo Não a outros possíveis acordos que não satisfaçam os seus interesses.

Em meio ao processo de negociação, às vezes é tentador concordar com ganhos de curto prazo e abrir mão de prioridades a prazo mais longo. A negociação eficaz exige um foco persistente no que é mais importante. Uma vez envolvido nas negociações, é possível que você desenvolva um interesse em concordar com o outro, mesmo que isso não faça sentido para você. O relacionamento com o outro, seja ele seu cônjuge ou seu patrão, pode lhe parecer a coisa mais importante. Por

isso, vá até a varanda. Concentre-se no seu Sim subjacente - interesses, necessidades e valores que o levaram a dizer Não no início. Lembre-se de que você tem um Plano B. Não se venda barato nem se conforme com um acordo que não atenda aos seus interesses tão satisfatoriamente quanto o Plano B atenderia.

Resumindo, mantenha os olhos na recompensa - uma solução que atenda aos seus interesses essenciais. Sua tarefa é respeitar o outro, não redimi-lo.

Aborde interesses não-satisfeitos

Se o outro rejeitar a sua proposta, você vai precisar descobrir por quê. Quais interesses dele sua proposta deixou de atender? Em outras palavras, diga ao outro: “Ajude-me a entender a sua resistência. Em que esta proposta não satisfaz seus interesses?”

Consideremos uma negociação da vida real: a compra de uma empresa por outra. O candidato à compra era uma empresa multinacional de bens de consumo. O vendedor, que chamarei de Tom, o maior acionista de uma empresa de alimentos bem-sucedida que se orgulha de preservar o meio ambiente. Após uma longa negociação, as partes se viram em um impasse. O problema era o preço. Tom pedia 10% mais do que o comprador estava preparado para pagar, e nenhum dos dois se mostrava disposto a ceder. Em outras palavras, ambos estavam dizendo Não à proposta do outro.

Parecia que o negócio iria ser desfeito. Então, o vice-presidente da empresa de bens de consumo, que chamarei de Jack, chamou um dos representantes de Tom e lhe disse: “Não estou entendendo. Fizemos todas as auditorias e o valor de mercado da empresa está bastante claro. Dispomo-nos a pagar um preço justo, mas nada nesta cifra justifica o que Tom está pedindo. Será que algo me escapou ou existe algum outro

empecilho? O que está faltando a Tom?” O representante hesitou e, em seguida, esclareceu que Tom vinha pensando seriamente no que faria depois de vender a empresa que fundara e que começara do zero. Sua intenção era trabalhar para a melhoria do meio ambiente e, para isso, pretendia criar uma fundação. Para tal fim, precisava daqueles recursos extras, os 10% a mais.

Jack, o vice-presidente, resolveu refletir sobre o assunto. Por coincidência, a sua empresa, que possuía fazendas por todo o mundo, estava justamente planejando a criação de um conselho ambiental global, cuja tarefa principal seria tornar seus produtos mais compatíveis com os projetos ambientais internacionais. O Conselho teria acesso a vultosos recursos, muito superiores aos que a fundação de Tom poderia vir a arrecadar. Jack procurou Tom e o convidou a ocupar a presidência desse novo conselho ambiental. Naquela noite, a venda foi fechada pelo preço de mercado.

Jack descobrira o interesse-chave não-satisfeito de Tom — e achou uma maneira de satisfazê-lo sem comprometer os interesses da sua própria empresa. Jack construiu para Tom uma ponte de ouro, ajudando-o a dizer Sim.

Um acordo inteligente satisfaz suas necessidades essenciais, bem como atende as do outro. Você transforma uma situação que à primeira vista pode parecer de ou-ou (ou você perde ou perde ele) em um resultado e-e (no qual ambos os lados saem ganhando).

Embora o ideal seja que o resultado beneficie a todos, nem sempre isso é possível. Dependendo do que você pedir ao outro para fazer, talvez ele não se veja ganhando. A chave é ele não encarar o resultado como um prejuízo, mas, sim, como um acordo com o qual possa conviver de forma contínua. É preciso que o resultado leve em consideração as suas necessidades

mais básicas e atenda melhor a seus interesses do que qualquer outra alternativa seria capaz de atender.

“Sempre assumi a postura de que um negócio é bom quando satisfaz ambas as partes”, diz o bilionário Sumner Redstone, presidente da Viacom, gigante da mídia. “Caso o outro se sinta perdedor, estaremos ignorando o fato de que existe vida após o acordo e que talvez precisemos trabalhar juntos novamente.”¹

Ajude o Outro a Obter Aprovação

Entrar em acordo é bom, mas não se trata do fim do processo de negociação. Resta o processo de obter a aprovação, formal ou informal, daqueles a quem o outro se reporta ou que lhe são caros. Esses podem ser seu patrão, seus pares, o Conselho de Administração, seus parentes ou mesmo a pessoa que irá encará-lo no espelho no dia seguinte. O mundo está repleto de acordos que jamais foram aceitos pelos constituintes do outro e, por essa razão, nunca foram cumpridos. Para ajudar o outro a dizer Sim, é imprescindível não esquecer quem ainda do outro lado precisa dizer Sim para que o acordo vingue.

Aprendi essa lição da maneira mais difícil nos primeiros tempos do meu trabalho como mediador. Meu colega Steve Goldberg e eu fomos convidados para trabalhar como terceiros isentos em um acirrado conflito em uma mina de carvão em Kentucky. A situação estava tensa. Os mineiros fizeram uma greve não-autorizada, infringindo o contrato do sindicato. A direção reagiu demitindo um terço dos funcionários. Os mineiros insistiram na greve. Um juiz local encarcerou os operários durante uma noite. Os mineiros começaram a comparecer armados ao trabalho, e houve uma ameaça de bomba.

Quando Steve e eu chegamos, não conseguimos sequer convencer os líderes sindicais e a diretoria da empresa a se sentarem para conversar. Por isso, corremos de um lado para o outro durante seis semanas, ouvindo e transmitindo propostas. No final, as partes concordaram em conversar e chegaram a um acordo. Ambos os lados ficaram surpresos e satisfeitos, como se houvessem assinado um tratado de paz.

Restava apenas um pequeno detalhe para finalizar: o acordo tinha que ser ratificado pelos mineiros. A votação se deu uma semana depois, e o veredicto foi quase unânime - contra o acordo. Embora este representasse uma significativa melhora para os mineiros em relação ao contrato existente, eles, ainda assim, optaram por rejeitá-lo, por desconfiarem das intenções da diretoria da empresa. Se a empresa era a favor do acordo, segundo os mineiros, devia haver algo de errado com ele, escondido em algum lugar nas letrinhas miúdas. Simplesmente pareceu mais seguro e satisfatório votar Não.

Steve e eu fomos obrigados a recomençar do zero o processo, dessa vez focados em ganhar a confiança e o apoio dos mineiros quanto ao acordo. Passei os três meses seguintes na mina, boa parte do tempo dentro dela, reunindo-me com a maioria dos mineiros. Ouvi bastante, mediei um pouco e, de maneira geral, ajudei ambos os lados a implementar informalmente as condições do acordo, sem uma ratificação. O relacionamento aos poucos melhorou e nem uma greve sequer ocorreu ao longo do ano seguinte.

Para mim foi uma boa lição. Ganhar a confiança daqueles do outro lado que terão que ratificar um acordo não é simplesmente um detalhe, mas uma parte fundamental do processo, tão merecedora de atenção quanto chegar a um acordo.

Use o "Teste do Discurso de Aceitação"

O acordo inicial entre o sindicato e a diretoria da empresa que Steve e eu ajudamos a ser fechado falhou em um teste-chave: o discurso de aceitação.

Se você estiver com dificuldade para convencer o outro a aceitar a sua proposta, tente fazê-la passar por este teste. Imagine que o outro diga Sim à sua proposta e agora precise apresentá-la àqueles que representa. Imagine que ele fará um pequeno discurso, explicando a seus constituintes por que se trata de um bom acordo e por que eles devem apoiá-lo. Redija um esboço desse discurso. Qual a abordagem mais persuasiva a que ele poderá recorrer para que a sua proposta seja aceita? Anote os pontos-chave.

Agora visualize o outro fazendo a explanação redigida por você e pense nas perguntas difíceis que ele terá que enfrentar:

- “Por que você cedeu?”
- “Do que abriu mão?”
- “Será que precisava mesmo fazer essa concessão?”
- “E as nossas necessidades? Você se esqueceu de nós?”
- “Por que não fomos consultados?”

E daí por diante.

Imagine a dificuldade de fazer tal discurso e enfrentar o coro de perguntas cruciais. Ninguém gosta de saber que cedeu ou se vendeu barato, principalmente quando isso é feito em seu nome por pessoas cujo bom senso é altamente valorizado.

Este é o teste do discurso de aceitação. Se você não for capaz de visualizar o outro fazendo esse discurso de aceitação de forma convincente, vai saber que ainda tem muito trabalho pela frente. Se o outro não for capaz de se ver na frente de uma

plateia, enfrentando as críticas que lhe podem ser dirigidas, é pouco provável que ele consiga que a sua proposta seja aceita. Mesmo que consiga, talvez não seja possível pôr em prática o acordo diante da resistência das pessoas que ele representa. Nesse caso, é provável que você precise rever a sua proposta de modo a torná-la mais convincente - sem, é claro, comprometer suas necessidades essenciais. Antecipe as prováveis críticas que surgirão sobre o outro e pense nas melhores respostas. Veja como sua a missão de preparar o outro para o discurso de aceitação que você gostaria que ele fizesse.

Para aplicar à sua proposta o teste do discurso de aceitação, talvez o quadro a seguir o ajude. Identifique o grupo de constituintes do outro. Anote os principais pontos-chave, indicando como a sua proposta atende aos interesses básicos do outro. Liste as maiores críticas que ela provavelmente receberá e as melhores respostas a serem dadas.

O Grupo de Constituintes do Outro (ou seja, seu patrão, sua família, membros do sindicato, aqueles que irão votar etc.)

Temas-Chave do Discurso de Aceitação do Outro

- 1.
- 2.

Críticas Mais Prováveis ao Discurso (esquerda)

Melhores Respostas às Críticas (direita)

Considere que é sua a missão de ajudar o outro a fazer esse discurso de aceitação. Descubra um meio, sem artifícios ou condescendência, de fornecer-lhe os melhores argumentos a serem usados para convencer seus constituintes a aceitarem o acordo. Embora você possa pensar que isso é problema do outro, ele também é seu, caso você deseje chegar a um acordo que venha, efetivamente, a ser posto em prática.

Como mencionei em capítulo anterior, certa vez passei alguns dias com o comando político e militar de um movimento guerrilheiro que vinha lutando para conseguir obter para a região a independência do poder central. Pedi a esses líderes para aplicar à sua reivindicação de independência o teste do discurso de aceitação.

Imaginem que o presidente do país concorde com a reivindicação e faça um pronunciamento na televisão amanhã para anunciar que concedeu independência a esta região. Como reagirão os eleitores? - perguntei.

Ele vai ficar em apuros, mas isso é problema dele - respondeu o comandante militar.

Na verdade, se vocês quiserem que ele faça esse pronunciamento, o problema é de vocês. Como é possível facilitar a tarefa dele? - indaguei.

Refletir sobre as restrições políticas a que estava sujeito o presidente levou os líderes guerrilheiros a repensarem sua reivindicação imediata e a se concentrarem; em vez da reivindicação anterior, solicitaram um cessar-fogo preliminar, que o governo veio a aceitar.

Ajude o outro a preservar a autoridade

Se o outro aceitar o seu Não, talvez corra o risco de se ver desautorizado diante daqueles que lhe são caros. Quase sempre isso é visto simplesmente como vaidade, mas representa algo muito maior. Trata-se da noção de honra, dignidade e autoestima de alguém. Já vi muitas negociações fracassarem simplesmente porque a autoridade do outro não foi protegida adequadamente. Por isso, a sua tarefa, por incrível que pareça, é ajudar o outro a preservar sua boa imagem para que ele possa ter condições de aceitar a sua proposta.

Ouçã o conselho do negociador profissional de sequestros, Dominick Misino, já mencionado antes: “É muito importante para o negociador aprender que, se quiser ganhar a parada, terá de ajudar o outro a não perder a autoridade... Aprendi essa lição no início da minha carreira de negociador, quando fui chamado para lidar com uma situação no Harlem hispânico. Era uma noite quente de verão, e havia umas trezentas ou quatrocentas pessoas nas ruas às três da madrugada. Um jovem com uma arma carregada tinha se escondido em um prédio repleto de moradores. Ele me disse que queria se render, mas não podia porque iria parecer um fraco. O sujeito havia infringido a condicional, não era um assassino. Eu lhe disse que se ele se acalmasse e me deixasse algemá-lo eu faria parecer que fora preciso usar de força para convencê-lo a se render. Ele largou a arma e se portou como um cavalheiro até chegarmos à rua, onde se pôs a gritar como um louco e a fazer a maior confusão, como havíamos combinado. Enquanto isso, a multidão entoava ‘José! José!’ em excitada aprovação. Nós o jogamos no banco de trás do carro e saímos em disparada. Dois quarteirões depois, José sentou-se no banco, abriu um amplo sorriso e me disse: ‘Cara, obrigado. Agradeço mesmo o que você fez.’ Ele reconheceu que eu havia lhe dado uma saída que não envolvia matar e, por sua vez, ser morto. Jamais esqueci este episódio.”

Cultive um Relacionamento Saudável

Depois de dizer Não, a tendência é o afastamento, quando, de fato, o recomendável é precisamente o oposto. Um Não Positivo permite a você ter um relacionamento mais próximo e mais autêntico com o outro - se assim o desejar.

O seu relacionamento - seja com seu cônjuge ou ex-cônjuge, seu filho, seu pai ou mãe idosos, seu chefe ou seu cliente - pode

significar muito para você. Se o outro simplesmente concorda com o seu pedido, mas o relacionamento fica posteriormente comprometido, você se considerará vitorioso a curto prazo, mas perdedor a longo prazo. Na verdade, você gostaria que o relacionamento saísse fortalecido, não arranhado.

Tenha em mente que, ainda que possa preferir o contrário, talvez volte a interagir com o outro várias vezes no futuro. Dizer Não pode ser apenas um episódio de uma longa série de Nãos. O desafio é manter o relacionamento cordial embora as diferenças persistam.

Mesmo que não pretenda ter um relacionamento próximo com o outro, considere que na ausência, no mínimo, de um relacionamento que temporariamente funcione, talvez seja difícil implementar o acordo a que ambos chegaram. O que garante que o outro respeite as suas necessidades e continue a respeitá-las? Como você vai lidar com quaisquer diferenças que surjam no decorrer do processo de implementação? Um relacionamento que funcione é a chave para a implementação.

Estenda a mão para o outro

Assim como o banqueiro espanhol mencionado em capítulo anterior convidou seu cliente para um almoço muito especial em sua hacienda a fim de informá-lo que o banco não poderia ajudá-lo naquela operação específica, você também precisa dar mais atenção, e não menos, ao relacionamento quando diz Não. É preciso estender a mão para o outro.

Em um nível pessoal, foi precisamente essa a lição que aprendi ao lidar com o fim do meu primeiro casamento. Quando minha primeira mulher e eu dissemos Não ao nosso casamento, fizemos enorme questão de dizer Sim à nossa futura amizade. Antes de dar início ao delicado processo de partilhar nossos bens, concordamos a respeito de um conjunto de princípios que

ênfatizavam o nosso compromisso conjunto com a manutenção de uma amizade consistente e duradoura. Tais princípios nos ajudaram a superar as diferenças e a chegar a um acordo mutuamente satisfatório. Ao longo de todo o processo, mantivemos contato pessoal próximo, buscando vias práticas para assistir e apoiar o outro na transição, fosse no momento de montar um novo lar, fosse no luto por algum parente. Embora nem sempre tenha sido fácil, o resultado final compensou substancialmente o cuidado e o esforço despendidos por ambos para cultivar o relacionamento.

Embora nem sempre seja fácil estender a mão para o outro quando ainda nos encontramos no auge de um conflito, o ato pode gerar grandes dividendos. Em suas memórias, Nelson Mandela relembra seu primeiro debate televisivo com o Presidente de Klerk às vésperas da primeira eleição democrática na África do Sul: “Quando o debate se aproximava do fim, senti que havia sido muito duro com o homem que seria meu parceiro em um governo de unidade nacional.” Por isso, ao fazer suas conclusões finais, Mandela estendeu a mão ao adversário e disse, olhando direto para as câmeras: “As palavras que o Sr. de Klerk e eu trocamos não devem lançar sombras sobre um fato importante. Acho que somos para o mundo todo um brilhante exemplo de pessoas advindas de grupos raciais diferentes que têm em comum a lealdade e o amor pelo país que lhes é comum... A despeito das minhas críticas ao Sr. de Klerk” - acrescentou Mandela, virando-se para encarar de Klerk - “o senhor é um daqueles em quem confio. Vamos enfrentar juntos os problemas deste país”. Mandela, então, adiantou-se para apertar a mão de de Klerk e concluiu: “Sinto orgulho de lhe dar a mão para seguirmos em frente juntos.”

Mandela não se furtou a envolver de Klerk em um debate acirrado. No entanto, também não se esqueceu do contexto

mais amplo do relacionamento que, pessoalmente, teria com de Klerk e que todos os negros sul-africanos teriam com todos os brancos sul-africanos. Mandela não estava apenas fazendo um gesto vazio na direção de de Klerk, mas dando o exemplo para seus milhões de seguidores da importância de estender o braço por sobre o abismo para tomar a mão de um renhido adversário político a fim de “seguir em frente”. Apesar do relacionamento difícil dos dois, Mandela convidou de Klerk para o cargo de vice-presidente, e de Klerk aceitou em prol da manutenção da paz em uma época de profunda mudança política e social. Foi um corajoso ato de estadista para ambos e contribuiu enormemente para o sucesso da delicada transição do poder.

Reconstrua a confiança

Se o seu relacionamento sofreu estresse ou foi comprometido durante o processo de dizer Não, pense no que fazer para repará-lo. O processo de cicatrização ajuda a restaurar um relacionamento ferido. Dizem que um osso depois de partido se torna ainda mais forte. Esta é a meta na direção da qual se deve trabalhar.

Um sincero pedido de desculpas ou uma demonstração de pesar fazem milagres. Eis um exemplo fornecido por meu colega Josh Weiss: “Uma empresa com a qual eu vinha trabalhando enfrentava um relacionamento difícil com uma tribo de nativos americanos em decorrência de transações passadas. Haviam decidido que era do interesse de ambas trabalharem juntas. A empresa apresentou uma proposta que considerou bastante generosa. A tribo imediatamente a rejeitou sem explicações. Desnecessário dizer que a empresa ficou surpresa. Examinamos o assunto durante a sessão de treinamento e perguntei a respeito do relacionamento entre as duas no passado. Um representante da empresa explicou que a tribo se sentira

maltratada. Indaguei se a empresa incluía algum tipo de menção ao pesar que sentia quanto aos conflitos passados. Ouvi que não, mas que a incluiriam para ver as consequências. Um mês depois, me informaram que o contrato fora aceito depois de acrescido da menção. É bom frisar que a empresa não pediu desculpas, apenas reconheceu seu pesar pelas dificuldades de relacionamento com a tribo no passado.”

Refaça sua poupança de boa vontade

Se dizer Não esgotou a sua poupança depositada de boa vontade no banco do outro, está na hora de refazê-la.

Em um mundo em que se vive ocupado, é comum dar pouco valor aos relacionamentos e encará-los como simples meios de satisfazer necessidades. O cliente problemático ou o colega de trabalho só toma conhecimento da nossa existência quando temos um problema para cuja solução queremos sua ajuda. Só experimentam a nossa gentileza quando queremos que façam algo para nós. Essa, naturalmente, é a receita para ter problemas.

Imediatamente após dizer Não, busque oportunidades para cultivar o relacionamento. Se você deixou seu filho adolescente de castigo no fim de semana para lhe dar a chance de pôr em dia seus deveres escolares, pense na possibilidade de suspender o castigo quando os deveres ficarem prontos para que a família possa fazer um programa especial. Esforce-se para incluí-lo e lembre a ele que disciplinar não é rejeitar. Se você tem um relacionamento difícil com seu cliente ou colega de trabalho, convide-o para almoçar ou para alguma atividade que ele aprecie. E não fale de trabalho. Surpreenda-o. Não faça disso uma ocasião única. Estabeleça um mecanismo de comunicação regular: reuniões, almoços e lazer.

Se você vem com regularidade dizendo Não a um colega que pede a sua ajuda, busque uma oportunidade de ajudá-lo e se ofereça espontaneamente. Ou siga, o conselho de Benjamin Franklin: “Quando quero conquistar um adversário, faço questão de lhe pedir um favor - algo que me deixe em débito, para depois procurar maneiras de retribuí-lo. Por exemplo, se eu souber que Fulano tem um livro raro, mando-lhe um bilhete ao escritório perguntando se ele está disposto a me emprestá-lo durante quinze dias.”

Conclua com um toque positivo

Assim como é importante começar com um tom positivo, porque a primeira impressão conta, também é importante concluir com um tom positivo, pois a última impressão também conta. Um tom positivo pode ser, simplesmente, uma palavrinha reafirmando o relacionamento: “Martha, sei que lidar com este problema não foi fácil para nenhum de nós. Só queria lhe agradecer por tentar respeitar as minhas necessidades nesta situação. Espero ansioso trabalhar com você neste caso e em vários outros.”

Trocando em miúdos, reconheça a existência das dificuldades, agradeça ao outro e concentre-se em um futuro positivo. Não há necessidade de palavras melosas - um reconhecimento objetivo e um simples obrigado bastam. O outro terá mais propensão para implementar um acordo, caso se sinta bem a respeito dele.

Concluir em um tom positivo custa pouco e traz um imenso retorno. Nas palavras de Shakespeare, “Como advogados procedamos nisso, os quais, embora com calor discutam, comem e bebem como amigos.” Como gesto de respeito após uma longa luta política em prol dos direitos humanos, Mahatma Gandhi enviou ao seu indômito adversário, o primeiro-ministro da

África do Sul, Jan Smuts, um par de sandálias que confeccionara na prisão para a qual Smuts o mandara. Smuts passou a usá-las todos os verões - com orgulho. Quando Gandhi fez setenta anos, Smuts devolveu-lhe as sandálias com um bilhete que dizia: “Sinto que não mereço usar os sapatos de um homem de tamanho valor.” Ao dizer Não, Gandhi não só chegou ao Sim com um duro inimigo político, como também transformou esse inimigo em amigo e admirador.

Diga Não... E Ainda Assim Chegue ao Sim

Esta última etapa no processo - negociar o Sim - leva você ao Sim. Você começou a jornada dizendo Sim aos seus interesses essenciais e agora a encerra ajudando o outro a dizer Sim a um resultado que satisfaça esses interesses. A chave reside em construir uma ponte de ouro, tornando mais fácil para o outro dizer Sim a um acordo e a um relacionamento mais saudável.

Conclusão.

O CASAMENTO DO SIM E DO NÃO

Conselho de uma Arvore “Seja Altaneira e Orgulhosa. Finque suas raízes profundamente na Terra. Reflita a luz de uma fonte maior. Pense a longo prazo. Arrisque-se... Seja flexível. Lembre-se de suas raízes. Aproveite a vista!” Ilan Shamir

Encerramos o processo de um Não Positivo. Abordamos, passo a passo, a maneira de preparar, proferir e manter o seu Sim! Não. Sim? Como última revisão, tomemos uma situação extraordinariamente difícil e vejamos como todas as etapas podem funcionar juntas para gerar um poderoso e produtivo Não Positivo.

A Citrix Systems, uma pequena empresa sediada na Flórida, pioneira em softwares para gerenciamento de rede, viu-se na incômoda situação de dizer Não a uma parceira mais poderosa - não uma parceira qualquer, mas a empresa mais poderosa do mundo no ramo de softwares. A Microsoft era parceira da Citrix na época, com 61% de participação. Em fevereiro de 1997, a Microsoft anunciou sua intenção de entrar em concorrência direta com a Citrix, fabricando sua própria versão do software para gerenciamento de rede. Quando a notícia veio a público, o preço das ações da Citrix despencou 62% em um único dia e parecia incerta a sua própria sobrevivência. Como uma pequena empresa poderia competir com a Microsoft? Os funcionários entraram em pânico, temendo por seus empregos e seu direito de opção de compra das ações. Os clientes se

preocuparam com quem iria lhes prestar os serviços de manutenção. Os investidores venderam suas ações.

No entanto, em vez de entrar em pânico juntamente com os demais, o presidente do Conselho e o presidente executivo da Citrix foram até a varanda e se prepararam. Começaram por desvendar seu Sim - que era continuar a fabricar o software para gerenciamento de rede, especialidade e paixão da empresa. O que mais desejavam era dar continuidade à parceria com a Microsoft. Por isso, decidiram tentar reverter a decisão da Microsoft - trocando em miúdos, dizer Não.

Como segundo passo, a Citrix buscou conferir poder ao seu Não. Devido à real possibilidade de não conseguirem convencer a Microsoft a mudar de ideia, refletiram sobre o Plano B - enfrentar a Microsoft. Para fortalecer o Plano B e, conseqüentemente, aumentar seu poder, decidiram usar US\$175 milhões que a empresa tinha em caixa. O presidente executivo, então, viajou por todo o país, reunindo-se com clientes-chave para lhes assegurar que a empresa continuaria a existir para prover a manutenção de seus softwares. Nenhum dos clientes optou por desistir do produto.

Enquanto isso, o presidente do Conselho tentou um contato direto com a Microsoft. Como demonstrar o respeito que prepararia o caminho para o Sim? Sabendo que a Microsoft prezava a experiência técnica, ele reuniu os melhores técnicos da empresa e atravessou o país para aportar na sede da Microsoft. Ali, alugou quatro apartamentos por um ano e anunciou à Microsoft que o grupo permaneceria no local o tempo que fosse necessário para encontrar uma maneira de abordar as preocupações que haviam levado a Microsoft a abandonar a parceria. Este foi um grande sinal de respeito.

Tendo se preparado cuidadosamente, a Citrix estava pronta a proferir um Não Positivo. Os elementos deste Não Positivo

eram claros. Ela expressou seu Sim a permanecer no mercado, impôs seu Não à decisão da Microsoft de abandonar a parceria e propôs um Sim a um acordo mutuamente satisfatório que permitisse à Citrix e à Microsoft continuarem a trabalhar juntas com o melhor software para gerenciamento de rede do mercado.

Tendo dito o seu Não Positivo, a Citrix precisava agora arrematá-lo. “Acho que eles não sabiam direito o que pensar de nós”, disse um negociador da Citrix, “porque não cedíamos nem virávamos as costas”. A Citrix se manteve fiel ao seu Sim e ouviu com atenção o parceiro. Depois, começou a sublinhar seu Não ao fazer uma pergunta-teste realista à Microsoft: Ela havia realmente pensado no tempo que levaria para desenvolver um novo software competitivo? Meses, talvez anos.

Durante todo esse tempo, a Citrix continuou a negociar o Sim. Como o interesse-chave da Microsoft era ter controle sobre a evolução de um novo e importante tipo de software, o desafio para a Citrix consistia em descobrir como dar à Microsoft o controle de que ela necessitava e ao mesmo tempo continuar a existir como empresa independente. Após se certificar plenamente das necessidades insatisfeitas da Microsoft, a equipe da Citrix partiu para elaborar uma solução atraente que satisfizesse a ambas, tentando, ao mesmo tempo, facilitar ao máximo uma mudança de postura da Microsoft sem que esta fizesse papel de tola. Com efeito, aceitando o acordo, a Microsoft teria condições de melhorar sua imagem de parceira confiável.

No final, contrariando as expectativas, a Citrix venceu. Depois de dez semanas de intensa negociação, a Microsoft resolveu não concorrer com a Citrix e, sim, trabalhar com ela. Numa coletiva de imprensa conjunta, ambas as empresas se declararam satisfeitas com o acordo. É este precisamente o tipo de discurso de aceitação que você gostaria que o outro fizesse quando explicasse por que aceitou a sua proposta.

A Citrix e a Microsoft continuaram a trabalhar como parceiras próximas durante os dez anos seguintes e mais. Como ilustra esse exemplo, mesmo no caso de o outro ter muito mais poder que você, é possível dizer Não e, ainda assim, chegar ao Sim. O segredo reside no Não Positivo.

Casando o Sim e o Não

O Não Positivo representa um casamento das duas palavras mais fundamentais da nossa língua: o Sim e o Não.

O grande problema atualmente é sabermos separar os nossos Sins dos nossos Nãos.

- O Sim sem Não é apaziguamento, enquanto o Não sem Sim é guerra.
- O Sim sem Não destrói a nossa satisfação pessoal, enquanto o Não sem o Sim destrói a nossa relação com outras pessoas.

Precisamos juntar o Sim e o Não.

- O Sim é a palavra-chave da coletividade, o Não, a palavra-chave da individualidade.
- O Sim é a palavra-chave da conexão, o Não, a palavra-chave da proteção.
- O Sim é a palavra-chave da paz, o Não, a palavra-chave da justiça.

A suprema arte é aprender a integrar as duas, aprender a casar o Sim e o Não. Este é o segredo para impor a nós mesmos e defender aquilo de que precisamos sem com isso destruir acordos valiosos e relacionamentos preciosos.

É isto que um Não Positivo busca alcançar.

Praticando o Não Positivo

Enquanto eu escrevia estas palavras no quarto de uma pousada na serra, meus olhos se depararam com um simples aviso de Não Fumar assim redigido:

“A FIM DE ATENDER ÀS PREFERÊNCIAS DE TODOS OS HÓSPEDES, ESTE É UM QUARTO DE NÃO-FUMANTES. PEDIMOS QUE VOCÊ FUME NO NOSSO ‘FUMÓDROMO’: A BELA PAISAGEM AO AR LIVRE! OBRIGADO!”

O Não acima tem todas as características básicas de um Não Positivo. Ele afirma o Sim! subjacente do proprietário da pousada (“atender às preferências de todos os hóspedes”), enuncia de maneira objetiva e realista o Não (“este é um quarto de não-fumantes”) e leva de imediato a um Sim? concreto e construtivo (“Pedimos que você fume em nosso fumódromo: a bela paisagem ao ar livre!”). Finalmente, um simples toque de respeito (“Obrigado!”).

Assim como o dono da pousada, todos nós provavelmente sabemos por intuição quais os elementos básicos de um Não Positivo. Trata-se de bom senso - ou, talvez, raro bom senso, já que tantos dos nossos Nãos ignoram esse padrão simples. Tenho a firme esperança de que o simples enunciado Sim! Não. Sim? abordado neste livro facilite a sua tarefa de dizer Não de uma forma positiva e eficaz.

Como acontece com a maioria dos desafios, os preparativos e a prática ajudam. Com efeito, depois que praticar o método, você vai gastar cada vez menos tempo para se preparar, algumas vezes uns poucos segundos apenas. De maneira geral, porém, quanto mais se preparar, melhor.

Comece prestando bastante atenção em como você diz Não. Sua tendência é ceder, combater ou calar - ou, quem sabe, uma combinação dos três? Descubra quando você diz Não bem e quando diz mal. Quais são as pessoas com quem você enfrenta

mais dificuldades - o chefe, os filhos, os pais idosos? Observe os seus Sins malsãos e os seus Nãos malsãos. Reflita sobre o que funciona e o que não funciona. Depois, volte a tentar.

Continue praticando. É um bom exercício dizer Não ao menos uma vez por dia em uma situação relevante. Para aqueles de nós que são acomodados, é importante correr o risco de soar desagradável e aborrecer alguém. Lembre-se de que você tem direito - na verdade, o dever consigo mesmo - de dizer Não quando realmente importa.

Se sentir dificuldade, arranje um treinador e ensaie. Quando temos de fazer um discurso ou uma apresentação, ensaiar é o procedimento padrão. Dizer Não ao chefe, ao cliente-chave, ao cônjuge ou ao filho está incluso nos discursos mais importantes que cabem a você. Por isso, experimente o seu Não com um amigo ou colega, peça uma avaliação, aperfeiçoe-se e volte a tentar. Antecipe as várias maneiras como o outro poderá reagir ao seu Não e planeje a sua reação a cada uma delas. Seu amigo pode fazer o papel do outro, e você pode praticar a não-reação à provocação e à pressão. Quando tiver ouvido e experimentado a grande variedade de manipulações humanas, vai ser mais fácil para você enfrentá-las na vida real.

Use os amigos como apoio durante o processo. Diga-lhes que você irá proferir um Não importante e apegue-se a ele. Comprometa-se. Seus amigos podem ajudá-lo a superar a sua resistência emocional a dizer Não, bem como podem apoiá-lo, caso o outro pressione você a desistir de sua decisão.

Alterar velhos padrões exige prática. Felizmente, muitas oportunidades se apresentam diariamente a todos nós para a prática de dizer Não. Considere isso um exercício. Você estará fortalecendo a musculatura do seu Não Positivo. Com exercício diário, essa musculatura ficará cada vez mais forte. Com a

prática e a reflexão, qualquer um é capaz de se aperfeiçoar bastante na arte de dizer Não.

Passando Adiante a Dádiva do Não

A forma como às vezes dizemos Não pode parecer um detalhe, mas com o tempo isso é capaz de fazer uma enorme diferença na nossa vida, nas vidas dos que nos cercam e no mundo em geral.

Ao dizer Não positivamente, damos a nós mesmos um presente. Criamos tempo e espaço para o que desejamos. Protegemos o que valorizamos. Mudamos a situação para melhor - ao mesmo tempo em que conservamos amigos, colegas e clientes. Trocando em miúdos, somos fiéis a nós mesmos. Por meio da mera prática de dizer Não positivamente, contribuímos para ter qualidade de vida, sucesso no trabalho e felicidade no lar. É um presente que devemos a nós mesmos.

O seu Não também pode ser um presente para o outro. “Diga-me Sim ou diga-me Não, mas diga agora” é um mote que já ouvi muitas vezes dos que estão na condição de ouvintes. O outro quase sempre prefere ouvir uma resposta clara, ainda que seja um Não, a ver indecisão e indefinição. Um Não lhes permite seguir em frente e tomar suas próprias decisões.

Com efeito, um Não Positivo é capaz de nos aproximar do outro, de tornar o relacionamento mais autêntico. Se não expressamos em alto e bom som a nossa verdade - o nosso Não -, talvez, na realidade, acabemos por nos distanciar do outro, já que restará para sempre algo não dito entre nós. Um amigo meu que vivenciava uma separação temporária da esposa, assim definiu: “Precisamos nos separar para poder nos reconectar.” E foi o que, efetivamente, fizeram, em um

relacionamento muito mais saudável. Um Não honesto e respeitoso é capaz de trazer proveito para ambas as partes.

Dizer Não é um presente tanto para nós quanto para o outro, mas também é para um grupo mais amplo. Imagine um mundo em que os Nãos Positivos fossem a regra, não a exceção.

Em casa, os pais que soubessem dizer Nãos respeitosos aos filhos veriam um número bem menor de conflitos destrutivos, e os filhos seriam menos mimados e muito mais felizes, como acontece com aqueles que são criados com limites firmes e respeitosos. Os que vivenciam relacionamentos conturbados descobririam que seus casamentos e amizades têm uma chance muito maior de dar certo.

No local de trabalho, gestores e chefes que soubessem dizer Não conseguiriam com muito mais facilidade manter a empresa em que trabalham estrategicamente focada. Os que atuam em áreas como a de finanças e recursos humanos, que com frequência têm de dizer Não a clientes internos, teriam muito mais condições de contribuir efetivamente para o sucesso da empresa. Os que trabalham em vendas saberiam quando e como dizer Não aos clientes - e se sentiriam apoiados para o fazerem. Todos estariam muito mais habilitados a criar um equilíbrio salutar entre o trabalho e a vida pessoal.

No mundo como um todo, se soubessem dizer Não positivamente, os indivíduos defenderiam o que é certo por posturas produtivas que levariam a soluções construtivas. O resultado, a princípio, talvez fosse uma contenção maior, mas, no final, evitaria muitas guerras e promoveria mais justiça.

Finalmente, a própria Mãe Natureza seria uma beneficiária em potencial, se seus filhos aprendessem a dizer Não a excessos que ameaçam o meio ambiente do qual nós e as futuras gerações dependemos.

A vida seria mais feliz, mais saudável e mais harmoniosa.

Está ao seu Alcance

Não há dúvida de que dizer um Não Positivo demanda coragem, visão, empatia, fortaleza, paciência e persistência. Mas isso está ao alcance de todos, todo dia, e as recompensas são potencialmente enormes.

Ao resgatar o Não e casá-lo com o Sim, tornamo-nos capazes de construir uma vida melhor para nós e para os que nos cercam. Nesse processo, podemos construir um mundo melhor para nossos filhos e netos, fundamentado na integridade, na dignidade e no respeito mútuo.

Você não precisa escolher entre dizer Não e chegar ao Sim. É possível fazer ambas as coisas.

Você pode dizer Não... positivamente!

Eu lhe desejo o tipo de sucesso que só pode ser alcançado quando somos fiéis a nós mesmos e respeitosos com os outros!

Agradecimentos

Você levou cinco anos para escrever este livro? - me perguntou faz pouco tempo a minha filha Gabriela em um tom incrédulo.

Foi - respondi.

Mais da metade da minha vida? - indagou ela.

Foi.

Que tanto você tem para falar? Basta dizer Não, é simples - estranhou ela. - E você não tem um gancho - acrescentou.

O que é um gancho?

A primeira frase deve prender a atenção do leitor. A sua não prende - disse ela.

Oh! - Foi humilhante.

Os que apontam as nossas falhas são os nossos mestres mais benevolentes - e Gabriela decerto é um dos meus. Sou

profundamente grato a cada um dos meus muitos mestres pelas várias lições que aproveitei enquanto escrevia este livro.

Vou começar com meus colegas do Programa de Negociação de Harvard, que, ao longo dos últimos vinte e cinco anos, foi meu lar intelectual.

Sinto-me especialmente afortunado por ter tido como mentores Roger Fisher, Frank Sander e Howard Raiffa, e como meus primeiros colegas e amigos David Lax, Jim Sebenius e Bruce Patton. Também quero agradecer ao nosso presidente Robert Mnookin e à diretora executiva Susan Hackley por bancar e fortalecer o Programa. Tenho uma dívida especial com meus colegas Doug Stone, Daniel Shapiro e Melissa Manwaring, que contribuíram com comentários inestimáveis e incisivos sobre o manuscrito.

Ninguém trabalhou mais duro comigo no livro do que Joshua Weiss, meu colega em Harvard há mais de uma década. Desde o início, Josh me ajudou com pesquisas minuciosas e, à medida que o livro tomava corpo, com sua leitura paciente, acompanhada de comentários úteis, de, no mínimo, sete minutas. Um professor talentoso, Josh também ajudou no planejamento do seminário de executivos em Harvard, que desenvolvemos juntamente com o livro. Meu prazer em trabalhar a seu lado só é menor do que a dívida que tenho com ele.

Sou igualmente muito grato a Donna Zerner, que desde o começo se mostrou interlocutora engajada, editora inspirada e amiga encorajadora. Em um estágio posterior, Louise Temple e Rosemary Carstens também me agradeceram com seus comentários instrutivos e na edição.

O relato de histórias, a meu ver, é um meio poderoso para transmitir ideias. Sou grato a Elizabeth Doty, perita em instigar

os outros a contar as suas, que reuniu vários exemplos do ato de dizer Não, a partir de suas entrevistas e experiência pessoal, contribuindo ainda com valiosos comentários práticos. Pelas histórias fico devendo, entre outros, a: Jude Blitz, Jim Collins, Stephen Covey, Chris Day, Joe Durzo, Herman Engel, Don Hawley, Linda e Emily Kaplan, Susan Kertzner, Francês Moore Lappe, Kathleen McCarthy, Betty Peck, Kurt Rohner, Marshall Rosenberg, David Schnarch, Jack Shirreffs, Thayna Bressan da Silva, Ed Weeks, David Young e Lidia Langiski. Também quero agradecer a Candace Carpenter, Alexandra Moller e Cate Malekpela cuidadosa pesquisa e a Katia Borg pelo auxílio habilidoso com o aspecto visual.

Meus primeiros leitores foram essenciais para tornar o livro mais fácil para os que viriam depois. Mark Walton, delicada, mas firmemente, insistiu na simplicidade, invocando constantemente o mágico número três. Minha irmã, Elizabeth Ury, com ouvido arguto e olhar perspicaz, me levou de volta ao título original e à norteadora metáfora original da árvore. Também agradeço pelos comentários que recebi, e que muito me ajudaram, dos amigos John Steiner, Joe Haubenhof, Jose Salibi, Ira Alterman, Mark Sommer e Patrick Finerty. Foram igualmente proveitosas para este livro as caminhadas estimulantes que fiz nas montanhas com meus amigos Mark Gerzon, David Friedman, Robert Gass, Tom Daly, Mitch Saunders, Bernie Mayer e Marshall Rosenberg - e na floresta brasileira com meu cunhado Ronald Mueller.

Nos últimos dois anos, Essrea Cherin foi minha assistente executiva, com enorme competência e inabalável boa vontade, protegendo zelosamente o tempo por mim dedicado a escrever. Também quero expressar uma profunda gratidão a Kathleen McCarthy e Christine Qistgard, minhas assistentes durante muitos anos antes disso. E, pelo refúgio para escrever, tanto na

neve quanto sob o sol, agradeço aos generosos moradores de Aspen Winds.

Livro nenhum dá certo sem um bom editor. Tive a imensa felicidade de trabalhar com Beth Rashbaum, cujo sensível toque editorial e a suave insistência para que eu incluísse mais experiências pessoais minhas em muito enriqueceu este livro. Preciso, também, registrar minha dívida com Barb Burg, pelo entusiasmo contagiante e ouvido aguçado para a estruturação correta, e com Irwyn Applebaum e Nita Taublib, por acreditarem no potencial deste livro.

Em muito também me valeu um agente sagaz e acessível, Rafe Sa- galyn, que, juntamente com seus colegas Eben Gilfenbaum e Bridget Wagner, foi diligente e hábil na busca de um lar para este livro nos Estados Unidos e no restante do mundo. Sou grato aos três.

Na esfera pessoal, quero registrar minha profunda gratidão ao mentor e amigo de longa data, John Kenneth Galbraith, falecido há poucas semanas, pelo espírito generoso e exemplo inspirador de escritor e professor que foi. Também não posso deixar de mencionar que muito devo ao amigo e mestre Prem Baba por sua preciosa sabedoria nos assuntos do coração e do espírito. Minha dívida com ele é imensurável pelos vários momentos de inspiração e insight.

Finalizo com a minha família. Sinto-me extremamente sortudo por ser o pai de Christian, Thomas e Gabriela, que, na companhia de seus leais seguidores caninos, Flecky e Miki, cresceram com este livro, e cujas experiências de vida o enriqueceram. Como mãe deles, minha mulher Li- zanne consegue equilibrar o Sim (amor) com o Não (firmeza) com talento magistral. O segredo que aprendi com ela é que a genuína firmeza (Não) não é o contrário do amor (Sim), mas deriva do amor e visa ao amor. Lizanne foi a minha maior

mestra na refinada arte de dizer Não. Não existem palavras para expressar o quanto devo ao seu amor e devoção. A ela dedico, de todo coração, este livro.

Meu último agradecimento vai para os mais velhos: meus pais, Janice e Melvin, que me deram a vida e seu amor, meus sogros, Anneliese (Oma) e Curt (Opa), que me acolheram de braços abertos em sua família, e minha tia-avó Goldyne, que, prestes a completar 102 anos, há muito conhece o segredo de dizer Não - positivamente!

William Ury Boulder, Colorado Junho de 2006

Sumário

PREFÁCIO

Aos Leitores da Edição Brasileira

CHEGANDO AO NÃO

INTRODUÇÃO: A GRANDE DÁDIVA DO NÃO

Um Problema Universal

Por que Não? Por que Agora?

A Armadilha dos Três C's

1º) CEDER: dizemos “Sim” quando queremos dizer “Não”

2º) COMBATER: dizemos “Não” muito mal

3º) CALAR: não dizemos coisa alguma

A combinação

A Saída: Um Não Positivo

Um Não Positivo é um “Sim! Não. Sim?”

Os Três Grandes Dons de um Não Positivo

Crie o que quiser

Proteja o que você valoriza

Mude o que não funciona mais

Como Utilizar Este Livro

PRIMEIRA ETAPA: PREPARE-SE

1. DESVENDE O SEU SIM

De Reativo a Proativo

Pare: Chegue até a Varanda

Tire uma folga

Ouça suas emoções

Continue se Perguntando Por quê?

Desvende seus interesses

Desvende suas necessidades

Desvende seus valores

Busque em seu âmago

Cristalize o Seu Sim!

Destile uma única intenção

Diferencie o “Se” do “Como”

Transforme suas emoções em determinação

Desvende o seu Sim

2. CONFIRA PODER AO SEU NÃO

Desenvolva um Poder Positivo

Transforme o Medo em Confiança

Elabore um Plano B

Bancar não é se acomodar

Conferir-se poder não é punir

Quanto Melhor o seu Plano B, Mais Poder Você Terá

Debata vários planos

Forme uma coalizão vitoriosa

Antecipe as Manobras de Poder do Outro

Confisque-lhe a vara

Pense no pior que pode acontecer

Reavalie a sua Decisão de Dizer Não

Faça a você mesmo três perguntas

3. RESPEITE O SEU CAMINHO PARA O SIM

O Poder do Respeito

Adote uma Atitude Positiva de Respeito

Comece respeitando a você mesmo

Dê uma segunda olhada

Respeite o outro em benefício próprio

Ouçá com Atenção

Ouçá para entender, não para refutar

Faça perguntas esclarecedoras

Aceite o OUTRO

Admita o ponto de vista do outro

Demonstre ao outro que você o valoriza

Surpreenda o outro com o reconhecimento

Dê início ao seu Não Positivo em tom positivo

Prepare-se, Prepare-se, Prepare-se

SEGUNDA ETAPA: AJA

4. EXPRESSE O SEU SIM

Por que Sim?

Afirme

Explique

Utilize Assertivas Objetivas

Apegue-se aos fatos

Cuidado com as palavras
Use Assertivas-Eu
Expresse seus sentimentos
Exponha seus interesses
Lance Mão de Assertivas-nós
Apele para interesses compartilhados
Invoque padrões compartilhados
Expresse o seu Sim sem Dizer "Sim"
Sim! É uma Afirmação de Valor

5. IMPONHA O SEU NÃO

O Poder do Não
Deixe o seu Não Fluir
Deixe que ele Flua do seu Sim
Deixe que ele flua do seu poder
Deixe que ele flua do seu respeito
Dizendo Não a Exigências
"Não" ou "Não, obrigado"
"Tenho uma norma"
"Tenho outros planos" ou "Já tenho outro compromisso"
"Agora Não"
"Prefiro recusar a fazer um trabalho ruim"
Dizendo Não a Comportamentos
Dizendo Não sem "Não"
Um Escudo de Proteção

6. PROPONHA UM SIM

Ao Fechar uma Porta, Abra Outra
Dizendo Não a Exigências: Ofereça uma Terceira Opção
Invente opções para ambos saírem ganhando
"Em outra ocasião"
"Se... então"
Sugira um processo de solução de problemas
Dizendo Não a um Comportamento: Faça um Pedido Construtivo
Seu pedido é claro?
Seu pedido é viável?
Seu pedido foi positivamente enunciado?
Seu pedido é respeitoso?
Proponha um Resultado que Respeite Ambas as Partes
Encerre com um Toque Positivo
Não Diga Apenas Não. Diga Sim! Não. Sim?

TERCEIRA ETAPA: ARREIMATE

7. SEJA FIEL AO SEU SIM

O Desafio: Lidar com a Reação do Outro
Entenda as Etapas da Aceitação
Não Ceda, Não Combata
Vá até a Varanda
Pare antes de reagir

Dê nome ao jogo
Belisque a sua mão
Use o poder de não reagir
Ouçá Respeitosamente
Parafraseie
Admita o argumento do outro - sem abrir mão do seu
Substitua o "mas" por "Sim... e"
Diga "É? E? Não."
Fique, Firme como uma Árvore

8. SUBLINHE O SEU NÃO

Sublinhe o seu Não com Poder Positivo
Repita o seu Não
Seja coerente e persistente
Formule uma frase-âncora
Use a repetição intencional
Ensine - Deixe a Realidade Ser o Professor do Outro
Faça perguntas que testem a realidade
Alerte, não ameace
Use as consequências lógicas
Lance Mão do seu Plano B
Retire a sua colaboração
Quanto mais poder, mais respeito
Enfrente com Persistência a Resistência

9. NEGOCIE O SIM

A Meta: Um Resultado Positivo
Construa para o Outro uma Ponte de Ouro
Facilite um Acordo Proveitoso
Não comprometa o que é essencial
Aborde interesses não-satisfeitos
Ajude o Outro a Obter Aprovação
Use o "Teste do Discurso de Aceitação"
Ajude o outro a preservar a autoridade
Cultive um Relacionamento Saudável
Estenda a mão para o outro
Reconstrua a confiança
Refaça sua poupança de boa vontade
Conclua com um toque positivo
Diga Não... E Ainda Assim Chegue ao Sim

CONCLUSÃO. O CASAMENTO DO SIM E DO NÃO

Casando o Sim e o Não
Praticando o Não Positivo
Passando Adiante a Dádiva do Não
Está ao seu Alcance

AGRADECIMENTOS

SUMÁRIO

U82p Ury, William

O poder do não positivo: como dizer não e ainda chegar
ao sim/William Ury; tradução Regina Lyra. – Rio de Janeiro:
Elsevier, 2007 – 6ª reimpressão.

Tradução de: The power of a positive no
ISBN 978-85-352-2041-4

1. Negociação. I. Título.

07-0165.

CDD: 158.2
CDU: 316.47