

Além da RAZÃO

CAP. DE AMIGOS PARA

CAP. DE AMOSTRA

**ROGER
FISHER**

coautor do best-seller
Como Chegar ao Sim

&

**DANIEL
SHAPIRO**

diretor associado do Harvard
Negotiation Project

**CONQUISTE SEUS OBJETIVOS E
CONSOLIDE SEUS RELACIONAMENTOS**

Além da RAZÃO



ALTA LIFE
EDITORA

Rio de Janeiro, 2019

CAP. DE AMOSTRA

Para Carrie e Mia

COM MUITO AMOR

(e outras emoções positivas)

CAP. DE AMOSTRA

CAP. DE AMOSTRA

SOBRE OS AUTORES

Roger Fisher ensinou negociação na Harvard Law School, onde atuou como Samuel Williston Professor of Law Emeritus e diretor do Harvard Negotiation Project. Em seus quarenta anos de estudo, escrita e ensino sobre o tema, ele desenvolveu o conceito de negociação baseada em interesses e prestou consultoria em conflitos comerciais e internacionais. Além de assessorar os governos iraniano e norte-americano durante as negociações para a libertação dos diplomatas dos EUA em Teerã, ele colaborou no processo implementado com sucesso pelo presidente Carter nas negociações de Camp David entre o presidente Sadat, do Egito, e o primeiro-ministro Begin, de Israel. Na África do Sul, ele aconselhou o governo da minoria branca e o Comitê de Negociação do Congresso Nacional Africano antes das negociações constitucionais que levaram ao fim do apartheid. Além disso, atuou como assessor de três países da América Central em uma medida de pacificação regional anterior ao Tratado de Esquipulas II e colaborou com o presidente do Equador em um processo de negociação que resolveu uma longa disputa em torno da fronteira entre Equador e Peru.

Daniel Shapiro (Ph.D.), diretor associado do Harvard Negotiation Project, é professor da Harvard Law School e do departamento de psiquiatria da Harvard Medical School/McLean Hospital. Doutor em psicologia clínica e especialista em psicologia de negociação, ele coordena a International Negotiation Initiative, um projeto ligado à Harvard que desenvolve estratégias predominantemente psicológicas para reduzir os níveis de violência etnopolítica. Ele também atua como professor na Sloan School of Management, do Massachusetts Institute of Technology, e ensina negociação a executivos e diplomatas. Com grande experiência em questões internacionais, ele já colaborou na formação de membros do parlamento sérvio, negociadores do Oriente Médio, políticos macedônios e altos funcionários dos EUA. Durante a guerra da Bósnia, ele promoveu cursos sobre gestão de conflitos na Croácia e na Sérvia. Com financiamento da Soros Foundation, ele desenvolveu um programa de gerenciamento de conflitos que agora alcança quase 1 milhão de pessoas em 25 países.

- Visite o site www.beyond-reason.net [conteúdo em inglês] para conferir notícias e resenhas, um gráfico gratuito para ajudá-lo em suas negociações, técnicas práticas de aprendizado e recursos para ensinar as ideias de *Além da Razão* a alunos, clientes e ao público em geral.
- Se tiver dúvidas e comentários, ou quiser saber mais sobre palestras e consultorias, entre em contato com os autores pelo e-mail rogeranddan@beyond-reason.net.
- Para saber mais sobre o Harvard Negotiation Project, visite www.pon.harvard.edu/hnp [conteúdo em inglês].

Sumário

Agradecimentos	xxiii
Introdução	xxix
I. O PANORAMA DA SITUAÇÃO	
1. As Emoções São Sempre Intensas, Presentes e Difíceis de Controlar	3
2. Trabalhe com o Interesse, Não com a Emoção	15
II. TOME A INICIATIVA	
3. Expresse seu Apeço <i>Identifique o Mérito nos Pensamentos, Sentimentos e Ações das Pessoas — e Demonstre Isso</i>	25
4. Construa sua Associação <i>Transforme Adversários em Colegas</i>	51
5. Respeite a Autonomia <i>Amplie a Sua (e Não Restrinja a das Outras Pessoas)</i>	69
6. Reconheça o Status <i>Valorize as Posições de Destaque Quando Merecidas</i>	91
7. Escolha um Papel Gratificante <i>e Selecione Suas Atividades</i>	113
III. ORIENTAÇÕES ADICIONAIS	
8. Lidando com Emoções Fortes e Negativas <i>Prepare-se, pois Elas Ocorrem</i>	141
9. A Preparação <i>Prepare Seu Processo, Seu Conteúdo e Suas Emoções</i>	167

10. Aplicando Nossas Ideias no Mundo Real

Um Depoimento de Jamil Mahuad, Ex-Presidente do Equador 181

IV. CONCLUSÃO

V. O ÚLTIMO TÓPICO

Os Sete Elementos da Negociação 203

Glossário 207

Referências 211

CAP. DE AMOSTRA

Agradecimentos

A cada dia, escrever este livro era como embarcar em uma aventura repleta de companheirismo. Nossos colegas do Harvard Negotiation Project foram indispensáveis. Bruce Patton, Sheila Heen e Doug Stone passaram horas conversando conosco, contestando nossas ideias e fazendo sugestões baseadas na obra *Conversas Difíceis: Como Argumentar sobre Questões Importantes*.

Linda Kluz, assistente administrativa no Harvard Negotiation Project, dedicou muitas horas ao desenvolvimento desse projeto, preservando nossa sanidade à medida que se esgotavam os prazos estabelecidos.

Tivemos a honra de dispor do Program on Negotiation (PON), ligado à Harvard Law School, como base profissional. Bob Mnookin, professor da Harvard Law School e diretor do PON, é um entusiasta de iniciativas inovadoras como a nossa. Ele propôs ótimas sugestões e foi fundamental para o sucesso do nosso curso na Harvard Law School, “Negotiation: Dealing with Emotions” [Negociação: Lidando com Emoções, em tradução livre]. Obrigado, Bob. E também agradecemos à reitora Elena Kagan pelo apoio da Harvard Law School ao nosso estudo sobre a dimensão emocional da negociação.

Outros colegas e amigos do PON apresentaram boas ideias e sugestões. Gostaríamos de agradecer às seguintes pessoas (em ordem alfabética): Max Bazerman, professor da Harvard Business School, que nos desafiou intelectualmente desde o início e nos ajudou a definir a estrutura da obra; Eric Berger, da Kennedy School of Government, com quem passamos muitas horas analisando ideias; Bob Bordone, professor da Harvard Law School (e um extraordinário palestrante), que tem sido uma fonte diária de incentivo, inspiração e amizade; Bill Breslin, ex-editor do *Negotiation Journal*; Sara Cobb, que merece nossa eterna gratidão por ter apoiado este projeto desde o início,

quando era diretora-executiva do PON; Jared Curhan, professor-assistente na Sloan School of Management, do MIT, por sua cooperação e pela pesquisa inovadora sobre o “valor subjetivo”; e Ehud Eiran, especialista em política israelense, pelas sugestões que basearam o exemplo de Camp David, mencionado no Capítulo 1.

Também gostaríamos de agradecer a outros colegas do PON, como Susan Hackley, diretora administrativa do PON, que tem sido uma fonte diária de inspiração e sabedoria; James Kerwin, diretor-assistente do PON, pelas ótimas sessões de brainstorming; Astrid Kleinhanns, ex-pesquisadora do PON; Tom Kochan, professor do MIT Sloan; Debbie Kolb, professora da Simmons University, pelos excelentes estudos sobre negociação; Melissa Manwaring, diretora de desenvolvimento de grade curricular do PON, por suas sugestões criativas e seu companheirismo; Howard Raiffa, professor emérito de Harvard, que merece nossa gratidão pelo pioneirismo no estudo da negociação; Mary Rowe, ombudsperson do MIT e professora-adjunta de negociação, que já ministrava cursos sobre inteligência emocional no MIT Sloan muito antes de o termo ser cunhado; Bob McKersie, professor emérito do MIT Sloan, cujos conhecimentos foram essenciais ao exemplo da negociação trabalhista que citamos em *Além da Razão*; e Jeswald Salacuse, professor da Fletcher School of Law and Diplomacy, da Universidade Tufts, pelas conversas na hora do almoço sobre o ensino da dimensão interpessoal da negociação.

Do corpo docente do PON, também gostaríamos de agradecer a Frank Sander, professor da Harvard Law School, por suas perguntas instigantes; Jim Sebenius, professor da Harvard Business School, cujas ideias sobre sequenciamento de negociações influenciaram nossa abordagem à preparação, citada no Capítulo 9; Larry Susskind, professor do MIT, por seu apoio e pelas ideias sobre negociação; Liz Tippet, cuja mesa fica ao lado das nossas salas: obrigado por aturar diariamente nossos diversos pedidos e pelas respostas sempre bem articuladas; Mike Wheeler, professor da Harvard Business School, cujos estudos sobre improvisação e negociação foram uma grande inspiração para nós; Bill Ury, diretor do Global Negotiation Project, que tem uma visão semelhante à nossa sobre como fazer a diferença no mundo; e Josh Weiss, diretor associado do Global Negotiation Project, pelas inúmeras respostas aos nossos questionamentos.

Nosso agradecimento especial aos participantes e organizadores do Dispute Resolution Forum, realizado mensalmente na Harvard Law School, bem como à equipe do PON: Rob Bosso, Ed Hillis, Nancy Lawton, Ron Monteverde, Adam Motenko, Nancy Waters e Kim Wright. Vocês são o espírito do PON.

Muitos psicólogos deram contribuições cruciais para o desenvolvimento do *Além da Razão*. A obra de Keith Allred, professor-associado da Kennedy School of Government e um colega do PON, foi fundamental para nós. Susan Fiske, professora da Universidade de Princeton, ajudou Dan a elaborar sua pesquisa empírica sobre a função das emoções na negociação. Kimberlyn Leary, diretora do setor de psicologia do Cambridge Hospital/Harvard Medical School e uma colega do PON, tem uma ótima visão sobre o “funcionamento” da vida emocional das pessoas e imprimiu uma estrita abordagem psicanalítica à sua contribuição. Phil Levendusky, diretor do setor de psicologia do McLean Hospital/Harvard Medical School, é um negociador nato, e suas sugestões se basearam na psicologia comportamental cognitiva. Steve Nisenbaum, psicólogo sênior do Massachusetts General Hospital e professor da Harvard Medical School, é uma lenda viva da mediação no estado e nos brindou com suas ideias bem articuladas e sua amizade calorosa. Bruce Shackleton, outro membro do corpo docente da Harvard Medical School, nos apresentou diversas ideias sobre a função das emoções na negociação.

Além disso, poucas pessoas no mundo poderiam oferecer um feedback como os de Hal Movius, do Consensus Building Institute, e Rebecca Wolfe, da Universidade de Princeton; especialistas em teorias das emoções e da negociação, eles apontaram áreas importantes que precisavam ser revisadas e referenciadas neste livro.

Queremos agradecer a Howard Gardner, professor da School of Education, de Harvard, com quem discutimos as conexões entre nossas teorias. Jerome Kagan, do Departamento de Psicologia de Harvard, nos apresentou suas ideias para uma definição das emoções. Nosso agradecimento especial aos colegas romenos Ruxandra Tudose e Veronica Bogorin, especialistas em saúde mental. Lembramos com carinho das conversas que tivemos com vocês e seus colegas da Universidade Babes-Bolyai e integramos muitas das suas sugestões neste livro.

As versões preliminares desta obra foram analisadas por colegas que promovem cursos sobre negociação e liderança nos setores público e priva-

do. Ueli Egger e Frits Philips, antigos colegas, deram ótimas contribuições, baseadas em sua experiência como importantes consultores de negociação na Europa. Mark Gordon, sócio da Vantage Partners (uma empresa de consultoria em negociação), foi tremendamente prestativo, apesar da sua movimentada agenda de viagens, e gentilmente nos emprestou o conceito do “Sistema de Baldes”, que citamos no Capítulo 5. John Richardson, um antigo colega do Harvard Negotiation Project, nunca vacilou em propor novas abordagens para nossas ideias e explicar premissas implícitas. Tom Schaub, da CMPartners, analisou minuciosamente uma versão preliminar deste livro com base em seus muitos anos prestando consultoria em resolução de conflitos e nos ajudou a delinear melhor alguns termos; Jim Tull também contribuiu com seus anos de experiência internacional como consultor de negociação. Wayne Davis colaborou apontando informações que basearam o exemplo em que citamos a Resolução 242 das Nações Unidas. O perspicaz Marty Linsky, da Kennedy School of Government, de Harvard, leu versões do manuscrito e nos deu conselhos sobre como esclarecer as ideias apresentadas.

Nos últimos anos, oferecemos um curso na Harvard Law School com base nos conceitos que elaboramos neste livro. Esperamos que nossos alunos tenham aprendido tanto quanto nos ensinaram. Também agradecemos o feedback dos alunos e dos professores-assistentes dos cursos de negociação organizados por Dan na Sloan School of Management, no Massachusetts Institute of Technology.

Ficamos impressionados com a dedicação e o talento intelectual dos estudantes que atuaram como nossos assistentes de pesquisa. Apesar da demanda altíssima que precisavam encarar em Harvard, eles conseguiram dedicar muitas horas e entusiasmo ao nosso projeto, indo muito além do esperado. Obrigado Maria Anzorreguy, David Baharvar, Shana Becker, Brooke Clayton, Susie Goodman, Emily Howard, Audrey Lee, Joe Nuccio, Catherine O’Gorman, Hansel Pham, Zoe Segal-Reichlin, Emma Waring e Hanna Weiss.

Além dos já citados, muitos outros colaboraram com o desenvolvimento deste livro. Aprendemos com Michael Cohen, da Harvard Medical School, Marjorie Corman Aaron, da Law School da Universidade de Cincinnati, Jeff Francois, da Kennedy School of Government, Clark Freshman, da Universidade de Miami, Clare King, da Universidade Johns Hopkins, Rajesh Kumar, da Escola de Negócios de Aarhus, na Dinamarca, Liz Lorant, do Open Society

Institute, Michael Moffitt, da School of Law da Universidade do Oregon, Michele Williams, do MIT Sloan, e Craig Zelizer, da Alliance for Conflict Transformation. Mopsy Kennedy ajudou a criar o título do livro. Tim Gearan providenciou o fundo musical das noites de segunda, ao som do qual boa parte deste livro foi escrita. Um cliente anônimo da Lobel, Novins & Lamont financiou parte do nosso trabalho com a esperança de que ele venha a contribuir com soluções pacíficas para os conflitos.

Queremos agradecer especialmente a Jamil Mahuad, ex-presidente do Equador, por contribuir com o capítulo final deste livro.

Shannon Quinn, a ex-editora do *Negotiation Journal* e a indispensável editora deste livro, atuou junto conosco para aperfeiçoar o texto e suavizar a linguagem. Suas orientações podem ter aumentado as dificuldades para os autores, mas, sem dúvida, facilitaram a vida dos leitores. Os editores da Viking Penguin fizeram comentários em quase todas as páginas a fim de facilitar a leitura do texto. Rick Kot, Jane von Mehren e Alessandra Lusardi colaboraram com sua inteligência e ótima edição. Foi um prazer trabalhar com eles e com nossos agentes — Andrew Wylie e Sarah Chalfant —, que cuidaram de tudo para que pudéssemos nos concentrar em escrever este livro.

Tivemos a grande dádiva de receber o apoio entusiasmado das nossas famílias nesta empreitada autoral. Elizabeth Sealey colaborou com sua experiência em negócios. Susan Dole compartilhou seu conhecimento sobre conflitos trabalhistas. E Susan e Ron Shapiro leram cada versão, ofereceram feedback e foram os pais mais dedicados e afetuosos que alguém poderia querer.

Não podemos deixar de expressar a enorme gratidão que dedicamos às nossas esposas, Carrie Fisher e Mia Shapiro. Escrever um livro didático sobre emoções não é apenas um exercício intelectual. É uma experiência vivenciada. Enquanto desenvolvíamos prescrições, muitas vezes as testávamos em negociações com elas. Aprendemos muito e somos gratos pela paciência e pelo apoio.

—Roger e Dan
Cambridge, Massachusetts

CAP. DE AMOSTRA

Introdução

*Não podemos parar nossas emoções
como não podemos parar nossos pensamentos.
Nosso desafio é aprender a encorajar emoções proveitosas
nas pessoas com quem negociamos — e em nós mesmos.*

Você negocia todos os dias: ao escolher um restaurante para jantar, ao definir o valor que pagará por uma bicicleta usada, ao demitir um empregado. E você sente emoções o tempo todo, tanto positivas (como alegria e satisfação) quanto negativas (como raiva, frustração e culpa).

Ao negociar com outras pessoas, como você deve lidar com essas emoções — as delas e as suas? Por mais que você tente ignorá-las, as emoções não desaparecerão. Elas podem ser um fator de distração, provocar tristeza e arruinar um contrato, ou desviar sua atenção de uma questão importante e urgente. No entanto, em negociações formais e informais, há muitos fatores a serem analisados, e não é possível avaliar todas as emoções, as suas e as das outras pessoas, para se chegar a uma decisão pertinente. Já é bem difícil administrar as suas próprias emoções.

O *Além da Razão* propõe uma forma de lidar com esse problema. Você aprenderá uma estratégia para gerar emoções positivas e administrar as negativas. Suas emoções e as das outras pessoas não estarão mais no controle, tornando suas negociações mais fluidas e eficazes. Essa eficiente estratégia pode ser aplicada até nas negociações mais complexas — com um colega difícil, com um cliente complicado ou com sua esposa ou esposo.

Como o *Além da Razão* trata de emoções, nós (Roger e Dan) incluímos uma dimensão pessoal no texto. Descrevemos vários exemplos tirados das nossas vidas e dos nossos muitos anos de experiência com negociação. Ao longo desse período, desenvolvemos teorias diferentes e preparamos pessoas

de todas as classes sociais, de negociadores do Oriente Médio a casais, de executivos a universitários.

Este livro é produto das nossas pesquisas e do nosso aprendizado. Ele desenvolve o conteúdo de *Como chegar ao sim: Como negociar acordos sem fazer concessões*, a obra coescrita por Roger que se tornou a base do processo de *negociação baseada em interesses*, amplamente utilizado hoje em dia. Nesse processo, os negociadores obtêm os melhores resultados quando compreendem os interesses uns dos outros e colaboram para produzir um acordo que atenda a esses interesses da melhor maneira possível. (Para mais informações, veja os Sete Elementos da Negociação no Capítulo de Conclusão.) Mas muitas críticas apontaram que, embora a mensagem do *Como chegar ao sim* fosse eficaz, a obra quase não explicava como lidar com emoções e problemas de relacionamento em negociações difíceis. Esta é nossa tentativa de abordar esses pontos com maior profundidade.

Este livro não teria sido possível sem a contribuição do professor Jerome D. Frank, já falecido, que nos apresentou. Sua intuição lhe sugeriu uma possível sinergia entre “um negociador interessado em psicologia” e “um psicólogo interessado em negociação”. Ele tinha razão, e aqui gostaríamos de agradecê-lo.

Trabalhamos juntos neste livro ao longo de cinco anos. Demoramos bem mais do que o previsto, em parte porque gostamos muito de conversar e aprender um com o outro. Agora entendemos muito mais sobre a dinâmica emocional da negociação do que sabíamos individualmente há alguns anos.

Neste livro, queremos transmitir aos leitores parte do nosso entusiasmo com essas ideias.

I

O Panorama da Situação

CAP. DE AMOSTRA

CAP. DE AMOSTRA

As Emoções São Sempre Intensas, Presentes e Difíceis de Controlar

Um cliente em potencial ameaça desistir pouco antes da assinatura do contrato final. O revendedor diz que a garantia não cobre os problemas no motor do seu carro novo. Sua filha de 11 anos declara que nada a fará usar um casaco para ir à escola nesta manhã fria de fevereiro.

Em momentos como esses, quando a pressão sanguínea aumenta e a ansiedade começa a despontar, dicas racionais sobre negociação parecem irrelevantes. Por mais positivo e razoável que você queira ser, talvez se surpreenda dizendo:

“Não faça isso comigo. Se você não fechar o negócio, vou perder o meu emprego.”

“Que palhaçada é essa? Conserte logo o motor ou vamos resolver isso em um tribunal.”

“Mocinha, você vai pôr o casaco querendo ou não. Agora!”

Por outro lado, talvez você não expresse suas emoções no momento e fique o dia inteiro nervoso com isso. Quando sua chefe lhe pede para terminar algo que ela não conseguiu fazer, você topa, mas fica o fim de semana todo irritado, pensando em pedir demissão? Expressas ou não, suas emoções podem controlá-lo. Suas ações podem pôr em risco o acordo, prejudicar seus relacionamentos ou custar muito caro.

A negociação é um processo que envolve sua mente e seus instintos — razão e emoção. Neste livro, ensinamos os leitores a lidarem com as emoções. A negociação é muito mais do que uma articulação racional. Seres humanos não são computadores. Além de ter interesses substantivos, você faz parte da negociação. Suas emoções e as das outras pessoas estão em jogo.

O QUE É UMA EMOÇÃO?

Segundo os psicólogos Fehr e Russell, “todos sabem o que é uma emoção até precisarem defini-la. A partir daí, ninguém mais sabe”. Em seu sentido mais corrente, uma emoção é uma experiência vivenciada no plano dos sentimentos. *Sentimos* uma emoção; ela não é só um pensamento. Diante de palavras ou gestos pessoalmente relevantes, suas emoções reagem, em geral, com pensamentos, mudanças fisiológicas e um desejo de *fazer* algo. Quando um novato lhe aconselha tomar notas em uma reunião, você pode ficar irritado e pensar: “Quem *ele* pensa que é para me dizer o que fazer?” Sua fisiologia muda com o aumento da pressão arterial, e você sente vontade de insultá-lo.

As emoções podem ser positivas ou negativas. Uma emoção positiva é percebida como gratificante no plano pessoal. Orgulho, esperança, alívio; emoções positivas são boas. Em uma negociação, uma emoção positiva em relação à outra pessoa provavelmente criará uma *ligação*, um relacionamento caracterizado por boa vontade, compreensão e uma sensação de empatia. Por outro lado, raiva, frustração e outras emoções negativas são pessoalmente incômodas e menos viáveis para estabelecer uma ligação.¹

Este livro explica como aproveitar emoções positivas para fechar acordos inteligentes. Neste capítulo, descrevemos os principais obstáculos à gestão das emoções — tanto das suas quanto das outras pessoas. Os capítulos a seguir apresentam uma plataforma prática para a superação desses obstáculos. Não é necessário revelar suas emoções mais íntimas nem manipular ninguém. Em vez disso, nossa plataforma propõe ideias práticas para a gestão das emoções. Você pode implementá-la agora mesmo.

1 Como estratégia geral, as emoções positivas são mais viáveis do que as emoções negativas para estabelecer ligações e colaborações em uma negociação. No entanto, taticamente, até mesmo a raiva (uma emoção negativa) pode levar duas pessoas a resolverem suas diferenças e voltarem a cooperar. E, sem dúvida, sentimentos negativos como a tristeza podem aproximar as pessoas que os compartilham.

AS EMOÇÕES PODEM DIFICULTAR A NEGOCIAÇÃO

Ninguém é imune à realidade das emoções, que podem acabar com toda possibilidade de um acordo inteligente. Podem transformar um relacionamento amigável em uma rivalidade eterna, prejudicial a todos. Podem minar as expectativas de uma resolução justa. Por que as emoções são tão problemáticas?

Elas podem desviar a atenção de temas importantes. Em caso de frustração, você ou a outra pessoa terão que lidar com a confusão das emoções. O que fazer? Sair da sala? Pedir desculpas? Sentar e ruminar o nervosismo em silêncio? Nesse caso, seu foco passa a ser se proteger e atacar em vez de fechar um acordo satisfatório.

Elas podem prejudicar os relacionamentos. Emoções sem limites costumam ser boas em casos de amor. Mas, em negociações, elas reduzem sua capacidade de agir com inteligência. Emoções fortes podem perturbar seu raciocínio e suas interações. Com raiva, você pode interromper a fala infundável de um colega antes de ele sugerir um acordo viável para os dois. E, por ressentimento, ele pode retaliar, ficando em silêncio quando você precisar do apoio dele.

Elas podem deixá-lo vulnerável a investidas. Quando vacilamos diante da proposta do outro negociador, e hesitamos ao manifestar nossos interesses, esses sinais indicam nossas “verdadeiras” vulnerabilidades e intenções. Observadores atentos às suas reações emocionais podem captar a importância que você atribui a propostas, situações e relacionamentos e usar essas informações em jogadas ofensivas.

Diante desses possíveis efeitos das emoções, não surpreende que o negociador seja quase sempre aconselhado a evitá-las totalmente.

AS EMOÇÕES PODEM SER UM EXCELENTE RECURSO

Embora as emoções sejam vistas, em geral, como obstáculos — e com razão —, elas também podem ser um grande ativo. Podemos utilizá-las na concretização do objetivo da negociação, definindo vias criativas para satisfazer interesses ou otimizar um relacionamento complicado.

O presidente Carter recorreu ao poder das emoções durante as históricas negociações de paz entre Israel e Egito. Ele convidou o primeiro-ministro

israelense Menachem Begin e o presidente egípcio Anwar Sadat para Camp David. Seu objetivo era ajudar os dois líderes a negociarem um acordo de paz, mas, depois de treze longos dias, o processo de negociação estava prestes a desmoronar. Os israelenses viam poucas vantagens em um acordo.

Àquela altura, Carter já tinha investido muito tempo e energia no processo. Ele podia facilmente expressar sua frustração e persuadir Begin a aceitar a última proposta para não “encarar as consequências”. Mas, com essa abordagem antagônica, talvez Begin abandonasse completamente as negociações, podendo prejudicar o relacionamento pessoal entre os dois líderes.

Em vez disso, Carter fez um gesto que teve um impacto emocional significativo. Begin pediu fotos autografadas de Carter e Sadat para dar aos netos. Carter personalizou cada foto com o nome de um neto de Begin. Durante o impasse, Carter deu a Begin as fotografias. Begin viu o nome da neta na primeira fotografia e falou seu nome em voz alta. Seus lábios tremeram. Ele pegou cada fotografia e disse o nome dos seus netos. Ele e Carter conversaram calmamente sobre netos e sobre a guerra. Esse foi o ponto de virada da negociação. Mais tarde, naquele mesmo dia, Begin, Sadat e Carter assinaram o acordo de Camp David.

O debate franco entre Carter e Begin não teria ocorrido se o relacionamento deles fosse ruim. Begin conversou com Carter sobre temas difíceis sem se opor nem abandonar o local. As emoções positivas viabilizaram uma conversa amistosa sobre divergências graves.

Essa base não saiu do nada. Foi fruto de um trabalho honesto. Carter e Begin começaram a estabelecer uma ligação na sua primeira reunião, mais de um ano antes da negociação. Carter marcou uma reunião com o primeiro-ministro israelense na Casa Branca a fim de ter uma conversa, franca e a portas fechadas, sobre o conflito no Oriente Médio. Meses depois, Carter e sua esposa convidaram Begin e a esposa dele para um jantar privado; na ocasião, falaram sobre suas vidas, inclusive sobre a morte dos pais e do único irmão de Begin durante o Holocausto. Algum tempo depois, já na negociação de Camp David, Carter demonstrou preocupação com o bem-estar das duas partes. Por exemplo, antes de Begin encontrar Sadat pela primeira vez em Camp David, Carter avisou a Begin que Sadat apresentaria uma proposta agressiva e desaconselhou reações precipitadas.

Carter não queria que a negociação fracassasse; Begin e Sadat também não. Ali, todos tinham interesse em “vencer”. As emoções positivas entre Carter e os líderes viabilizaram os avanços na negociação.

Tanto nas negociações internacionais quanto nas cotidianas, as emoções positivas são essenciais, porque trazem três benefícios importantes.

As emoções positivas facilitam a concretização dos interesses substantivos. Elas mitigam o medo e a desconfiança das outras pessoas e transformam adversários em colegas. Quando colaboramos na resolução dos problemas, ficamos menos receosos. Testamos novas ideias sem medo de ataques.

As emoções positivas são fatores de motivação. A eficiência do processo aumenta quando os envolvidos trabalham juntos e com maior comprometimento emocional. Você fica mais aberto a ouvir e a conhecer os interesses da outra parte, o que possibilita um resultado mais satisfatório para todos e, portanto, um acordo mais estável ao longo do tempo.

As emoções positivas otimizam relacionamentos. Elas trazem a satisfação característica das interações pessoais e permitem aproveitar a experiência da negociação e um senso de companheirismo. Conversamos confortavelmente sem receio de ataques pessoais.

Esse companheirismo também serve como uma rede de segurança que nos permite divergir uns dos outros, pois sabemos que, mesmo que o clima fique tenso, os envolvidos estarão lá amanhã para lidar com a situação.

As emoções positivas não aumentam necessariamente sua vulnerabilidade a investidas hostis. Embora elas ajudem a produzir acordos mutuamente satisfatórios, você corre o risco de se sentir tão à vontade a ponto de fazer concessões insensatas e agir com confiança excessiva. Não recomendamos inibir emoções positivas, mas use sua razão e sua intuição antes de tomar decisões. Antes de se comprometer com um acordo, avalie se ele atende aos seus interesses. Estabeleça padrões de equidade. Em uma negociação, determine cada alternativa para o acordo e use essas informações com inteligência.

A Tabela 1 compara os efeitos das emoções positivas e negativas em uma negociação, com base nos sete elementos principais do processo de negociação indicados no Capítulo de Conclusão.

TABELA 1
EFEITOS COMUNS DE ALGUMAS EMOÇÕES

Elementos de Negociação	Características de Emoções Negativas	Características de Emoções Positivas
Relacionamento	Uma relação tensa e marcada pela desconfiança	Uma relação operacional e baseada em cooperação
Comunicação	Comunicação limitada e marcada por antagonismo	Comunicação aberta, fácil e interativa
Interesses	Interesses ignorados; foco em exigências extremas; nenhuma ou algumas concessões depois de muita resistência	Diálogo aberto sobre os interesses e desejos dos envolvidos
Opções	Duas opções: a nossa ou a deles Dúvidas sobre opções que possibilitem benefício mútuo	Criação de muitas opções viáveis para atender aos interesses de todos Otimismo com relação ao potencial de criação de opções mutuamente benéficas através de trabalho duro
Legitimidade	Um conflito de vaidades para determinar por que estamos certos e por que eles estão errados Receio de ser "passado para trás"	Uso de persuasão criteriosa para indicar por que uma opção é mais oportuna que outra Sensação de justiça
MAAN (<i>Melhor Alternativa a um Acordo Negociado</i>)	Rejeição de um acordo viável mesmo quando nossa MAAN é pior	Compromisso com o melhor acordo possível desde que seja melhor do que nossa MAAN

Elementos de Negociação	Características de Emoções Negativas	Características de Emoções Positivas
Compromissos	Sem acordo; compromissos confusos ou inviáveis Arrependimento pelo acordo (ou pela recusa em fechá-lo)	Obrigações bem formuladas, com indicações claras, operacionais e realistas Satisfação, apoio e defesa do acordo

GESTÃO DE EMOÇÕES: TRÊS ABORDAGENS INEFICAZES

Mesmo sabendo que as emoções podem prejudicar e ajudar na negociação, ainda não aprendemos muito bem a lidar com elas. Como podemos aproveitá-las? Algumas sugestões comuns para negociadores são: porem de sentir, ignorem ou encarem suas emoções de frente. Nenhuma dessas opções funciona.

Parar de Sentir Emoções? Impossível.

Parar de sentir emoções é tão impossível quanto parar de pensar. Você está sempre sentindo algum grau de felicidade ou tristeza, entusiasmo ou frustração, isolamento ou envolvimento, dor ou prazer. Não podemos ativar e desativar as emoções como se tivéssemos um interruptor.

Vamos conferir o caso de “Michele”, uma pesquisadora que acabou de receber uma oferta de emprego de uma grande empresa farmacêutica. Inicialmente, ela ficou animada com o salário — até saber que dois recém-contratados ganhavam mais. Ela ficou decepcionada e confusa, pois achava que sua formação e experiência eram muito superiores.

Michele resolveu negociar um salário maior. Ao ser questionada sobre sua estratégia de negociação, ela disse: “Pretendo negociar ‘racionalmente’. Nenhuma emoção vai se infiltrar na conversa. Só quero falar de ‘números.’” Para persuadir o executivo da empresa, ela apontou que merecia um salário semelhante à remuneração dos funcionários do nível dela. Era uma boa abordagem, baseada em princípios, mas, infelizmente, a negociação não deu

certo. Ela não parou de sentir emoções durante o processo, mesmo achando que tudo estava sob controle.

Segundo Michele: “Minha voz assumiu um tom mais ríspido do que o normal. Eu não queria isso, mas foi o que ocorreu. Estava frustrada porque a empresa tinha me oferecido um salário menor do que os dos dois recém-contratados. O negociador da empresa interpretou minhas críticas como exigências. Fiquei surpresa quando ele disse que se recusava a ser pressionado por aumentos, sobretudo por uma novata. Eu não estava querendo coagi-lo, mas não consegui desligar minhas emoções como esperava.”

Na maioria dos casos, os negociadores seriam insensatos se desligassem suas emoções, mesmo se isso fosse possível. Bloquear as emoções dificulta ainda mais o seu trabalho em vez de facilitá-lo. As emoções lhe transmitem informações sobre a importância relativa das coisas. Elas focam itens importantes no plano pessoal, como respeito e estabilidade no emprego. As emoções também indicam o que as outras pessoas acham importante. Quando uma pessoa comunica um interesse com grande entusiasmo, você presume que ele é importante. Em vez de passar dias a fio tentando entender os interesses e as prioridades das outras pessoas, você economiza tempo e energia ao extrair o possível das suas emoções.

Ignorar as Emoções? Não dá certo.

Ignorar as emoções é um tiro no escuro. Elas sempre estão presentes e influenciam sua experiência. Você pode tentar ignorá-las, mas elas não o ignorarão. Em uma negociação, às vezes você percebe muito pouco a importância dos efeitos das emoções sobre seu corpo, seu raciocínio e seu comportamento.

As emoções atuam sobre seu corpo. Elas impactam diretamente sua fisiologia, causando transpiração, rubor, sorrisos e frio na barriga. Você pode controlar a expressão de uma emoção depois de senti-la, talvez segurar um sorriso de animação e um choro de decepção, mas seu corpo ainda passa por mudanças fisiológicas. Suprimir emoções tem um preço, pois uma emoção reprimida continua atuando sobre seu corpo. A emoção, negativa ou positiva, pode gerar um estresse interno bastante distrativo e dificultar o foco em questões substantivas.

As emoções atuam sobre seus pensamentos. Quando você sente frustração e raiva, sua cabeça se enche de pensamentos negativos. Você se critica e culpa outras pessoas. O cérebro acaba priorizando os pensamentos negativos em vez de aprendizado, raciocínio e memória. De fato, alguns negociadores ficam tão imersos em emoções e pensamentos negativos que não conseguem nem ouvir as importantes concessões feitas pelos demais envolvidos no processo.

Por outro lado, quando você sente emoções positivas, seus pensamentos focam ideias e boas opções para você e para as outras pessoas. Com pouco receio de sofrer investidas, seu raciocínio fica mais aberto, criativo e flexível. Sua tendência não é rejeitar ideias, mas inventar opções viáveis.

As emoções atuam sobre seu comportamento. Praticamente todas as emoções motivam ações. Se você for extrovertido, talvez sinta um impulso físico de abraçar as outras pessoas. Se estiver com raiva, pode sentir vontade de bater nelas.

Geralmente, você consegue se conter antes de executar uma ação lamentável. Mas, quando sentimos uma emoção forte, nossa faculdade de raciocinar criteriosamente desacelera e nos sentimos impotentes diante da emoção. Nesses momentos, a capacidade de censurar os pensamentos e avaliar possíveis ações fica gravemente limitada. Você então diz e faz coisas das quais se arrepende depois.

Encarar as Emoções de Frente? É complicado.

Em geral, recomenda-se que os negociadores fiquem atentos às emoções (deles e das outras pessoas) e as encarem de frente. Há pessoas que têm um talento natural para lidar diretamente com emoções, e a maioria pode melhorar seu desempenho nessa área. Se um negociador fica irritado constantemente, por exemplo, ele pode desenvolver habilidades para identificar e administrar essa raiva.

No entanto, mesmo para um psicólogo ou psiquiatra qualificado, é assustador encarar emoções de frente no momento em que elas ocorrem. E lidar diretamente com as emoções é especialmente complexo em negociações, que exigem tempo para a avaliação de opiniões divergentes sobre questões substantivas e sobre o processo de trabalho coletivo. Às vezes, parece que

you are riding a bicycle, juggling and talking on a cell phone, all at the same time.

Facing each emotion head-on, when it occurs, is very hard work. In a negotiation, it is necessary to identify traces of emotions in yourself and in others all the time. Are you sweating? Are their arms crossed? Do you have to deduce the many specific emotions felt by you and by the other people. (Check the list of emotional states in Table 2 below; think of the time necessary to read this list and the time necessary to identify your emotions and those of the other people.) Do you have to guess the fundamentals about the possible causes, which can be diverse and not very clear. Another person is annoyed because of something you said — or because of a family quarrel that you had this morning?

TABELA 2
ESTADOS EMOCIONAIS

Emoções Positivas	Emoções Negativas
Animado	Culpado
Contente	Envergonhado
Satisfeito	Humilhado
Entusiasmado	Constrangido
Alegre	Arrependido
Jovial	
Encantado	Invejoso
Extasiado	Ganancioso
	Aborrecido
Orgulhoso	Ressentido
Bem-disposto	Desdenhoso
Feliz	
Exultante	Impaciente

Emoções Positivas	Emoções Negativas
Empolgado	Irritado
Radiante	Zangado
Efusivo	Furioso
	Revoltado
Aliviado	
Tranquilo	Intimidado
Sossegado	Preocupado
Relaxado	Surpreso
Paciente	Temeroso
Sereno	Apavorado
Calmo	Horrorizado
Otimista	Triste
Impressionado	Pessimista
Maravilhado	Desalentado
	Inconsolável

Você tem que definir uma conduta, seguir essa linha de ação e, em seguida, avaliar o impacto emocional desse comportamento em si e na outra pessoa. Se observar emoções negativas e fortes, elas muito provavelmente se intensificarão bem rápido.

As emoções costumam ser contagiosas. Mesmo que você converta sua frustração em interesse ativo, a outra pessoa provavelmente continuará reagindo à sua indignação de alguns minutos atrás. O impacto de uma emoção negativa perdura por muito tempo depois de ela ter passado. Se a emoção for forte e problemática, você correrá um grande risco de perder o controle.

É daí que vem a pergunta central deste livro: Como o negociador deve lidar com as emoções interativas, essenciais e dinâmicas dos envolvidos no processo? Como não é realista adotar uma postura de observar, compreender

e encarar essas emoções de frente no momento em que elas ocorrem, qual é a melhor reação possível?

UMA ALTERNATIVA: FOCO NOS PRINCIPAIS INTERESSES

Neste livro, os negociadores — ou seja, todos os leitores — encontrarão uma plataforma eficiente para lidar com as emoções. Querendo ou não, as emoções *interferem* na negociação. Mas, como veremos nos próximos capítulos, você pode evitar reações diante de dezenas de emoções em constante oscilação e direcionar sua atenção para cinco principais interesses, responsáveis por muitas ou pela maioria das emoções em uma negociação. Esses interesses formam o núcleo de muitos desafios emocionais encarados pelos negociadores. Em vez de se sentir impotente diante dessas sensações, você aprenderá a estimular emoções positivas e superar as negativas.