

O inferno somos nós

O antropólogo americano, especialista em técnicas de negociação, explica como fazer para resolver conflitos de forma pacífica

Diogo Schelp

O antropólogo americano William Ury, de 52 anos, passou as últimas duas décadas mediando conflitos na Indonésia, Venezuela, África do Sul, Iugoslávia e Oriente Médio. No anos 80, ajudou o governo americano a criar uma fórmula para controlar o risco de uma crise nuclear acidental com os soviéticos. Todas as guerras das últimas décadas não foram suficientes para tirar-lhe o otimismo. "A humanidade está caminhando para uma era em que os conflitos serão resolvidos na base da conversa", diz Ury, especialista em negociação da Universidade Harvard, nos Estados Unidos. Ele é autor de quase duas dezenas de livros sobre técnicas de negociação, úteis tanto na diplomacia quanto na vida privada. *Como Chegar ao Sim* e *Supere o Não* já venderam mais de 5 milhões de cópias. Ury vive no Colorado, nos Estados Unidos, com sua esposa paulista e seus três filhos. Ele falou a VEJA em São Paulo, onde participa da *Coexistence*, exposição sobre a convivência entre os povos.

Veja — O filósofo francês Jean-Paul Sartre escreveu que "o inferno são os outros". O senhor concorda?

Ury — Eu diria que o outro somos nós. Quando dizemos que o inferno são os outros, na verdade estamos olhando para o nosso próprio inferno interior. A humanidade é uma só. Somos todos quase idênticos geneticamente. A dificuldade em lidar com os outros existe

"A globalização é como uma reunião familiar: no começo, há brigas e disputas. Leva um tempo para as coisas se ajustarem"



ROBERTO SETTON

apenas porque não somos bem resolvidos com nós mesmos. Essa luta interna reflete-se tanto na vida particular quanto em um conflito entre povos, como o do Oriente Médio. Em trinta anos trabalhando com negociação, percebi que devemos desenvolver a habilidade de nos colocar no lugar do outro e entender sua visão do mundo. Para isso, é preciso saber ouvir. Há quem pense que negociação é falar. Na verdade, os melhores negociadores, seja no mundo corporativo, seja na diplomacia, são aqueles que sabem escutar. O maior obstáculo para isso é o fato de estarmos sempre tão focados em nós mesmos.

Veja — Faz parte da natureza do ser humano matar uns aos outros para resolver as disputas?

Ury — Dediquei muitos anos buscando a resposta para essa questão. Para isso, passei um tempo com os bosquímanos, povo do sul da África que vive da mesma maneira que nossos ancestrais viveram em 99% da existência humana. Depois, participei da mediação de conflitos na Chechênia, na Iugoslávia e na África do Sul. A minha conclusão é que a guerra faz parte da natureza humana, da mesma maneira que a paz. A idéia, no entanto, de que os confrontos violentos entre grupos humanos acontecem desde sempre é falsa. A verdade antropológica é

que as guerras têm suas raízes nos primórdios da civilização, quando os seres humanos estavam deixando de ser nômades e começaram a cultivar e a criar animais. Isso levou à concentração de população e à competição por terra e por comida. Em seguida, vieram as tensões populacionais e as guerras. De lá para cá, passaram-se 10 000 anos, o equivalente a apenas 1% de nossa existência. A guerra como um fenômeno social organizado, portanto, é muito recente.

Veja — *Em um livro publicado antes dos atentados terroristas de Nova York, o senhor escreveu que, em um mundo globalizado, a negociação iria prevalecer sobre a violência. Sua opinião mudou depois dos ataques do 11 de Setembro?*

Ury — Não. Estamos vivendo tempos muito turbulentos, de transição. É um período marcado por uma transformação na estrutura da sociedade. Antes, prevaleciam as sociedades verticais, em forma de pirâmide. Assim eram as monarquias, o feudalismo e as ditaduras. Agora, a democracia está se espalhando ao redor do mundo. Essa democratização acontece no trabalho, na estrutura familiar e na política. A pirâmide está sendo achatada, o que significa que todos querem participar das decisões que os afetam. No curto prazo, isso gera mais conflitos.

Veja — *De que maneira isso levará a um mundo baseado na convivência pacífica?*

Ury — Estamos vivendo uma “revolução da negociação”. Conforme o poder de decisão é transferido do topo para a base da sociedade, a capacidade de negociação se torna mais necessária. Essa é a primeira vez na evolução humana em que todas as tribos e os mais de 6 000 grupos lingüísticos do planeta estão em contato intenso uns com os outros. Essa é nossa primeira grande reunião de família. Como em qualquer encontro familiar, tudo começa com piadinhas, disputas e situações de incompatibilidade. Leva um tempo para as coisas se ajustarem. Esse é o desafio da nossa geração.

Veja — *O senhor costuma dizer que, para levar povos ou pessoas a coexistir pacificamente, é necessário buscar sempre a ajuda de uma “terceira parte”. Por quê?*

Ury — Em um conflito como o que envolve israelenses e palestinos, por exemplo, a terceira parte pode ser tanto a comunidade internacional como grupos poderosos que integram esses povos. O conceito da terceira parte é a mais antiga das heranças humanas em

“Há trinta anos, as empresas eram instituições muito verticais. Hoje, a hierarquia rígida está dando lugar a organizações mais horizontais. Por isso, executivos e funcionários querem aprender a negociar. Afinal, eles gastam metade do seu tempo com isso”

resolução de conflitos. Consiste basicamente em reunir toda a tribo e fazer com que as pessoas se ouçam e se entendam. Essa é uma das funções da ONU. Há quem diga que o conflito no Oriente Médio não tem solução. Na verdade, não há paz no Oriente Médio porque ninguém tentou para valer. A terceira parte que poderia mediar o conflito — no caso, os Estados Unidos — deixou de prestar atenção ao problema nos últimos seis anos.

Veja — *Como a terceira parte deve agir para ajudar a solucionar um conflito?*

Ury — A terceira parte desempenha muitos papéis. O ambiente familiar é um bom exemplo de como isso funciona. Pais com filhos briguentos desempenham a função do provedor, dando atenção e amor às crianças, e do mediador, estimulando o diálogo. Agem como terapeutas, tentando conseguir que as pessoas na família se perdoem e haja reconciliação. Assumem o papel do pacificador, separando as brigas, e o do árbitro, apontando a solução cor-

reta. Os pais também interpretam, por vezes, o papel do professor, ensinando às crianças a melhor maneira de resolver suas disputas. No Oriente Médio, a comunidade internacional está falhando porque não há ninguém desempenhando todas essas funções de maneira apropriada.

Veja — *Que princípios básicos devem nortear uma negociação?*

Ury — O primeiro é colocar-se no lugar do outro, procurando entender suas reivindicações. O segundo princípio é o de tentar enxergar quais são os interesses não declarados do outro. Um exemplo da diplomacia: a primeira conferência de paz de Camp David, em 1978, cujos bastidores eu acompanhei. Na negociação, o Egito dizia querer de volta toda a Península do Sinai, que fora ocupada por Israel. Israel disse que queria um terço do Sinai. Era impossível atender às reivindicações nesses termos. A questão era saber as razões de cada lado. Para os egípcios, era uma questão de soberania. A terra estava lá desde os tempos dos faraós e eles a queriam de volta. Para os israelenses, a questão era de segurança. Se os egípcios colocassem os tanques no território, poderiam atacar Israel facilmente. A partir desse momento, foi possível satisfazer tanto egípcios quanto israelenses: decidiu-se por uma Península do Sinai egípcia, mas desmilitarizada.

Veja — *O senhor pode dar um exemplo de como aplicar esses princípios no dia-a-dia?*

Ury — Imagine os membros de uma família em dúvida sobre o que fazer durante uma tarde de domingo. Metade da família quer ir ao cinema, a outra metade quer só ficar em casa e relaxar. É preciso discutir quais são os interesses por trás dessas vontades: um quer ir ao cinema porque é divertido enquanto os outros querem apenas o conforto de ficar em casa. A solução pode ser simplesmente alugar um filme e vê-lo em casa.

Veja — *Como garantir a coexistência com um chefe difícil?*

Ury — Uma boa opção é chamar o chefe para uma conversa fora do escritório ou para tomar um café. O empregado

deve conduzir a conversa de maneira a evitar falar das atitudes do chefe, para não colocá-lo na defensiva. O ideal é concentrar o assunto no desempenho do subordinado, ou seja, de quem está querendo resolver o conflito. Dessa forma, o chefe tem a chance de falar sem parecer que está sendo acusado de algo.

Veja — *Negociações entre chefes e subordinados são bem-vindas no ambiente de trabalho?*

Ury — Sim. Há trinta anos, as empresas costumavam ser instituições muito verticais. Hoje, a hierarquia rígida está dando lugar a organizações mais horizontais. Por isso todos os executivos e funcionários querem aprender a negociar. Antes eles não precisavam disso, bastava dar ou seguir as ordens. Um executivo passa metade do seu tempo negociando. Ele negocia com clientes, com fornecedores, com seus funcionários, com o conselho da empresa e com os colegas. Negociação é uma forma democrática de tomada de decisão. Se uma informação tem de percorrer todo o caminho até o topo da hierarquia de uma empresa para, só depois, voltar em forma de ordem até a base, o resultado será um processo de decisão lento e inflexível. Só com uma hierarquia plana é possível trocar informações rapidamente.

Veja — *Algumas situações do cotidiano deixam as pessoas especialmente violentas, como brigas de trânsito. Como aplicar o princípio da coexistência nesses momentos?*

Ury — O ser humano tem tendência a reagir com fúria, o que costuma despertar muitos arrependimentos no futuro. A solução para isso é o que eu chamo, metaforicamente, de “sair para a sacada”. Significa sair por um segundo da situação e tentar lembrar o que, de fato, é relevante naquele momento. Um colega me contou certa vez que alguém o insultou no trânsito. Ele ficou furioso, alcançou o outro carro e abriu a janela para xingar de volta. Mas só o que consegui fazer foi pedir desculpa. O outro motorista ficou tão surpreso que acabou pedindo desculpa também. O que mudou o comportamento do meu amigo? Simplesmente, por um instante ele se viu fora da situação e percebeu quanto ela era ridícula. O

conflito no Oriente Médio não existiria se as partes envolvidas se concentrassem no que realmente lhes interessa. Os dois lados costumam justificar suas ações dizendo que estão reagindo a uma agressão do outro. Por isso o cessar-fogo é um mecanismo tão vital —

“O ser humano tem tendência a reagir com fúria em determinadas situações. A solução é tentar sempre analisar a situação de fora e definir o que é de fato relevante naquele momento. Isso pode evitar arrependimentos no futuro”

ele tem o efeito positivo de esfriar as emoções e fazer com que as pessoas tomem decisões mais sábias.

Veja — *Qual a melhor estratégia para negociar com alguém muito mais poderoso?*

Ury — Primeiro, é preciso definir exatamente o que você quer. Segundo, é fundamental saber quais são suas alternativas caso a negociação não dê em nada. Se a negociação for com o chefe, por exemplo, é preciso ter opções como conseguir uma transferência para outro departamento ou ter outra possibilidade de emprego. Mahatma Gandhi e Martin Luther King achavam que não era suficiente negociar, era preciso também ter uma alternativa viável de ação — manifestações pacíficas, por exemplo. Dessa forma, ganha-se mais poder na mesa de negociação.

Veja — *Há culturas mais abertas a resolver conflitos através de negociações do que outras?*

Ury — Sociedades democráticas cos-

tumam ter uma tradição maior de negociação. Conforme os países fazem a transição da autocracia para a democracia, a primeira coisa que precisam aprender é como negociar. Certas culturas, como as do mundo muçulmano, têm o hábito arraigado de negociar no cotidiano, mas têm dificuldade em discutir princípios que mexem com sua identidade, como a religião.

Veja — *Alguns críticos dizem que o governo do presidente americano George W. Bush não é bom em negociação. O senhor concorda?*

Ury — Como estudioso da área, posso dizer que esse realmente não é o forte dessa administração. Quando Bush assumiu o poder, parou de dar atenção à solução do conflito Israel-Palestina, em um momento em que os dois lados do conflito estavam muito propensos a chegar a um acordo. Os Estados Unidos perderam uma grande oportunidade de avançar nas negociações como mediadores.

Veja — *Mas é realista tentar convencer um povo a coexistir com um inimigo histórico?*

Ury — Ninguém imaginaria, na Europa de 1940, que em sessenta anos teríamos a União Européia, pacífica e próspera, após 1 000 anos de conflitos armados. Para mim, essa é uma grande lição de coexistência. Primeiro, é preciso se convencer de que não é possível vencer. Segundo, deve-se inventar uma fórmula de convivência em que todas as partes possam se beneficiar. Foi o que os europeus fizeram. O mundo todo tende a seguir esse caminho, que eu chamo de pós-nacionalismo. O Oriente Médio está um pouco atrasado nesse processo. Estou trabalhando em um projeto na região que consiste em criar uma trilha que refaz o percurso de Abraão. A idéia é fazer algo como o Caminho de Santiago de Compostela, na Espanha. Abraão é o pai espiritual de judeus, cristãos e muçulmanos. A idéia é usar sua figura para integrar os povos da região. Talvez, no futuro, seja criada até uma comunidade de Abraão, em que, como na União Européia, as fronteiras não interessem tanto e o foco esteja na interação econômica. ■