

“Ury nos ajuda a chegar ao sim quando só se ouve o não e a encontrar oportunidades onde só se vê conflito. Se você deseja renovar sua crença de que o bem é possível, este livro será seu guia.” – Simon Sinek

# William Ury

coautor de COMO CHEGAR AO SIM

# SIM, É POSSÍVEL

SOBREVIVER E PROSPERAR EM UMA ERA DE CONFLITOS

PREFÁCIO DE JIM COLLINS



SEXTANTE

*Para Gabi  
e todos os possibilistas que virão*

*A esperança é a paixão pelo possível.*  
– SØREN KIERKEGAARD (1813-1855)

## PREFÁCIO

**E**m 28 de novembro de 2018, William Ury – o Bill – e eu fizemos uma caminhada pela trilha Lion’s Lair, a oeste de nossa cidade natal, Boulder, no Colorado. Era uma daquelas tardes de outono deslumbrantes, com pouco sol, bastante sombra e o brilho dourado de uma onda de calor tardia, antes do início do inverno. Durante a conversa, eu me vi capturado pela história de seus esforços nos bastidores para atenuar as tensões crescentes entre Estados Unidos e Coreia do Norte. Assim como acontece em todas as nossas caminhadas, Bill e eu nos perdemos na discussão de uma vasta gama de assuntos – as duradouras lições aprendidas com a Crise dos Mísseis de Cuba, o futuro do Oriente Médio, os desafios das empresas familiares dilaceradas por seus herdeiros e até mesmo o desafio final de enfrentar os conflitos debilitantes que cada um de nós carrega dentro de si.

Nessa caminhada, fiquei impressionado com a rara capacidade de Bill de levar calma e otimismo a conflitos aparentemente insolúveis e com sua mistura de clareza intelectual e sabedoria prática. Isso me levou a lhe fazer uma pergunta: “Se você tivesse que resumir todo o trabalho da sua vida em apenas uma frase, qual seria?” Bill ficou quieto por um tempo enquanto subíamos a trilha, então respondeu: “Ótima pergunta. Preciso respondê-la.” No fim da descida, com o sol se pondo atrás das colinas, Bill já havia começado a pensar em voz alta na frase e em como construir todo um livro em torno dela.

O único livro a ser escrito é aquele que você *não* pode deixar de escrever.

Sempre que alguém me pede um conselho sobre escrever um livro, a primeira coisa que digo é que o certo é fazer de tudo para *não* escrevê-lo. Em resposta ao impulso inicial de escrever um livro, a resposta primária

deve ser “Não! Eu não vou escrever”. Quando o impulso retornar, é preciso responder da mesma forma: “Eu me recuso a ceder ao sofrimento necessário para escrever um livro. Não vou me lançar ao esforço monstruoso de fazer ideias, palavras, páginas e estruturas se unirem num trabalho coerente. Não vou!” Mas, se a ideia do livro continua voltando e enviando a inequívoca mensagem “Você *tem* que me escrever”; se apesar dos seus mais valentes e persistentes esforços para banir essa ideia do seu cérebro, ela não o abandona, talvez você tenha um livro que vale a pena ser escrito. E isso é ainda mais verdadeiro se você for a melhor pessoa para escrever este livro; se não for você, ninguém mais poderá escrevê-lo.

Este livro passa no teste. O desafio da frase se alojou no cérebro de Bill e não foi embora. E, conforme descreve nestas páginas, ele elaborou a frase que eu pedi, nascida de sua experiência acumulada e de sua visão aguçada. A partir da frase, Bill se dedicou à tarefa de criar este livro. Num certo sentido, ele sentia a inconfundível responsabilidade de sintetizar o trabalho de toda a sua vida até então, não só pela contribuição intelectual duradoura, mas também porque ele é publicado num momento perfeito – esta época desarmônica que estamos vivendo.

Bill é a melhor pessoa para escrever este livro por três razões.

Em primeiro lugar, ele tem bases intelectuais profundas e um corpo de trabalho no qual se fundamentar. As grandes questões que ele retoma neste livro têm raízes em sua obra seminal *Como chegar ao sim*, escrito com Roger Fisher, que tem guiado pessoas em negociações estressantes e de alto risco há mais de quatro décadas. *Como chegar ao sim* é um verdadeiro clássico. Em seguida, ele desenvolveu suas ideias em trabalhos posteriores, entre os quais *Supere o não* e *Como chegar ao sim com você mesmo* (meu preferido). Mas, na verdade, as raízes da sua dedicação à resolução de conflitos já haviam se consolidado mais de uma década antes de ele conhecer e trabalhar com Roger Fisher. Em uma de nossas caminhadas por Boulder, perguntei: “Quando você descobriu seu interesse e sua vocação pelo que se tornou o trabalho de sua vida?” A resposta de Bill: “Antes dos dez anos, quando eu morava na Suíça e estudava em uma escola que tinha abrigo antiaéreo. Foi bem na época da Crise dos Mísseis de Cuba, e isso despertou algo em mim.” De certa forma, há seis décadas Bill vem trabalhando na frase que forma a arquitetura inicial deste livro.

Em segundo lugar, suas percepções vão além da esfera intelectual; são extremamente práticas. Eu enxergo Bill como um pesquisador tátil que tem o mundo como laboratório. Em vez de aguçar o intelecto e os conhecimentos fazendo pesquisas sentado num escritório luxuoso numa universidade de grande prestígio, Bill decidiu desde cedo “ir primeiro aos lugares mais difíceis”, mergulhando nas negociações políticas no Oriente Médio. Com base em décadas de experiência prática, ele aprendeu *o que funciona* em negociações complicadas e controversas. Como se preparar. Como recuar para ter uma visão mais clara e completa. (Sempre penso na metáfora de “ir ao camarote”, criada por Bill, quando preciso me acalmar e enxergar um conflito a partir de uma perspectiva mais ampla e diferente.) Como criar soluções benéficas para todas as partes. (Sempre gostei da metáfora “construir a ponte dourada” – a noção de elaborar uma estrutura durável capaz de unir os estreitos da discórdia e ligar os lados.) Como acionar uma comunidade mais ampla para estimular ambos os lados a desejar construir a ponte dourada. Como se manter firme no que não é negociável e, ao mesmo tempo, chegar a um acordo de sucesso. Como dizer não dizendo sim a algo ainda melhor, não só para você, mas para toda a comunidade. Como aceitar o que é melhor – para você e para os outros – quando suas emoções atrapalham seus próprios interesses. No entanto, por trás de todas as suas habilidades de “como fazer”, Bill sempre tem um enquadramento intelectual, uma compreensão profunda não só do *que funciona*, mas também de *por que funciona*.

Em terceiro lugar, Bill Ury pertence a uma rara categoria de mestres do pensamento que fizeram a transição de homem de habilidade intelectual para homem de sabedoria sagaz. Com este livro, ele está em seu estágio de pura sabedoria e sensatez. O mundo sempre se voltará para a guerra e a violência; a história não apoia a ideia de que a trajetória inevitável da sociedade humana é a paz e a cooperação. Bill entende que a propensão para o conflito está no nosso DNA. Todos os seus ensinamentos, textos e trabalhos práticos partem de uma compreensão realista do comportamento humano, da vontade de poder e da *Realpolitik*. No entanto, ao mesmo tempo, ele continua sendo um idealista prático, defensor da ideia de que a busca pela paz e pela colaboração *também faz parte* da natureza humana e do nosso interesse social. Ele defende uma tese simples e poderosa: a de que

a busca por uma resolução pacífica, mesmo em meio a conflitos insolúveis, é uma prova de força e sabedoria, não de fraqueza. E, acima de tudo, ele nos mostra que é possível.

*Jim Collins*  
Boulder, Colorado  
abril de 2023

## CAPÍTULO 1

# O CAMINHO PARA O POSSÍVEL

*A todo momento somos confrontados por grandes oportunidades brilhantemente disfarçadas de problemas insolúveis.<sup>1</sup>*

– MARGARET MEAD

**F**oi um telefonema que mudaria a minha vida.

O telefone tocou às dez horas de uma noite gelada de domingo, no início de janeiro de 1977. Eu morava num quatinho alugado no sótão de uma velha casa de madeira em Cambridge, Massachusetts, na mesma rua do museu de antropologia da Universidade Harvard. Na época eu tinha 23 anos e estava escrevendo minha monografia, lendo os trabalhos dos meus alunos e estudando muito para a prova de pós-graduação em antropologia social.

A voz do outro lado da linha soou forte e nítida:

– Aqui é o professor Roger Fisher. Obrigado por me enviar seu trabalho. Gostei da sua perspectiva antropológica na análise das conversas de paz no Oriente Médio. Tomei a liberdade de enviar o projeto principal ao secretário de Estado adjunto para assuntos do Oriente Médio. Sou conselheiro dele e acho possível que ele utilize suas ideias no planejamento das negociações.

Fiquei sem palavras. Seria um sonho? Nunca um professor havia me contatado, muito menos num fim de semana. E nunca me ocorrera que uma ideia que tive enquanto escrevia um trabalho pudesse ter utilidade prática para um alto funcionário do governo em Washington, que estava empenhado naquele que era amplamente considerado o conflito internacional mais desafiador do mundo.



Assim como muitos jovens da minha idade, eu estava tentando descobrir o que queria fazer da vida. A antropologia – o estudo das culturas e sociedades humanas – era fascinante, mas faltava alguma coisa para mim. Eu almejava dedicar meu tempo e energia a um projeto que ajudasse as pessoas de uma forma mais direta e prática. E me perguntei: “Eu sou capaz de aplicar o que estou aprendendo a um grande dilema humano que desafia as soluções atuais – o problema perene do conflito e da guerra?”

– Eu gostaria que você viesse trabalhar comigo – continuou o professor Fisher. – O que acha?

– S-sim – gaguejei. – Eu adoraria.

Mas, afinal, qual era a ideia do meu trabalho que agradara ao professor Fisher? Ela havia surgido de um simples experimento mental. Olhando para as paredes do meu quatinho no sótão, eu me imaginei como um antropólogo, uma mosca na parede, numa luxuosa sala do Palácio das Nações, em Genebra, Suíça, onde as negociações de paz no Oriente Médio iriam acontecer. E me perguntei: “Observando a forma como as partes conversam, que sinais indicariam se as negociações estão indo bem ou mal?”

Imaginei que se as negociações estivessem indo mal, eu ouviria os negociadores culpando uns aos outros. Eles se prenderiam ao passado. Focariam no que estava errado.

Se as negociações estivessem indo bem, eu ouviria algo bem diferente. Em vez de insistir no *passado*, a conversa estaria centrada no *presente* e no *futuro*. Em vez de insistir *no que estava errado*, os negociadores estariam discutindo *o que poderia ser feito*. Em vez de *atacarem uns aos outros*, estariam *atacando o problema* em conjunto.

Em outras palavras, eu estava apenas sugerindo que a *forma* como as partes em conflito conversam umas com as outras pode fechar ou abrir novas possibilidades de acordo.

O telefonema de Roger Fisher foi minha iniciação na arte de abrir possibilidades em conflitos aparentemente insolúveis. Aprender essa arte se tornaria a minha missão de vida.

## MINHA ETERNA PERGUNTA

O convite generoso de Roger Fisher atendeu a um chamado que eu sentia desde que me conheço por gente. Passei grande parte da infância na Europa, que, na época, ainda estava se recuperando de duas guerras mundiais, cujos horrores incalculáveis ceifaram a vida de dezenas de milhões de pessoas. O sofrimento ainda era palpável nos edifícios em ruínas e nas histórias sussurradas, compartilhadas pelos sobreviventes traumatizados, mesmo para uma criança que não tinha vivido a guerra diretamente.

Além disso, uma terceira guerra mundial assomava no horizonte, dessa vez um conflito apocalíptico, por causa da bomba atômica. Não conversávamos muito sobre o assunto, porque era horrível demais de se imaginar e não parecia haver muita coisa que alguém pudesse fazer a respeito. Mas os lembretes eram bastante vívidos. Minha escola tinha um abrigo obrigatório contra bombas nucleares. No inverno, servia de depósito para esquis, então eu o visitava com frequência. Vez ou outra parava diante da enorme porta de entrada, feita de aço com grandes dobradiças, e sentia um arrepio.

– Não entendo – comentava eu com meus amigos, à medida que ficava mais velho. – A qualquer crise que surja entre nós e os russos, os líderes podem começar uma guerra nuclear que explodiria o mundo inteiro. Como isso é possível? Deve haver um jeito melhor de resolver nossos problemas!

Minha escola era frequentada por crianças de muitas nacionalidades, culturas e religiões, mas em geral nós nos dávamos bem. E as disputas que surgiam eram interpessoais, não entre grupos. Assim, quando criança, eu não tinha dificuldade para imaginar um mundo em que todos pudéssemos coexistir de forma relativamente pacífica.

O conflito estava presente não apenas no mundo, mas também dentro da minha casa, sempre que eu via meus pais discutirem à mesa de jantar. Era doloroso ouvir aquilo, e eu tentava distraí-los. Foi quando percebi que o conflito afeta tudo em nossa vida – desde a felicidade das famílias até a nossa sobrevivência como espécie.

A questão básica à qual eu sempre voltava, como um adolescente curioso, era: *Como lidar com nossas diferenças mais profundas sem destruir tudo*

*que nos é caro?* Como encontrar uma maneira de viver e trabalhar juntos, mesmo com conflitos inevitáveis?

Estudei antropologia na faculdade em busca de respostas para essa pergunta, na esperança de aprender mais sobre a natureza e a cultura humanas. Os antropólogos costumam estudar pequenas comunidades ameaçadas por adversidades externas. A comunidade ameaçada que me preocupava era a humanidade, com o perigo à existência que nós mesmos nos impomos. Por que entramos em conflitos destrutivos sempre que uma diferença grave surge entre pessoas, grupos ou nações?

Mas eu não queria apenas estudar; queria colocar a mão na massa. Uma coisa que eu amava na antropologia era a ideia de que, para compreender outra cultura a fundo, é necessário tornar-se participante e observador. Eu queria participar dos conflitos, não só observá-los de longe. Queria entrar no meio da ação e praticar a arte da negociação nos locais mais resistentes a qualquer tipo de acordo.

O telefonema do professor Roger Fisher me levou a uma jornada de quase cinquenta anos pelo mundo como antropólogo e negociador, usando conflitos da vida real para formular respostas à questão básica: o que é necessário para transformar os conflitos mais difíceis e destrutivos em uma negociação colaborativa?

Fiz essa pergunta em muitas culturas tradicionais, desde a comunidade kua do deserto do Kalahari até os clãs guerreiros da Nova Guiné. E me fiz essa pergunta enquanto testava diferentes abordagens nos conflitos mais difíceis que encontrei – de violentas greves de carvoeiros ao confronto nuclear entre os Estados Unidos e a União Soviética, de batalhas entre diretores de uma mesma empresa a rixas familiares, de conflitos entre partidos políticos a guerras no Oriente Médio. Procurei os conflitos mais difíceis e arriscados, imaginando que os métodos que funcionassem neles provavelmente funcionariam em qualquer lugar.

Também apliquei essa pergunta a conflitos na minha própria família e com as pessoas que amo. Aprendi com os contratemplos e também com os sucessos.

Com base em todas essas experiências, confirmei a intuição que tive quando criança: existem maneiras muito melhores de lidar com nossas maiores diferenças. Como seres humanos, nós temos *escolha*.

## VIVEMOS NUMA ERA DE CONFLITOS

Ao observar os conflitos que enfrentamos hoje, vejo que as lições simples, mas poderosas, que aprendi nessa busca ao longo da vida nunca foram tão necessárias.

Os conflitos estão ao nosso redor e vêm se intensificando. Todos os dias – em casa, no trabalho, no país e no mundo – somos confrontados com as dores de cabeça e o sofrimento de disputas litigiosas.

Mais do que em qualquer outro momento de que eu me lembre, os conflitos destrutivos estão *polarizando* nossas comunidades, *envenenando* nossas relações e *paralisando* nossa capacidade de resolver os problemas mais graves. Quantas necessidades estamos deixando em segundo plano e quantas oportunidades estamos perdendo na ausência de uma maneira melhor de resolver nossas diferenças?

Ironicamente, depois de muitas décadas trabalhando com conflitos políticos insolúveis no resto do mundo, meu próprio país vem sendo destruído por um deles. Por mais impensável<sup>2</sup> que pareça, segundo pesquisas recentes mais de 40% dos americanos temem que o país esteja se encaminhando para uma guerra civil. Nunca vi tais níveis de medo, raiva e desprezo pelo outro lado. Tampouco vi tanta resignação, entorpecimento e desespero – tantas pessoas jogando as mãos para o alto e concluindo que são incapazes de mudar a situação para melhor.

O fenômeno da polarização não se limita aos Estados Unidos; é uma tendência global, separando famílias, comunidades e sociedades em todo o mundo. “Por causa de diferenças políticas, meu irmão não comparece às nossas tradicionais reuniões familiares. Minha mãe está de coração partido. Isso já foi longe demais”, lamenta um amigo próximo, do Brasil.

Se os antropólogos que viverão daqui a mil anos olharem para este momento de seu passado, talvez o chamem de *era da reunião da família humana*. Pela primeira vez<sup>3</sup> na história da humanidade, graças à revolução das comunicações, quase todas as 15 mil comunidades linguísticas estão em contato umas com as outras. No entanto, assim como em muitas reuniões de família, nem tudo é paz e harmonia. Há diversos conflitos.

Em nenhum momento da evolução humana as pessoas enfrentaram o desafio de viver com bilhões de outras pessoas numa única comunidade.

Longe de atenuar o conflito, essa reunião significa um aumento das hostilidades, à medida que as pessoas são forçadas a confrontar suas diferenças, que os ressentimentos causados pelas desigualdades crescem e que as identidades são ameaçadas por diferentes costumes e crenças. Conforme nossas diferenças vêm à tona, a união pode produzir mais calor do que luz, mais conflito do que compreensão.

Graças às novas formas de comunicação, estamos mais conscientes do que nunca a respeito dos conflitos em outras partes do mundo. Somos bombardeados 24 horas por dia por notícias sobre conflitos e guerras. Na verdade, os novos meios de comunicação estão sempre voltados para os conflitos – e os intensificam, uma vez que eles prendem nossa atenção, e a atenção gera lucro.

Os conflitos não vão desaparecer. Vivemos numa época de enormes e aceleradas mudanças de todos os tipos: o surgimento de novas tecnologias como a inteligência artificial, problemas econômicos, distúrbios ambientais, mudanças demográficas, só para citar algumas das mais importantes. E não há sinal de desaceleração – ao contrário, as mudanças parecem ocorrer cada vez mais rápido. Naturalmente, mais mudanças significam mais conflitos.

E eis o ponto crucial: *o mundo precisa de mais conflitos, não de menos.*

Sei que pode parecer estranho, mas preste atenção ao que vou dizer.

O que é conflito? Conflito pode ser definido como *um choque entre posições opostas, nascido da percepção de divergência de interesses e perspectivas.*

No meu trabalho, com frequência eu me deparo com o pressuposto de que o conflito é algo ruim. Eu mesmo costumava pensar assim. Mas, como antropólogo e mediador, passei a compreender que o conflito é algo natural. Faz parte da vida. O simples fato de sermos humanos nos leva a ter diferentes perspectivas e interesses. O conflito surge quando expressamos nossas diferenças – ou mesmo quando não expressamos.

O conflito pode ser perfeitamente saudável. As melhores decisões não resultam de um consenso superficial, mas da descoberta de diferentes pontos de vista e da busca por soluções criativas. O conflito está no cerne do processo democrático, bem como das economias modernas, ajudando a criar prosperidade sob a forma de concorrência empresarial.

Imagine um mundo sem conflitos. Como as injustiças seriam repara-

das? Como os abusos de poder seriam corrigidos? E como mudanças construtivas ocorreriam em nossas famílias, locais de trabalho e comunidades?

É enfrentando desafios que nós – indivíduos e grupos – aprendemos, crescemos e mudamos. O conflito nos proporciona esse desafio, estimula a evolução de indivíduos e sociedades. Como observou recentemente minha amiga e colega mediadora Claire Hajaj: “O conflito construtivo é a base do crescimento humano.”

Então, como lidar com nossas diferenças de forma construtiva?

## A SAÍDA É ATRAVÉS

Enquanto escrevia este livro, eu participei de uma expedição de rafting de duas semanas pelo Grand Canyon. Enquanto nossos resistentes capitães de barco nos conduziam por entre rochas enormes, mergulhando em corredeiras íngremes no imenso rio Colorado, procurei alguma perspectiva sobre como navegar nos conflitos nestes tempos turbulentos. Enxerguei melhor a perspectiva do drama humano ao observar os imensos paredões do desfiladeiro, com centenas de metros de altura e bilhões de anos de existência. Toda a história humana caberia em alguns centímetros daqueles penhascos imponentes.

Nas profundezas do abraço das paredes do cânion, longe do turbilhão enlouquecedor de noticiários e redes sociais, fiz uma pergunta a um colega viajante, um produtor de gado leiteiro de Wisconsin chamado George Siemon:

– George, por que nosso país vem tendo tantos problemas para chegar a um acordo sobre qualquer coisa? O que você tem escutado nas suas conversas com o pessoal do campo?

– William, todo mundo está se sentindo travado – respondeu ele. – Em vez de resolver os problemas, as pessoas estão apontando o dedo umas para as outras. Ou desistindo de vez umas das outras. E os problemas só pioram. O que digo aos jovens hoje em dia é: “Nós temos as *soluções*. Temos até o *dinheiro*. Mas não conseguimos descobrir *como trabalhar juntos*. Esse é o desafio atual!”

O desafio de George ecoou em mim. Vivemos num mundo de possibilidades – futuros possíveis para nós mesmos, nossas famílias e nossas

comunidades. Muitos são auspiciosos, mas alguns são assustadores. No fim das contas, depende de nós. Temos a oportunidade de melhorar a vida de todos – *se formos capazes de trabalhar juntos.*

Nós não vamos eliminar o conflito – nem deveríamos.

*O verdadeiro problema não é o conflito, e sim a forma destrutiva como lidamos com ele.*

*E se tentássemos uma abordagem diferente – uma abordagem contrária? E se, em vez de agravar ou evitar o conflito, fizéssemos o oposto? E se o enfrentássemos com curiosidade e espírito de colaboração?*

Isso foi o que aprendi enquanto fazia rafting no Grand Canyon. No instante em que entramos no rio, eu soube que não haveria saída por muitos dias. Querendo ou não, teríamos que encarar as grandes corredeiras, com suas ondas gigantescas e geladas. Nossa única saída era percorrê-las. E a melhor maneira de fazer isso não era resistir à experiência de ficar com frio e molhado, mas *mergulhar* na experiência, enfrentar as ondas e remar juntos com toda a força.

Ou seja, *a única saída é através.*

Às vezes parece que é a última coisa que queremos fazer, mas *e se abraçarmos* o conflito? E se usarmos todo o potencial humano de resolução de conflitos, nossas capacidades naturais de curiosidade, criatividade e colaboração?

No meu trabalho, as pessoas presumem que o conflito precisa ser *resolvido*. Mas será que isso é verdade? Antes eu achava que sim. Afinal, estava trabalhando na área de *resolução* de conflitos. Mas ao longo dos anos percebi que muitas vezes a resolução não é possível, pelo menos não no momento. Em alguns casos, a resolução nem sequer é desejável, pois nos priva da oportunidade de continuar aprendendo e crescendo através do conflito. A verdade é que *nem sempre* precisamos concordar.

Em vez de tentar resolver conflitos e chegar a um acordo, podemos almejar algo mais realista e sustentável do que a solução? E se nos concentrássemos na *transformação* do conflito?

*Transformar é mudar a forma do conflito – de lutas destrutivas para conflitos produtivos e negociações construtivas.*

E se, em vez de destruímos as coisas que valorizamos, nós abríssimos novas possibilidades de convivência para criar coisas que valorizamos?

Transformar um conflito é mais que chegar a um acordo.<sup>4</sup> É transformar a maneira como lidamos uns com os outros e com as nossas diferenças. É transformar nossos *relacionamentos*. Os acordos são finitos e muitas vezes transacionais; eles vêm e vão. A transformação é relacional e pode continuar por muito tempo. *Acordos são resultados; a transformação é um processo*. E, ao contrário de alguns acordos que podem levar muito tempo para serem alcançados, a transformação do conflito pode começar imediatamente.

Quando Roger Fisher, Bruce Patton e eu trabalhamos no *Como chegar ao sim*, há mais de quarenta anos, *sim* significava um acordo satisfatório para todas as partes. Hoje, acredito que o significado do *sim* deve ser ampliado. O novo *sim* significa abraçar os conflitos com tudo que eles têm a nos oferecer. O novo *sim* é um *sim transformador*.

Se formos capazes de abraçar e transformar nossos conflitos, poderemos aprender a viver e trabalhar juntos. E, com isso, não haverá problema, grande ou pequeno, que não possamos resolver, conforme salientou meu amigo George no caudaloso rio Colorado.

## O POSSÍVEL É O NOVO SIM

Depois de todos esses anos trabalhando em conflitos aparentemente insolúveis, as pessoas costumam me perguntar:

- Você é otimista ou pessimista?
- Na verdade, sou um *possibilista* – respondo.

Tenho paixão pelo possível.

Acredito no nosso *potencial humano* para chegar ao *sim* – na nossa capacidade de lidar com as diferenças de forma construtiva.

Acredito na capacidade humana inata de cooperar, mesmo quando discordamos frontalmente.

Acredito que, por mais desafiador que um conflito possa ser, nós podemos aprender a *trabalhar nele*.

Em suma, acredito que podemos sobreviver – e *prosperar* – nessa era de conflitos.

Possível não significa fácil. Não existem soluções rápidas. Lidar com conflitos pode ser *o trabalho mais difícil que nós, humanos, somos capazes*



*de fazer*. É preciso paciência e muita persistência. Difícil, porém, não significa impossível. O trabalho pode ser, ao mesmo tempo, difícil e possível.

Possível não significa o fim de um conflito. Não significa “é isso, e ponto-final”. Na maioria das situações em que trabalhei, as tensões permanecem, os conflitos continuam, mas a destruição, a violência e a guerra podem ter fim.

Possível não significa alcançar uma resolução perfeita. Em geral significa melhorias graduais que, com o tempo, podem fazer uma grande diferença nos relacionamentos. Relacionamentos costumam ser complicados. Possível significa encontrar caminhos onde parece não haver nenhum. Significa criar pequenos avanços que podem se transformar em grandes avanços ao longo do tempo. Possível significa uma transformação gradual.

Possível significa aplicar todo o nosso potencial humano aos conflitos que nos rodeiam. Significa usar nossas capacidades inatas de curiosidade, criatividade e colaboração para abrir possibilidades que não havíamos imaginado.

Em conflitos nos quais nos sentimos travados, encurralados e frustrados, possível significa liberdade, escolha e oportunidade.

*Possível é o novo sim.*

Por que sou um possibilista? Porque vi, com meus próprios olhos, o que os humanos são capazes de fazer. Eu vi o que parecia impossível se tornar possível.

Passei a década de 1980 trabalhando para evitar uma guerra nuclear acidental, com viagens frequentes a Washington e Moscou. Testemunhei a notável transformação da relação Estados Unidos-União Soviética com a queda do Muro de Berlim e o fim da Guerra Fria, por mais improvável que parecesse.

Quando visitei a África do Sul pela primeira vez, no fim da década de 1980, para compreender o conflito em primeira mão e oferecer treinamento em negociação, observadores políticos experientes acreditavam que seriam necessárias décadas e que apenas uma guerra civil sangrenta e total seria capaz de acabar com o sistema racista do apartheid. Em vez disso, contradizendo quase todas as previsões, em poucos anos o conflito destrutivo se transformou, e Nelson Mandela, que havia passado 27 anos preso, foi eleito presidente do país.

Mais recentemente eu tive a oportunidade de servir como conselhei-

ro do presidente da Colômbia no momento em que ele tentava alcançar o que a maioria dos colombianos imaginava ser impossível: acabar com uma guerra civil de quase meio século. Centenas de milhares<sup>5</sup> de pessoas haviam morrido num conflito com mais de 8 milhões de vítimas até então. Foram necessários seis anos de duras negociações, mas, no final, uma paz histórica foi construída, e, para surpresa de todos, as FARC depuseram as armas.

Minha experiência não se limitou às guerras. Vi famílias curarem suas rixas. Testemunhei empresários rivais que se detestavam voltarem a ser amigos. Vi líderes de todos os pontos do espectro político em meu próprio país aprenderem a trabalhar em conjunto. Vi seres humanos de todas as posições sociais enfrentarem o desafio de transformar confronto destrutivo em negociação produtiva.

*Se já aconteceu antes, acredito que pode acontecer de novo.*

Não sou ingênuo em relação ao lado sombrio da humanidade. Depois de quase cinco décadas, muitas vezes trabalhando no que parecia o coração das trevas, não subestimo a ignorância e a crueldade do ser humano. Testemunhei as possibilidades *negativas* dos conflitos.

Há mais de quarenta anos, tive a oportunidade de passar uma tarde nas ruínas do campo de extermínio nazista de Treblinka, na Polônia. Sem ninguém por perto, caminhei pela grama alta, em meio a fileiras de montes salpicados de fragmentos de ossos esbranquiçados. Suspeitei, embora não tivesse certeza, que muitos de meus parentes estavam enterrados naqueles montes. Senti que cada alma ali era familiar de alguém e, portanto, familiar de todos nós. A tristeza me invadiu, e me vi incapaz de expressar em palavras a desumanidade que somos capazes de infligir aos nossos semelhantes. Prometi a mim mesmo que não ficaria parado e faria tudo que estivesse ao meu alcance para ajudar a evitar o holocausto nuclear que ameaçava a todos nós.

Treze anos mais tarde, enquanto trabalhava na guerra da Iugoslávia, visitei um acampamento temporário de refugiados muçulmanos bósnios, na companhia de um velho amigo de infância, Peter Galbraith, então embaixador dos Estados Unidos na Croácia. Os refugiados estavam encurrulados numa zona de um quilômetro de largura, entre uma fileira de tanques sérvios de um lado e uma fileira de tanques croatas do outro, todos com a boca do canhão apontada para a terra de ninguém, no meio. Escortados por

forças de paz canadenses da ONU, armados de fuzis e equipados com coletes à prova de bala, Peter e eu passamos pelos tanques e soldados e fomos até as ruínas do vilarejo. A maioria das casas estava destruída. Um míssil perdido havia ficado preso no tronco de uma árvore.

Milhares de mulheres, homens e crianças estavam acampados em tendas frágeis, que ofereciam pouca proteção à medida que o inverno se aproximava. Eles pareciam desorientados, não tinham para onde ir. Minas terrestres os cercavam por todos os lados, e, a cada poucos dias, uma pessoa pisava nelas e perdia o pé ou a perna. Ficamos comovidos ao descobrir que chegamos pouco depois de uma mulher dar à luz numa enfermaria improvisada, na quadra esportiva de uma escola. Não pude deixar de refletir sobre como aqueles inocentes simbolizavam a situação da humanidade, presa entre superpotências nucleares preparadas para desencadear uma destruição cataclísmica a qualquer momento. Foi mais uma lembrança vívida das possibilidades negativas do conflito.

Enquanto escrevo este livro, tenho me concentrado no trabalho de resolução de conflitos ligados à terrível e trágica guerra na Ucrânia. Três décadas e meia após a queda do Muro de Berlim, as possibilidades negativas estão expostas enquanto o mundo se encontra num novo e perigoso conflito entre a Rússia e o Ocidente. Tal como na primeira metade do século XX, a Europa é mais uma vez palco de batalhas ferozes e atrocidades. A espada nuclear de Dâmocles paira perigosamente sobre a nossa cabeça. Parece até que fechamos um círculo.

Eu pretendia me concentrar apenas neste livro, mas não consegui ficar sentado sem fazer nada. Enquanto escrevo estas palavras, estou envolvido em conversas frequentes com ucranianos e russos, americanos e chineses, britânicos, franceses e muitos outros, trabalhando em medidas práticas que possam mitigar os horrores e ajudar a pôr fim à guerra. Acabo de receber um telefonema no qual nosso colega ucraniano contou como, num trecho de dez quilômetros de linha da frente, em pleno inverno, cem soldados de cada lado vêm morrendo todos os dias. E estamos falando de apenas um trecho acumulando mortos diariamente, enquanto os dias, semanas e meses continuam passando.

Ser um *possibilista* é olhar nos olhos das possibilidades negativas e usá-las como motivação para buscar, com persistência, as possibilidades

positivas. O trabalho nunca termina. Possível não significa inevitável ou provável. Possível significa simplesmente possível.

Só nós podemos fazer o possível se tornar realidade.

## **O QUE É FEITO POR NÓS PODE SER MUDADO POR NÓS**

Trinta anos atrás,<sup>6</sup> caminhei pelas florestas tropicais da Malásia para visitar aquela que muitos antropólogos consideram a comunidade mais pacífica do planeta, os semai. Eu queria entender como eles lidavam com os conflitos.

Eles me receberam, com sua tradicional hospitalidade, em uma grande casa de bambu sobre palafitas na selva. Mais de dez famílias dividiam o espaço, comendo e dormindo juntas. Na manhã seguinte, depois de uma noite de sono numa plataforma de bambu, fiz a um dos anciãos uma pergunta que fazia a mim mesmo havia muito tempo:

– Por que o seu povo não entra em guerra?

– Guerra? – perguntou ele, intrigado por um instante, refletindo sobre a questão.

Então olhou nos meus olhos e respondeu ao tradutor, que respondeu por ele:

– Tufões, terremotos e tsunamis são forças da natureza que não podemos controlar. Mas a guerra é feita por nós. Portanto, pode ser impedida por nós.

Ele falou como se a resposta fosse óbvia, e para ele suponho que era mesmo, considerando-se o sucesso de sua comunidade em lidar com os conflitos mais difíceis. Essa explicação que transmitia a sabedoria prática do povo masai ressoou em mim. É o mais próximo do credo *possibilista* que sou capaz de imaginar.

O desafio que enfrentamos não está no mundo exterior, mas dentro de nós. Não é um problema técnico, mas humano. O que é *feito* por nós pode ser *mudado* por nós. É possível.

Como o ancião semai sugeriu, nós, humanos, temos capacidades inatas para gerir nossas diferenças de forma construtiva. Como antropólogo, fico maravilhado com a forma como evoluímos e nos tornamos primatas extremamente sociais, comunicativos, curiosos e criativos. A resolução colabo-

rativa de problemas é o grande poder humano. Foi assim que sobrevivemos e prosperamos.

Embora seja capaz de cometer atos de violência, o ser humano também conta com as ferramentas para detê-la. Elas são a herança evolutiva que recebemos como presente dos nossos antepassados. São nosso *direito inato* e estão à nossa disposição, para utilizá-las com habilidade nestes tempos desafiadores. Nossa tarefa não é desenvolver algo novo, e sim lembrar o que já sabemos fazer e aplicar aos desafios de hoje.

## VAMOS DAR UM PASSEIO

Há alguns anos,<sup>7</sup> fiz uma longa caminhada nas Montanhas Rochosas, perto de casa, com meu vizinho e amigo Jim Collins, autor de livros clássicos sobre liderança, como *De bom a excelente*. Enquanto subíamos uma encosta íngreme, Jim virou-se para mim e perguntou:

– Como você mantém o senso de possibilidade num momento tão sombrio do mundo?

Olhei para a magnífica vista dos picos e vales diante de nós e respondi:

– Jim, é verdade que nos tornamos muito mais polarizados, tanto nos Estados Unidos quanto no mundo como um todo, e que os tempos atuais podem parecer mais sombrios do que outros. Porém, em tempos que hoje podem parecer melhores, eu sempre trabalhei nas situações mais sombrias e difíceis. O que me faz seguir em frente são as possibilidades que vejo. Que escolha melhor pode existir?

– Então, por que você não escreve um livro que sintetiza tudo que aprendeu, para ajudar outras pessoas a perceberem essas possibilidades nestes tempos difíceis?

A resposta é este livro.

Adoro fazer longas caminhadas na natureza. Caminhar me traz clareza e perspectiva, inspiração e ideias criativas. E isso me dá a energia e o sustento necessários para enfrentar conflitos desafiadores.

Quero convidar você a fazer uma caminhada imaginária comigo. Nessa jornada, espero transmitir as lições que aprendi sobre o *caminho para o possível*, quando procurei abrir janelas de possibilidades em alguns con-

flitos bem espinhosos. Este é um livro prático, mas não é um manual de instruções. É menos uma questão de método e mais de mentalidade. *A mentalidade possibilista é uma forma curiosa, criativa e colaborativa de lidar com as nossas diferenças nestes tempos de divisão.*

Talvez a forma mais poderosa de transmitir lições – algo enraizado em nossa natureza desde os tempos pré-históricos – seja contar histórias. Histórias são fáceis de lembrar e a melhor forma de aprender. Portanto, tomarei a liberdade de contar a vocês minhas próprias histórias – das profissionais às pessoais –, na esperança de que elas capturem a essência do que aprendi. Em meus outros livros, compartilhei sobretudo as histórias de outras pessoas. Neste, vou me ater às minhas experiências, porque elas são as que mais me ensinaram. Vou organizá-las de modo a destacar as principais oportunidades que descobri ao longo do caminho para o possível.

Em muitas das histórias, vou relatar conversas que tive com base em anotações feitas logo após o ocorrido e, em certos casos, apenas na minha memória, que reconheço que pode estar sujeita a falhas. Nos casos em que as pessoas envolvidas não eram figuras públicas, mudei os nomes para proteger sua privacidade.

Talvez você reconheça algumas dessas histórias de meus outros livros. Se volto a elas é porque foram experiências de aprendizagem importantes e porque, ao revisitá-las, pretendo descobrir novos insights. Procurei contar essas histórias aqui com mais detalhamento, torcendo para que você encontre algo novo nelas – assim como eu encontrei.

Como a natureza do meu trabalho é procurar os conflitos mais difíceis e impactantes do mundo, extraí muitas das minhas histórias de situações políticas intensas – dos chamados corredores do poder –, mas tenha certeza de uma coisa: na sua essência, esses conflitos partilham muitas semelhanças com os conflitos familiares e profissionais cotidianos que todos conhecemos. A escala pode ser maior, mas a dinâmica é parecida. Um conflito é um conflito; humanos são humanos; e as lições mais profundas podem ser aplicadas em todos os segmentos da vida.

Estou ciente de que as minhas experiências em conflitos de grande escala envolveram em sua maioria homens, quer como partes ou mesmo como terceiros. Felizmente, esse grande desequilíbrio está começando a perder força. Embora muitas vezes não tenham o reconhecimento que mereçam,

as mulheres sempre foram terceiros e pacificadores influentes nos conflitos que nos rodeiam – no trabalho, em casa e no mundo. Ao redor do planeta, elas vêm rompendo cada vez mais as barreiras que as impedem de ter voz ativa. Fico muito feliz em ver que hoje em dia a maioria das pessoas nos workshops que ministro são mulheres. Embora ainda haja muito trabalho pela frente, isso me dá grande esperança para o futuro.

À medida que andarmos juntos e eu for descrevendo o *meu caminho para o possível*, convidarei você a olhar para os conflitos que o desafiam – esteja você diretamente envolvido neles ou apenas preocupado. Qual é o seu caminho para o possível?

Durante a escrita deste livro eu me tornei avô. Tive a alegria indescritível de embalar meu neto, Diego, nos braços por uma hora no dia em que ele nasceu. Senti o potencial puro do seu ser, tão jovem e aberto. Enquanto eu o segurava e olhava para seu rostinho inocente e adormecido, perguntei a mim mesmo: “Que tipo de mundo deixaremos para ele e sua geração?” Se o Diego do futuro – e todos os seus pares – pudesse falar, que trabalho estaria pedindo que fizéssemos agora?

Minha grande esperança é que este livro o inspire a liberar todo o seu potencial humano para transformar os conflitos ao seu redor. *Se transformarmos nossos conflitos, transformaremos nosso mundo.*

A escolha é nossa.

## CONHEÇA OS LIVROS DE WILLIAM URY

Como chegar ao sim

Como chegar ao sim com você mesmo

Sim, é possível

Para saber mais sobre os títulos e autores da Editora Sextante,  
visite o nosso site e siga as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,  
você terá acesso a conteúdos exclusivos  
e poderá participar de promoções e sorteios.

[sextante.com.br](http://sextante.com.br)

