

## ALÉM DA RAZÃO – A FORÇA NA SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Roger Fisher e Daniel Shapiro

Claudia Maria Ferreira de Souza<sup>1</sup>

Todo negociador sabe o quanto as emoções podem impactar o resultado de uma negociação, tanto de forma positiva, quanto negativa. Quando nos deixamos controlar pelas emoções, não apenas colocamos em risco o acordo, como podemos prejudicar o relacionamento. Para os autores a negociação é um processo que envolve nossa mente e nossos instintos – razão e emoção - e no decorrer do livro apresentam estratégias para gerar emoções positivas e administrar as negativas a favor de negociações exitosas, mais fluidas e eficazes.

Sentimos emoções todo o tempo e “*não podemos ativar e desativar as emoções como se tivéssemos um interruptor*” dizem os autores, e mais importante, as emoções podem ser contagiosas e atuam sobre nosso corpo, nossos pensamentos e comportamentos. Então qual a melhor reação possível? Ignorá-las? Encará-las de frente? Como viabilizar uma conversa mais amistosa e avanços na negociação? A alternativa apresentada na obra é direcionar a atenção para os cinco principais interesses, responsáveis pela maioria das emoções em uma negociação, que são o **Apreço**, a **Associação**, a **Autonomia**, o **Status** e a **Função**, analisados em profundidade nos capítulos 3, 4, 5, 6 e 7 do livro.

Os autores afirmam que os principais interesses são necessidades humanas importantes na maioria das negociações e se baseiam no nosso relacionamento com as outras pessoas, ou seja, o modo como nos vemos em relação aos outros e como eles se veem em relação a nós. Podemos utilizar esses interesses como uma “lente” que nos ajuda a visualizar e diagnosticar uma situação e como “alavanca” para estimular emoções positivas em nós mesmos e nos outros. Durante uma negociação é fundamental

---

<sup>1</sup> Psicóloga, terapeuta de família, Coordenadora-Geral do NUPEMEC. Mediadora judicial sênior certificada pelo TJERJ, com especialização em Mediação Transformativa pelo Institut for the Study of Conflict Transformation. Executive Master em Mediação e Negociação de Conflitos pelo Institut Universitaire Kurt Bosch – AR e pós-graduada em Didática do Ensino Superior UCAM, Tutora em EaD pela Enfam e ESAJ. Membro do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos do TJRJ - NUPEMEC do TJRJ. Membro do Fórum de Métodos Adequados de Resolução de Conflitos. Instrutora dos cursos de Mediação, Conciliação e Negociação de Conflitos, dentre outros, da EMERJ, ESAJ e ENFAM.

determinar se os principais interesses estão sendo administrados de forma eficaz, levando em conta que atender aos principais interesses é um fator para melhorar a confiança na negociação e potencializar a cooperação, na busca de soluções criativas para resolver o conflito.

Dentre os interesses que mobilizam emoções temos que o **apreço** é um interesse que traduz nossa necessidade de nos sentirmos compreendidos, valorizados e ouvidos, gerando uma sensação de gratificação quando nossas ações e nossa personalidade são apreciadas. Os autores também ressaltam o poder da **associação** que indica a nossa ligação com a pessoa com quem negociamos. Para eles *na negociação o poder da conexão pessoal serve como uma ponte entre os negociadores* trazendo uma sensação de proximidade que permite maior abertura e colaboração na negociação. Outro interesse ressaltado é o de **autonomia**, sendo importante considerar que todos os envolvidos em uma negociação desejam ter um nível adequado de autonomia, incentivando os negociadores a não limitar sua própria autonomia ou restringir a das outras pessoas. Outro interesse principal, o reconhecimento do **status**, faz referência ao interesse na valorização de nossa autoestima e a estima que as outras pessoas sentem por nós, ressaltando a importância de tratar com respeito e cortesia todos os participantes da negociação, identificando e aperfeiçoando nossas áreas de alto status e apreciando o status dos outros quando for relevante e merecido. Por fim, não esquecer a necessidade de função, ou seja, desempenhar um **papel** e torna-lo mais gratificante, considerando seu propósito e significado pessoal, não esquecendo que os papéis dizem respeito a todos os envolvidos.

Os autores nos alertam acerca da necessidade de, enquanto negociadores, estarmos preparados para lidar de modo construtivo com emoções fortes e negativas que podem ocorrer durante a negociação, o que significa estar atentos à temperatura emocional das partes (inclusive a nossa) e sempre elaborar um plano de emergência. Finalizando os autores ressaltam que uma preparação adequada deve levar em conta o processo de negociação em si e o conteúdo a ser tratado, sempre levando em conta as emoções. O referencial proposto pelos autores são os Sete Elementos da Negociação identificados pelo Harvard Negotiation Project, que consideram o relacionamento entre os negociadores, a qualidade da escuta, a identificação dos principais interesses, as opções e pontos de convergência, os critérios considerados justos, os compromissos que podem ser negociados e assumidos e a MAAN.

## RESENHAS

### REVISTA TEMÁTICA PERMANENTE DA COMISSÃO DE MEDIAÇÃO E MÉTODOS CONSENSUAIS OAB RJ

Os autores concluem que a preparação melhora o clima emocional da negociação, deixando o negociador mais tranquilo e confiante, pois um aspecto importante para o negociador consiste em lidar com as próprias emoções e se preparar para lidar com as emoções dos demais, e assim poder manter o foco e trabalhar com os interesses durante o processo de negociação.

Fisher e Shapiro buscam exemplificar a aplicação dos conceitos e incentivam que os leitores coloquem em prática as ideias apresentadas no livro, com o objetivo de melhorar a qualidade dos seus relacionamentos profissionais e pessoais, conquistar seus objetivos e consolidar seus relacionamentos.

Boa leitura!