



ESCOLA DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

O PROTAGONISMO DAS EMOÇÕES EM NEGOCIAÇÕES DE CONFLITOS:
FERRAMENTAS PARA DIÁLOGOS CONSCIENTES E CONSTRUTIVOS

Stefanie Grabas Hauaji Saadi

Rio de Janeiro
2023

STEFANIE GRABAS HAUAJI SAADI

O PROTAGONISMO DAS EMOÇÕES EM NEGOCIAÇÕES DE CONFLITOS:
FERRAMENTAS PARA DIÁLOGOS CONSCIENTES E CONSTRUTIVOS

Artigo Científico apresentado como exigência
de conclusão de Curso de Pós-Graduação *Latu
Sensu* da Escola de Magistratura do Estado do
Rio de Janeiro.

Professores Orientadores:

Maria Carolina Cancellata de Amorim

Ubirajara da Fonseca Neto

Rio de Janeiro
2023

O PROTAGONISMO DAS EMOÇÕES EM NEGOCIAÇÕES DE CONFLITOS: FERRAMENTAS PARA DIÁLOGOS CONSCIENTES E CONSTRUTIVOS

Stefanie Grabas Hauaji Saadi

Graduada pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Pós graduada em Direito Público e Privado para a carreira da magistratura pela Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro – EMERJ. Advogada. Mediadora extrajudicial de conflitos.

Resumo – A neurociência moderna comprovou ser falacioso o senso comum que sustenta a necessidade de afastar as emoções para se tomar decisões racionais. Na medida em que os estados emocionais atuam sobre o corpo, raciocínio e comportamento, as emoções possuem um papel determinante para a tomada de decisão humana. O presente trabalho pretende demonstrar que nos contextos conflituosos os sentimentos são poderosos demais para serem contidos silenciosamente, e que os conflitos só podem ser de fato trabalhados ao se adentrar no nível dos estados emocionais. Para tanto, são apresentadas ferramentas que buscam direcionar as emoções para um diálogo consciente e construtivo, acessíveis a todos os envolvidos em negociações de conflitos, sejam eles negociadores, advogados ou mediadores.

Palavras-chave – Neurociência e Psicologia. Negociação de conflitos. Emoções.

Sumário – Introdução. 1. O mito da racionalidade pura: a força da emoção na tomada de decisão. 2. O âmagô emocional do conflito. 3. O direcionamento construtivo das emoções em negociação de conflitos. Conclusão. Referências.

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa científica, de natureza transdisciplinar, busca demonstrar a força das emoções na tomada de decisão humana, e em especial, nas negociações de conflitos, de modo a oferecer ferramentas para conscientização das emoções e seu direcionamento para um diálogo construtivo, a partir de fundamentos da neurociência e da psicologia.

O senso comum de que para se tomar boas decisões é preciso afastar as emoções é falacioso, uma vez que é impossível parar de sentir emoções. Ignorá-las é perigoso, na medida em que, ainda que reprimidas, as emoções atuam sobre o corpo, raciocínio e comportamento.

As investigações do campo da neurociência das últimas décadas, ao contrário do que propôs o racionalismo cartesiano - que o pensamento racional é dissociado das emoções; ilustraram que, na verdade são as emoções que permitem o equilíbrio das decisões humanas.

A neurociência da racionalidade assume cada vez mais relevante papel para outras áreas do conhecimento, tendo em vista que, nenhum ser humano está imune às emoções e aos efeitos

complexos que elas podem exercer sobre as dinâmicas sociais, especialmente sobre a resolução de conflitos enquanto atividade de facetas multidisciplinares.

Os contextos conflituosos revelam que por trás de posições aparentemente divergentes, existe um conflito silencioso que gira em torno de necessidades humanas universais. Quando não atendidas, as necessidades geram emoções e sentimentos que podem dominar o comportamento dos envolvidos, inviabilizar as negociações e prejudicar os relacionamentos.

A conscientização emocional e seu direcionamento de forma produtiva, busca canalizar as emoções dos envolvidos, de modo a conduzi-las para um diálogo construtivo. O domínio dessas técnicas permite que negociadores, advogados e mediadores em busca de soluções verdadeiramente adequadas para a administração dos conflitos aperfeiçoem as negociações e alcancem resultados conscientes para os envolvidos, de forma menos desgastante emocionalmente, e ainda, de modo a preservar os vínculos relacionais.

Desse modo, inicia-se o primeiro capítulo demonstrando, com base em pesquisas do campo da neurociência e da psicologia que as emoções possuem papel determinante na racionalidade e na tomada de decisão humana.

Segue-se, no segundo capítulo, compreendendo de que forma as emoções intensas e inconscientes, quando reprimidas, podem gerar comportamentos capazes de escalar o conflito, inviabilizar uma negociação e prejudicar os relacionamentos dos envolvidos.

Por fim, o terceiro capítulo, apresenta e fundamenta ferramentas para conscientização e manifestação emocional, de modo a direcionar as emoções para um caminho produtivo, em busca de diálogos e negociações de conflitos construtivos.

Quanto a metodologia, a presente pesquisa é desenvolvida pelo método dedutivo. Para tanto, a abordagem do objeto se dá de maneira qualitativa, com objetivo sobretudo exploratório e de procedimento bibliográfico.

1. O MITO DA RACIONALIDADE PURA: A FORÇA DA EMOÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

Segundo Damásio¹, o pensamento racional que antecede a tomada de decisão é habitualmente concebido inicialmente pelo conhecimento acerca da conjuntura que requer a decisão. Em seguida, pela análise das diferentes opções de ação frente à situação. Por último,

¹DAMÁSIO, António R. *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. Tradução Dora Vicente, Georgina Segurado. 3. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2012, p.157.

por uma projeção dos resultados futuros, isso é, das possíveis consequências para cada uma dessas opções. A tomada de decisão racional exige uma escolha consciente e estratégica dentre as inúmeras possibilidades de respostas para um determinado cenário. Tal concepção de racionalidade, a priori, não considera nenhum elemento de ordem emocional como peça do universo racional.

Não obstante, com base em estudos neurológicos em pacientes que apresentavam deficiências na tomada de decisão e distúrbios emocionais, Damásio² constatou, por meio da hipótese do “Marcador Somático”, que a emoção é parte integrante do processo de raciocínio. Mais do que isso, ela é capaz de contribuir com o processo decisório ao invés de necessariamente prejudicá-lo como se costumava supor. Isso porque que determinadas áreas da estrutura neurológica³ da razão são as mesmas que “regulam o processamento das emoções e dos sentimentos, e ainda as funções do corpo necessárias para a sobrevivência do organismo”. Aspectos de natureza subjetiva e biológica portanto desempenham um papel determinante na racionalidade humana.

Nesse sentido, a suposição racionalista concebida pelo pensamento cartesiano de que razão e emoção estão absolutamente apartadas restou superada pela neurociência moderna. O entendimento amplamente difundido pelo senso comum de que boas decisões devem ser tomadas sem a influência das emoções se revela, portanto, falacioso. Buscar afastar as emoções no intuito de se alcançar a razão pura é ineficaz. Primeiro porque neurologicamente a emoção integra o processo de raciocínio, mas também porque as emoções podem auxiliar a tomada de decisão racional.

Sobre a hipótese do “Marcador Somático”, Lima⁴ explica que as experiências vivenciadas pelos seres humanos criam registros que ficam armazenados no mesmo sistema neural que contém grande parte das emoções. Esses registros, ou marcas emocionais, formam um repertório no cérebro que são ativados de forma consciente ou não no momento da tomada de decisão. Os marcadores somáticos nada mais são do que os registros emocionais das experiências vivenciadas. São eles que permitem o sujeito querer ou não repetir uma decisão, não com base no ato em si, mas na marca emocional deixada pela experiência.

²Ibid., p.12.

³O córtex pré-frontal está associado aos processos cognitivos complexos, à regulação da emoção, memória, atenção e toda capacidade de planejamento de ações mentais ou corporais, assim como a previsão das suas consequências. SANCHEZ, Tiago Arruda. *Regulação emocional pela atenção: um estudo de neuroimagem por ressonância magnética funcional*. 2009. 108 f. Tese (Doutorado em física aplicada à Medicina e Biologia) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010, p. 16.

⁴LIMA, Francisco Jozivan Guedes de. A relevância das emoções nos processos decisórios e o mito da racionalidade pura a partir da neurociência de António Damásio. *Intuito*. Porto Alegre, v. 7, nº 2, p.236-247, nov. 2014, p. 16.

Sanchez⁵ elucida que:

conforme essa hipótese, antes da tomada de decisão, somos capazes de simular uma situação futura e, nesse processo, teríamos reações somáticas (corporais) que sinalizariam ao cérebro o nosso possível estado corporal naquela situação. Esse estado corporal seria construído com base em experiências anteriores, em situações análogas àquelas e que simularíamos mentalmente a cada momento.

A projeção dos resultados futuros que antecede a tomada de decisão – etapa que integra o percurso do pensamento racional; faz acionar automaticamente no cérebro memórias passadas semelhantes que são carregadas de carga emocional. As cargas emocionais, por sua vez, geram reações no corpo que poderão ser determinantes para a tomada de decisão. O medo, por exemplo, explica Greene⁶, não se trata apenas de um sentimento experimentado, senão de um conjunto de respostas fisiológicas – dilatação da pupila e das cavidades nasais, que prepara o corpo para fugir ou lutar⁷. A tristeza, por sua vez, envia um sinal de que o cenário atual não está bom, e então o indivíduo tende inconscientemente a se abrir para uma mudança.

Convém ressaltar que as marcas emocionais, enquanto oriundas de experiências pessoais concedem uma perspectiva subjetiva à emoção, e por consequência à tomada de decisão. O modo particular como a situação análoga foi experimentada no passado por um sujeito ou por outro pode refletir no presente emoções e comportamentos distintos. O medo pode ser uma emoção humana universal e automática, mas o fator que desencadeia essa emoção e o comportamento resultante dela possuem natureza subjetiva.

Ao discorrer sobre os dois sistemas de processamento do pensamento que coexistem no cérebro humano – denominados “sistemas 1 e 2”; Kahneman⁸ esclarece que, enquanto o primeiro opera de forma rápida e automática, o segundo opera de forma lenta e voluntária. Este é responsável por direcionar a atenção para as atividades mentais que requerem maior esforço. O “sistema 1” sugere impressões, sentimentos, intenções e intuições para o sistema lento. Se processadas e apoiadas pelo “sistema 2”, as impressões se tornam crenças e as intuições tornam-se ações conscientes.

⁵SANCHEZ, op. cit., p. 14.

⁶GREENE, Joshua. *Tribos Morais: a tragédia da moralidade do senso comum*. Tradução Alessandra Bonruquer. Rio de Janeiro: Record, 2018, p. 142-143.

⁷Em organismos muito primitivos, o comportamento emocional pode ser caracterizado por dois tipos básicos de respostas: a aproximação direta à estímulos apetitivos e a esquiva de estímulos nocivos. Ainda que nos humanos o comportamento emocional frequentemente seja mais criativo e menos previsível, muitas das respostas reflexas simples - aproximação ou esquiva, ainda fazem parte do repertório de respostas. O complexo nuclear amigdalóide, ou simplesmente amígdala, é a estrutura cerebral fundamental para a integração de informações sensoriais às respostas emocionais, comportamentais e fisiológicas, especialmente para estímulos que sinalizam ameaça. SANCHEZ. op. cit., p.12.

⁸KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Tradução Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012, p. 26-29.

As configurações automáticas, complementa Greene⁹, são modeladas não somente pela experiência pessoal, mas também pela herança biológica animal, bem como pelo aprendizado cultural. Não é por acaso que biologia, sociologia e psicologia buscam, cada uma a sua maneira, explicar o comportamento humano. Evolução, organização social e subjetividade psíquica são determinantes para o sistema automático de pensamento. Dessa forma, para que as intuições sejam úteis e vantajosas precisam refletir lições aprendidas com a experiência dos antepassados, da sociedade, e ainda com a própria experiência subjetiva.

A intuição, segundo Damásio¹⁰ nada mais é do que uma cognição rápida que favorece a mente preparada, e a sua qualidade depende: “[...] do quanto classificamos bem os acontecimentos de nossa experiência passada em relação às emoções que os precederam e às que seguiram, e ainda o quanto refletimos bem sobre os êxitos e fracassos de nossas intuições anteriores”.

Lima¹¹ enfatiza alguns aspectos fundamentais a respeito dos marcadores somáticos:

- (i) os marcadores não são imutáveis, isto é, não são necessariamente traumas. As impressões e os significados das emoções podem ser ressignificadas, de modo que os marcadores só terminam quando a vida chega ao fim e, nesse sentido, são um processo contínuo de aprendizagem;
- (ii) Os marcadores não resolvem ou esgotam por si só todas as etapas do processo decisório. Eles constituem o primeiro passo fundamental para as decisões, e para além deles entram em cena outros mecanismos como, por exemplo, a atenção básica [...].

No tocante ao conceito de emoção, Greene¹² afirma que “não há propriamente uma definição universal de emoção, mas uma característica importante é que grande parte das emoções apresentam uma tendência a ação”. Valendo-se do exemplo do medo, fugir ou lutar são justamente as tendências comportamentais decorrentes quando essa emoção é experimentada.

Damásio¹³ esclarece que, enquanto a emoção é um conjunto das alterações do estado do corpo associadas a certas imagens mentais, o sentimento é a essência do sentir de uma emoção. O sentimento é um processo de acompanhamento do que o corpo está fazendo enquanto pensamentos sobre conteúdos específicos revelam-se na mente.

Em síntese, sentir os estados emocionais - recorrendo à observação do próprio corpo e à identificação dos objetos que desencadearam as emoções; representa apropriar-se de consciência emocional: o único caminho possível para a tomada de decisão consciente. Afinal,

⁹GREENE, op. cit., p. 150-151.

¹⁰DAMÁSIO, op. cit., p.13.

¹¹LIMA, op. cit., p. 17.

¹²GREENE, op. cit., p. 142.

¹³DAMÁSIO, op. cit., p.140.

como bem revisado pela neurociência, errou Descartes ao propor a completa separação entre corpo e mente, e entre razão e emoção.

2. O ÂMAGO EMOCIONAL DO CONFLITO

A respeito do componente emocional inerente às negociações de conflitos de interesses, Fisher, Ury e Patton¹⁴ sustentam que um ponto fundamental que costuma ser esquecido, especialmente em operações corporativas e internacionais, é que aqueles sentados à mesa de negociação não são meros representantes abstratos de instituições e organizações, mas seres humanos. A condição humana dos negociadores se traduz na presença de origens e pontos de vistas distintos, na expressão de valores profundamente arraigados e, sobretudo na manifestação de emoções.

O Projeto de Negociação da *Harvard Law School*¹⁵ demonstrou, conforme explica Tânia Almeida¹⁶, que negociadores são antes de tudo seres humanos em relação. Todo negociador possui interesse não apenas no objeto da negociação, mas também na relação interpessoal estabelecida. A forma como vinham sendo tratados e como estão sendo tratados na mesa de negociação são sempre um grande foco de atenção dos negociadores. Assim, além do elemento objetivo, toda negociação apresenta um elemento subjetivo, que diz respeito à relação entre os negociadores. Não há prevalência entre pauta objetiva e pauta subjetiva. Ambas são inerentes aos conflitos e estão “intrinsecamente interligadas”.

A natureza humana e interpessoal das negociações sinaliza a relevância da dimensão emocional na solução de conflitos, e anuncia os efeitos complexos que as emoções podem exercer sobre as dinâmicas sociais. Se como visto, as emoções possuem um papel determinante para a tomada de decisão humana, a sua influência para a tomada de decisão no âmbito interpessoal torna-se ainda mais significativa, e em especial nos contextos conflituosos no qual interagem emoções intensas de todos os lados.

¹⁴FISHER, Roger; URY, William; BRUCE, Patton. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. Tradução Rachel Agavino. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 41.

¹⁵O Projeto de negociação Harvard tem como missão melhorar a teoria, o ensino e a prática da negociação e da resolução de disputas para que as pessoas possam lidar de forma mais construtiva com conflitos que vão do interpessoal ao internacional. O projeto faz parte do Programa de Negociação da Harvard Law School – um consórcio de acadêmicos e projetos de Harvard, do instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), da Faculdade Simmons e da Universidade Tufts. *Ibid.*, p. 219.

¹⁶ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*. 7. ed. São Paulo: Dash editora, 2020, p. 307 – 310.

O problema central de uma negociação, sustentam Fisher, Ury e Patton¹⁷, não está nas posições conflitantes, senão no conflito entre os interesses, que se resumem em desejos, preocupações, temores e necessidades de cada lado. São os interesses que motivam as pessoas, e são eles os “motores silenciosos” por trás das posições. Enquanto a posição é aquilo que é objetivamente expresso e defendido por posturas rígidas, esclarece Tânia Almeida¹⁸, os interesses são aquilo que verdadeiramente se pretende proteger. Enquanto encobertos pelas posições adversariais, normalmente os interesses não são revelados imediatamente.

As pretensões, exigências e reivindicações manifestas, ou seja, o que em um primeiro momento é levado pelas partes à mesa de negociação, são as denominadas posições. Os interesses, inicialmente ocultos, vão se revelando no curso da negociação com o emprego de técnicas específicas. Em conflitos de parentalidade por exemplo, quando os pais requerem a guarda dos filhos – o que representa a posição; os reais interesses costumam ser a convivência mais frequente, maior participação na educação e na vida cotidiana - ou seja, maior conexão com os filhos. É fundamental ressaltar que, ainda que o conflito gire em torno de questões monetárias, políticas ou territoriais¹⁹ sempre haverá interesses subjacentes às posições.

Os interesses mais poderosos, destacam Fisher, Ury e Patton²⁰, “são necessidades humanas básicas como segurança, bem estar econômico, sensação de pertencimento, reconhecimento e controle sobre a nossa própria vida”. Rosenberg²¹ complementa e esclarece que as necessidades humanas básicas são em essência “os recursos que a vida exige para se sustentar”. Todas as pessoas possuem necessidades físicas – ar, água, comida, descanso, e necessidades psicológicas, como compreensão, apoio, honestidade e significação. Segundo Ury²², dentre as necessidades psicológicas básicas, duas se destacam: proteção, ou segurança, e conexão, ou amor.

¹⁷FISHER, op. cit., p. 64.

¹⁸ALMEIDA, op. cit., p. 108.

¹⁹O tratado de paz egípcio-israelense da cúpula de Camp David, em 1978, ilustra a utilidade de olhar por trás das posições. Israel ocupava a península egípcia do Sinai desde a Guerra dos Seis Dias em 1967. Quando Egito e Israel se sentaram em 1978 para negociar a paz, suas posições eram incompatíveis. Israel insistia em manter parte do Sinai. O Egito, por outro lado, insistia em que cada centímetro do Sinai fosse devolvido. Quando os dois lados deixaram de olhar para suas posições e passaram a se concentrar nos interesses, foi possível encontrar uma solução. O interesse de Israel era a segurança; eles não queriam tanques egípcios na fronteira. O interesse do Egito era a soberania; o Sinai fazia parte do país desde a época dos faraós. Em Camp David, concordaram com um plano que devolveria o Sinai, contemplando a soberania egípcia, e desmilitarizaria amplas áreas fronteiriças, garantindo a segurança israelense. FISHER. op. cit., p. 64.

²⁰FISHER, op. cit., p. 71.

²¹ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não violenta. Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. Tradução Mário Vitela. 5. ed. São Paulo: Ágora, 2021, p. 197.

²²URY, William. *Como chegar ao sim com você mesmo: o primeiro passo em qualquer negociação, conflito ou conversa difícil*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Sextante, 2015, p. 25.

Rosenberg²³ explica ainda que os estados emocionais estão diretamente associados ao atendimento ou não das necessidades humanas. Uma gama de possíveis sentimentos podem emergir quando as necessidades são atendidas, tais como alegria, alívio, bom-humor, calma, coragem, confiança, entusiasmo, esperança, inspiração, relaxamento, segurança, sociabilidade, etc. Do outro lado, quando as necessidades não são atendidas, são despertados sentimentos como angústia, ansiedade, culpa, desânimo, desconfiança, desconforto, frustração, insegurança, irritabilidade, mau-humor, nervosismo, pessimismo, preocupação, ressentimento, etc.

O ingrediente emocional, portanto, está presente em toda a composição da negociação. A pauta subjetiva, de um lado – enquanto pertinente à relação interpessoal das partes; é por sua própria natureza de cunho emocional. A pauta objetiva, do outro, apesar de tratar objetivamente da matéria negociada, não ostenta natureza estritamente objetiva como aparenta. Se por trás das posições estão os interesses que, por sua vez, se traduzem em necessidades, e se destas resultam sentimentos, a pauta objetiva é, de fundo, essencialmente subjetiva e emocional.

Nesse sentido, Stone, Patton e Heen²⁴ advertem que em diálogos difíceis os sentimentos são poderosos demais para serem contidos silenciosamente. Se tratados sem franqueza e honestidade eles se infiltram e contaminam a comunicação, seja paulatinamente ou de forma explosiva. Além do tom de voz, os sentimentos se expressam por meio da expressão facial e da linguagem corporal, e ainda é capaz de ativar “sacarmos, agressividade, impaciência, imprevisibilidade ou uma postura defensiva”.

Sobre a atuação das emoções sobre o corpo, Fisher e Shapiro²⁵ demonstram que:

elas impactam diretamente sua fisiologia, causando transpiração, rubor, sorrisos, 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 as emoções tem um preço, pois uma emoção reprimida, continua atuando sobre seu corpo.

Nota-se, igualmente sob essa perspectiva, que os estados emocionais se manifestam de forma ampla – e explícita, nas negociações de conflitos. Além de atuarem visivelmente sobre o corpo, sem permitir simulação, as emoções exercem forte influência na comunicação ao ditarem o tom do diálogo, e, portanto, da própria negociação. Ao contrário do que preconiza o senso comum, omitir as emoções não é uma estratégia apropriada, senão imprudente: reprimir os

²³ROSENBERG, op. cit., p. 64-65.

²⁴STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN, Sheila. *Conversas difíceis: como discutir o que é mais importante*. Tradução Bruno Fiuza, Roberta Clapp. Rio de Janeiro: Sextante, 2021, p. 106.

²⁵FISHER, Roger; SHAPIRO, Daniel. *Além da razão: a força da emoção na solução de conflitos*. Tradução Igor Farias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019, p. 10.

estados emocionais gera um grande potencial para desencadear uma série comportamentos capazes de instaurar ou escalar o conflito.

Além disso, Fisher, Ury e Patton²⁶ sustentam que os sentimentos podem ser mais importantes do que a própria conversa. É muito comum que os envolvidos cheguem às negociações se sentindo ameaçados e mais dispostos ao combate do que à colaboração para a solução do conflito. As emoções de um lado geram emoções do outro. “O medo pode gerar raiva e a raiva pode gerar medo. As emoções podem rapidamente conduzir a negociação a um impasse ou ao fim.”

Ury²⁷ esclarece que seja em conflitos conjugais, questões empresariais ou guerras civis, o comportamento padrão dos negociadores costuma ser atacar, se esquivar ou recuar. Esse mecanismo biológico automático de luta ou fuga impede que os verdadeiros interesses sejam acolhidos porque depois de disparado:

o sangue flui do cérebro para os membros e nossa capacidade de pensar com clareza diminui. Esquecemos nossos propósitos e agimos de maneira contrária a nossos interesses. Ao simplesmente reagirmos, renunciamos ao nosso poder de influenciar a outra pessoa de maneira construtiva e de mudar a situação para melhor. Dizemos não ao que poderia nos beneficiar.

No mesmo sentido, Fisher e Shapiro²⁸ explicam que quando o foco passa a ser se proteger e atacar, as emoções dificultam as negociações tendo em vista que a atenção dos negociadores é desviada das pautas importantes.

O zelo para evitar comportamentos impulsivos, especialmente de ataque e defesa, deve, portanto, ser continuamente perquirido por todos os envolvidos. As emoções intensas quando atuam de forma automática, sem análise consciente e chancela do pensamento voluntário são capazes de pôr em risco qualquer negociação. Seja por inviabilizar a investigação dos verdadeiros interesses, seja por tornar o ambiente um verdadeiro campo de batalha, suficientemente capaz de romper laços diplomáticos, profissionais ou afetivos.

Stone, Patton e Heen²⁹ destacam ainda que expressar sentimentos e ouvir são os dois aspectos mais importantes da comunicação, e os mais difíceis de pôr em prática. Em geral quando as pessoas têm dificuldade para ouvir, “paradoxalmente, costuma ser por não saberem se expressar”. A capacidade de escuta costuma aumentar sensivelmente quando as emoções são compartilhadas. Por essa razão, sentimentos não expressados podem provocar o bloqueio da capacidade de ouvir. Isso porque, segundo Stone, Patton e Heen³⁰ uma boa escuta exige

²⁶FISHER, op. cit., p. 52.

²⁷URY, op., cit., p. 17-18.

²⁸FISHER, op. cit., 2019, p. 5.

²⁹STONE, op. cit., p. 110.

³⁰Ibid., p. 111.

interesse sincero em relação a outra pessoa, disposição e capacidade para manter a atenção nela, e as emoções reprimidas:

atraem os holofotes de volta para nós. Em vez de nos perguntarmos “De que modo o que ela está dizendo faz sentido?”, ou “Quero entender isso melhor”, parece que existe um disco arranhado dentro da nossa cabeça repetindo só as faixas sobre os nossos próprios sentimentos: “Estou muito irritado com ele!”

A forte e ampla atuação das emoções nas negociações de conflitos evidencia que as adversidades só podem ser de fato trabalhadas ao se adentrar no nível dos estados emocionais. Considerar as emoções e os sentimentos como algo apartado do conflito é absolutamente ineficaz, e ainda perigoso. Os verdadeiros interesses não são abordados, as partes se fecham para a escuta, e além disso, as emoções sempre encontram o caminho de volta à conversa, geralmente de modo a impedir a celebração de acordos e a romper com os vínculos interpessoais.

3. O DIRECIONAMENTO CONSTRUTIVO DAS EMOÇÕES EM NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS

A influência determinante das emoções nos contextos conflituosos - e os graves efeitos de não as ter conscientizadas e expressadas, aponta para uma necessidade de investir especial atenção a ferramentas que permitam a conscientização e a legítima expressão dos estados emocionais, bem como a sua condução em uma direção construtiva para a negociação de conflitos. O domínio dessas técnicas pelos negociadores, seus advogados e mediadores - cada qual com sua abordagem própria, corresponde a um verdadeiro comprometimento com a busca pela gestão adequada do conflito.

Segundo Tânia Almeida³¹, a escuta ativa é a ferramenta primordial para diálogos colaborativos e produtivos. É somente por meio de uma escuta ativa que é possível criar confiança no processo de diálogo. Escutar, no entanto, é uma ação voluntária, diferente de ouvir - mero ato fisiológico, e implica dirigir atenção à escuta de forma interessada com uma postura atenta física e emocionalmente, além de demonstrar interesse por meio de perguntas esclarecedoras que estimulem o autor a ampliar a sua narrativa.

Stone, Patton e Heen³² sustentam que a escuta é uma das habilidades mais poderosas em uma conversa difícil. Aquele que escuta de forma genuína, não só compreende o outro, mas

³¹ALMEIDA, op. cit., p. 67 e 240.

³²STONE, op. cit., p. 227-229.

permite que o outro o compreenda. Trata-se de uma via de mão dupla, tendo em vista que na grande maioria dos casos, o motivo pelo qual uma das partes não escuta é porque ela não se sente compreendida. No entanto, escutar só é poderoso e eficaz se for algo autêntico. Autenticidade significa verdadeira curiosidade e interesse, e não apenas o cumprimento mecânico de um dever. É necessário ser persistente para manter a escuta, pois não é possível encaminhar a conversa para uma direção positiva até que todos se sintam ouvidos e compreendidos.

Fisher³³ esclarece que negociadores devem, além de explicitar as emoções próprias, permitir que o outro lado desabafe. Dialogar abertamente sobre os sentimentos torna as negociações menos reativas e mais produtivas. Sem o peso das emoções reprimidas os negociadores se tornam mais dispostos a trabalhar na questão em si. Isso porque falar sobre sentimentos intensos para um interlocutor atento provoca um grande alívio psicológico. Ury³⁴ elucida que quando o indivíduo se sente atado por uma emoção há apenas dois caminhos: conscientizar-se ou deixar-se levar. A auto-observação³⁵ é a base do domínio de si mesmo. Falar sobre sentimentos facilita a conscientização e neutraliza o impacto deles, o que gera mais facilidade para manter o estado de calma e equilíbrio.

Se a expressão de sentimentos está diretamente associada à escuta, e se escutar reflete na oportunidade de ser escutado, é inicialmente – e tão somente – por meio da escuta ativa que o processo de negociação poderá progredir em uma direção construtiva. Aquele que escuta de forma ativa, além de estimular o outro a expressar as suas emoções, automaticamente também o estimulará a escutar, e assim por diante, em um ciclo contínuo de escuta e expressão de sentimentos. Dessa forma os estados emocionais passam a ser conscientizados e deixam de atuar de forma automática, o que diminui consideravelmente o risco de comportamentos impulsivos, especialmente os de ataque e defesa, como visto, extremamente prejudiciais para negociações.

Além da prática da escuta ativa, o progresso do diálogo requer que negociadores sejam acolhidos com cortesia³⁶ e validados em seus comportamentos, sem que seja manifestada

³³FISHER, op. cit., p. 54-55.

³⁴URY, op., cit., p. 18.

³⁵A técnica de auto-observação é denominada “ir para o camarote”. O camarote é uma metáfora de um espaço racional e emocional em que se assume uma perspectiva abrangente para observar, identificar e nomear sentimentos enquanto experimentados, com o objetivo de manter a calma e o autocontrole em qualquer situação, mas especialmente útil para situações conflituosas. Ibid., p.17-20

³⁶A ferramenta de acolhimento ou “*rapport*” inclui, além de receber os integrantes com suas idiossincrasias, acolher com cortesia de preferência pelo nome, em ambiente confortável que nitidamente transmita privacidade e acolhimento. ALMEIDA, op. cit., p. 68.

qualquer visão crítica ou moral, pelos seus interlocutores, explica Tânia Almeida³⁷. Ainda que suas condutas sejam aparentemente inadequadas, importa reconhecer todas as emoções que as originam como legítimas. Apesar de, em geral, serem deslegitimados no contexto social, os comportamentos que denotam desequilíbrio – como as condutas explosivas ou desrespeitosas, quando apresentados na mesa de negociação representam justamente uma oportunidade para trabalhar a crise.

É oportuno ressaltar que “construímos nossa visão de mundo e a maneira como reagimos aos eventos – de forma mais combativa ou colaborativa, [...] – com base em nosso percurso e repertório socioculturais, edificadores dos paradigmas que vamos incorporando durante a vida”. Portanto, é preciso considerar atentamente as diferenças culturais e até mesmo as particularidades sutis entre os participantes, de modo a garantir uma sensação de respeito à individualidade de cada um, sensação essa, essencial para que haja o desejo de participação no processo de diálogo.

Visitar o lugar do outro, ou seja, compreender seu ponto de vista e sua perspectiva em relação ao conflito de forma genuína é, portanto, prática necessária, fundamental para se alcançar um diálogo produtivo. Para isso “é preciso usar as lentes que o outro usa para ler a realidade [...]” Nesse sentido, Ury³⁸ afirma que:

geralmente ouvimos os outros a partir do nosso enquadramento de referência, julgando o que dizem do nosso ponto de vista. Imbuídos de uma atitude de respeito genuíno, podemos praticar a arte de ouvir os outros a partir do enquadramento de referência deles, do ponto de vista deles. Devemos escutar não só as palavras, mas também os pensamentos e os sentimentos não expressos. Precisamos apreender o conteúdo do que está sendo dito, mas também considerar o ser humano que o manifesta.

Fisher, Ury e Patton³⁹ acrescentam que “compreender com empatia o ponto de vista do outro e sentir a força emocional com que ele o defende se traduz em uma capacidade, inclusive, de influenciá-lo.” Ou seja, colocar-se no lugar do outro, não apenas contribui para o desejo de participação no processo de diálogo, mas também se traduz em uma ferramenta potencialmente persuasiva.

Rosenberg⁴⁰ corrobora a concepção da validação como técnica de administração pacífica de conflitos ao ensinar sobre a observação sem avaliação nos ensinamentos sobre Comunicação não violenta. A observação acompanhada de juízos de valores além de diminuir

³⁷Ibid., p. 68-69, 72-73, 245-246 e 252.

³⁸URY, op., cit., p. 71.

³⁹FISHER, op. cit., p. 46.

⁴⁰ROSENBERG, op. cit., p. 36, 45-46, 117-118 e 144.

a probabilidade de escuta, estimula comportamentos violentos. Isso porque é provável que aquele que se sinta julgado, receba a mensagem como crítica e se porte em uma postura defensiva. Por outro lado, a escuta com atenção plena, respeitosa, livre de ideias preconcebidas e julgamentos é um caminho para neutralizar a violência.

Nota-se, portanto que, escuta ativa, acolhimento e validação, acompanhados, necessariamente pela atenção às diferenças culturais e pela visita ao lugar do outro, formam um grande – e elementar – conjunto de ferramentas para diálogos construtivos. Permitir a livre manifestação dos estados emocionais para evitar comportamentos inconscientes e impulsivos é o primeiro passo no sentido de um diálogo produtivo. O segundo, que viabilizará o avanço da negociação é a identificação desses sentimentos, para então associa-los às necessidades, ou seja, aos reais interesses por trás das posições.

Nesse sentido, Tânia Almeida⁴¹ sustenta que para identificar e confirmar os reais interesses será necessário parafrasear, resumir e redefinir os relatos com conotação positiva, bem como transformar eventuais relatos negativos ou acusações em necessidades desatendidas. Significa dizer que inda que haja ataque, quando os negociadores se expressam de maneira dura ou agressiva, é por meio dessas ferramentas que será possível a extração de sentimentos e necessidades legítimas, que costumam estar soterradas sob atitudes consideradas impróprias socialmente. Além disso, elas permitem que “as pessoas envolvidas no processo de diálogo identifiquem em uma atitude ou em uma fala entendidas como negativas, a motivação/preocupação compreensível, ou até mesmo uma intenção positiva”.

Stone, Patton e Heen⁴² explicam que reformular é uma ação potente, hábil a conduzir uma conversa difícil para um caminho construtivo. Trata-se de uma tradução para trazer conceitos mais úteis ao diálogo de modo a “iluminar o caminho” com a essência do que foi dito. Ainda que uma das partes tome um rumo destrutivo, ou simplesmente não colabore, tudo é possível de ser reformulado, no intuito de ajudar a manter a conversa nos eixos. Assim como a escuta, a reformulação requer persistência, razão pela qual, costuma ser necessário reformular constantemente a conversa para mantê-la em uma direção produtiva.

No mesmo sentido, Rosenberg⁴³ elucida que qualquer mensagem, independente da forma que for manifestada – silêncio, negação, gesto ou julgamento, deve ser traduzida em sentimentos. Ainda que inicialmente se recorra a suposições, e que sejam apresentadas suposições equivocadas, elas podem ajudar os negociadores a perceberem os seus verdadeiros

⁴¹ALMEIDA, op. cit., p.89 e 281-282 e 291.

⁴²STONE, op. cit., p. 222-223 e 226.

⁴³ROSENBERG, op. cit., p. 66 e 200

anseios. Identificar de forma clara e específica os sentimentos – outro componente da comunicação não violenta, além de criar maior conexão com o outro, facilita a administração do conflito, enquanto meio para identificar necessidades.

A identificação dos sentimentos representa a delimitação da pauta subjetiva. E conforme explica Tânia Almeida⁴⁴, é por meio do trabalho com a pauta subjetiva que é possível restaurar a relação, de modo a prevenir novos desentendimentos que comprometam a fluidez do processo de diálogo. Apesar de não haver prevalência entre as pautas subjetiva e objetiva, recomenda-se iniciar as negociações – sejam elas diretas ou assistidas por mediadores; pela primeira, justamente para permitir que os temas objetivos sejam tratados sem o peso dos estados emocionais.

Identificar e direcionar positivamente o conteúdo emocional do conflito é, portanto, etapa vital e premissa para um percurso negocial produtivo. Nesse sentido, a busca por diálogos conscientes e construtivos depende da aplicação comprometida e persistente de um grande conjunto de técnicas e ferramentas que consideram a natureza humana dos participantes, com todas as suas complexidades biológicas, psíquicas e sociais. Não é tarefa fácil, razão pela qual, todos aqueles imbuídos do propósito de administrar pacificamente conflitos – próprios ou alheios deverão estar dispostos a uma atuação profundamente transdisciplinar.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa científica objetivou demonstrar, a partir de elementos da neurociência e da psicologia, o protagonismo das emoções em negociações de conflitos. Buscou-se, nesse sentido, identificar ferramentas hábeis a administrar os estados emocionais de modo a alcançar diálogos e, portanto, negociações mais construtivas.

Observou-se que a suposição racionalista concebida pelo pensamento cartesiano de que razão e emoção se estruturam de forma absolutamente separada restou superada pela neurociência moderna, tendo em vista que, neurologicamente, a emoção integra o processo de raciocínio, e influencia, portanto, o comportamento racional. Nesse sentido, revelou-se falacioso o entendimento amplamente difundido pelo senso comum de que boas decisões – decisões racionais – devem ser tomadas sem a influência das emoções.

Nesse sentido compreendeu-se que a tomada de decisão consciente depende de conscientização emocional, por meio da observação do próprio corpo, bem como dos

⁴⁴ALMEIDA, op. cit., p. 112-113.

pensamentos que decorrem da experimentação emocional. No mesmo sentido, observou-se que a conscientização das emoções requer a assimilação das marcas emocionais registradas pelas experiências vivenciadas, enquanto determinantes para a forma com que se experimenta a emoção.

Verificou-se ainda a maior complexidade da tomada de decisão consciente no contexto da negociação de conflitos, enquanto dinâmica interpessoal, na qual interagem as emoções intensas de todos os lados. A condição humana dos negociadores se traduz na presença de origens e pontos de vistas distintos, na expressão de valores profundamente arraigados e, sobretudo na manifestação de emoções.

Restou demonstrado que o problema central de uma negociação não está nas posições conflitantes, senão no conflito entre os interesses, que representam em última instância necessidades humanas. São os interesses que motivam as pessoas, e são eles os motores silenciosos por trás daquilo que é inicialmente demandado.

Compreendeu-se que os estados emocionais estão diretamente associados ao atendimento ou não das necessidades humanas, e que, portanto, há uma relação intrínseca entre interesses em negociação e sentimentos. Além disso, verificou-se que em toda negociação existe uma pauta subjetiva que diz respeito à relação entre os negociadores, à forma como vinham sendo tratados e como estão sendo tratados na mesa de negociação.

Concluiu-se, portanto, que o conflito só pode ser efetivamente trabalhado ao se adentrar no nível dos estados emocionais. Considerar os sentimentos como algo apartado do conflito representa não somente incitar tomada de decisões não conscientizadas, mas também inviabilizar o alcance dos verdadeiros interesses em conflito.

Foi necessário, nesse sentido, demonstrar os efeitos de não se dedicar ao cuidado das emoções em negociação de conflitos, e observou-se que os estados emocionais quando não expressados ou tratados sem honestidade são capazes de se infiltrar e contaminar a comunicação, seja paulatinamente ou de forma explosiva, de modo a inviabilizar o tratamento do conflito.

Assim, foram apresentadas ferramentas que estimulam a livre expressão dos estados emocionais – escuta ativa, acolhimento, validação, atenção às diferenças culturais e visita ao lugar do outro, bem como técnicas para conduzi-los em uma direção construtiva para o diálogo – paráfrases, resumos, redefinição dos relatos com conotação positiva e transformação de relatos negativos ou acusações em necessidades desatendidas.

Concluiu-se que tais ferramentas são componentes vitais para um percurso negocial construtivo, e que dependem da aplicação comprometida e persistente de todos os envolvidos

no conflito – os próprios negociadores, seus advogados ou mediadores. É certo que o estudo do tema vai além e que a sua compreensão se sujeita a saberes transdisciplinares.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*. 7. ed. São Paulo: Dash editora, 2020.

DAMÁSIO, António R. *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. Tradução Dora Vicente, Georgina Segurado. 3. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

FISHER, Roger; SHAPIRO, Daniel. *Além da razão: a força da emoção na solução de conflitos*. Tradução Igor Farias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

_____; URY, William; BRUCE, Patton. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. Tradução Rachel Agavino. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

GREENE, Joshua. *Tribos Morais: a tragédia da moralidade do senso comum*. Tradução Alessandra Bonruquer. Rio de Janeiro: Record, 2018.

GUEDES DE LIMA, Francisco Jozivan. A relevância das emoções nos processos decisórios e o mito da racionalidade pura a partir da neurociência de António Damásio. *Intuito*. Porto Alegre, v. 7, nº 2, p.236-247, nov. 2014.

KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Tradução Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não violenta. Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. Tradução Mário Vitela. 5. ed. São Paulo: Ágora, 2021.

SANCHEZ, Tiago Arruda. *Regulação emocional pela atenção: um estudo de neuroimagem por ressonância magnética funcional*. 2009. 108 f. Tese (Doutorado em física aplicada à Medicina e Biologia) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN, Sheila. *Conversas difíceis: como discutir o que é mais importante*. Tradução Bruno Fiuza, Roberta Clapp. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

URY, William. *Como chegar ao sim com você mesmo: o primeiro passo em qualquer negociação, conflito ou conversa difícil*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.