

Recebido: 22/03/2022

Aprovado: 21/11/2022

NEGOCIAÇÕES TENSAS: ANÁLISE NEUROPSICOLÓGICA E JURÍDICA DO FATOR RAIVA NAS NEGOCIAÇÕES

*TENSE NEGOTIATIONS: NEUROPSYCHOLOGICAL
AND LEGAL ANALYSIS OF THE ANGRY FACTOR
IN THE NEGOTIATIONS*

Denis Gleyce Pinto Moreira¹

SUMÁRIO: Introdução. 1. Resolução consensual de conflitos e negociação. 2. Raiva: neurociência e comportamento. 3. As duas faces da raiva. 4. Aspectos comportamentais da tomada de decisões. 5. O impacto da raiva na negociação. Conclusão. Referências bibliográficas.

¹ Mestre em Direito pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Pós-graduado em Direito Processual pela Universidade da Amazônia (UNAMA) e em Neurociência e Comportamento pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Graduado em Direito pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Advogado da União.

RESUMO: Este artigo investiga vários aspectos da raiva em negociações tensas. Enfoca a análise neuropsicológica e jurídica desse fator nas negociações e algumas das repercussões dessa emoção na cognição, nos relacionamentos e no campo jurídico. Nesse sentido, a pesquisa incluiu uma revisão de literatura multidisciplinar que abrange contribuições da filosofia, psicologia, neurociência e economia comportamental. Esclarece aspectos positivos e negativos da raiva, inclusive em negociações cujo escopo seja a resolução de conflitos. O objetivo do artigo é demonstrar a complexidade, a relevância do tema e como cuidar dessa emoção tão presente nas negociações.

PALAVRAS-CHAVE: Negociação. Resolução de conflitos. Fator Raiva. Tomada de Decisão. Neurociência e Comportamento.

ABSTRACT: This article investigates multiple aspects of anger in tense negotiations. It focuses on the neuropsychological and legal analysis of this factor in negotiations and some of the repercussions of this emotion on cognition, relationships and the legal field. In that regard, the research included a multidisciplinary literature review that covers contributions from philosophy, psychology, neuroscience, and behavioral economics. It clarifies positive and negative aspects of anger, including in negotiations whose scope is conflict resolution. The objective of the article is to demonstrate the complexity, the relevance of the theme and how to take care of this emotion so present in negotiations.

KEYWORDS: Negotiation. Conflict Resolution. Anger Factor. Decision Making. Neuroscience and Behavior.

INTRODUÇÃO

O presente artigo se propõe a analisar, sob o prisma neuropsicológico e jurídico, o fator raiva nas negociações² tensas. Como se sabe, muitas negociações acontecem sob o forte clima psicoemocional de tensão, alimentado pela raiva de um ou mais negociadores.

O artigo apresenta várias perspectivas do assunto, que ainda é explorado superficialmente e sem a riqueza que a análise multidisciplinar oferta.

A hipótese de trabalho é demonstrar que a raiva tem funções específicas e é potencialmente híbrida. Ou seja, em um processo de negociação, apresenta potencial destrutivo, mas também transformador.

1. RESOLUÇÃO CONSENSUAL DE CONFLITOS E A NEGOCIAÇÃO

A complexidade é uma das características das sociedades pós-modernas e esse traço também está presente em muitos conflitos. O filósofo e sociólogo Edgar Morin (2007, p. 68) ensina que a complexidade abrange polos aparentemente contraditórios, como ordem e caos, coerência e paradoxo, certeza e incerteza, controle e descontrole.

Essas dimensões da complexidade se tornam mais evidentes quando o conflito ocorre entre órgãos públicos que, portanto, fazem parte da estrutura do Estado. É o Estado contra o Estado. Não só isso, é um Estado que não consegue acompanhar e responder adequadamente ao ritmo de mudanças conflituosas do Antropoceno.³ Na prática, por vezes, o conflito impacta políticas públicas relevantes e gera uma pulsão de tensão que se irradia nas estruturas estatais e não raro reverbera em expressivas faixas da população que se vê atingida pelo conflito.

Aqui é a construção da estrada obstruída pela ação do poder de polícia do órgão ambiental, ali é o assentamento da reforma agrária no entorno de uma unidade de conservação, acolá é a construção de prédios urbanos paralisada por desentendimentos burocráticos entre estruturas estatais ou paraestatais, aqueloutro é o não uso de tecnologias por controvérsias operacionais.

Em comum em quase todos esses conflitos, estão os prejuízos ao funcionamento do Estado e à prestação de serviço público, bem como a pressão para se resolver o conflito e a tensão, que abriga, em suas camadas

2 Embora a negociação seja considerada, pela maioria dos autores, como um meio específico de solução de conflitos, neste artigo será abordada como um método transversal, presente em outras modalidades, tais como na conciliação, arbitragem, mediação, a exemplo do que ocorre na chamada Mediação Linear, baseada na Teoria de Negociação de Harvard.

3 No artigo *Populações tradicionais e as mudanças socioambientais do antropoceno: resistência, resiliência ou ruptura* (2017, p. 450) explica-se que "(...) entre as procelas das incertezas e complexidade do Antropoceno, o Estado boia hesitante e fragilizado, em meio à tempestade de forças econômicas, políticas, jurídicas e sociais. Em verdade, o atual designe do Estado não comporta a complexidade da interdependência".

mais profundas, sentimentos e emoções fortes como frustração, impotência, injustiça, ressentimento e raiva.

Quando as partes sentam na mesa de negociação, inevitavelmente trazem consigo esses sentimentos e emoções. Às vezes estão calibradas, às vezes pulsantes, à flor da pele. Apesar disso, nem sempre são tratadas adequadamente. Não raro, negociadores, conciliadores e mediadores silenciam esses sentimentos, negam, obstruem, desviam o foco. E assim, essas emoções e sentimentos seguem inconscientes, intensos e afetam não apenas a percepção do conflito, a capacidade de diálogo, a cognição dos negociadores, mas também a tomada de decisão das partes envolvidas, tal como mostram várias pesquisas, a exemplo das que usam o jogo Ultimato.⁴

Infelizmente, esse negacionismo emocional ainda é resquício do mito simplista e já ultrapassado de que as emoções prejudicam a tomada de decisão. A questão é bem mais complexa e hoje se sabe que emoções fazem parte do processo decisório e que – nas condições adequadas – são excelentes indicadores para melhores escolhas.

Em decorrência desse negacionismo, raramente as partes e os profissionais envolvidos no esforço de resolução do conflito têm preparação para lidar com seus próprios sentimentos e emoções e tampouco com o mundo afetivo da outra parte. O que se vê, de regra, são improvisos, esforços às cegas, ações intuitivas, nada próximo de uma abordagem consciente e técnica que promova o tratamento e direcionamento desses afetos e esteja ancorada no estado da arte de pesquisas científicas de várias áreas do conhecimento.

Pragmaticamente, o não tratamento adequado de emoções poderosas, como a raiva, pode não só aumentar a temperatura de negociações já tensas, como pode obstruí-las, assim como também pode levar a decisões aparentemente racionais, mas efetivamente desastrosas, quando se considera a amplitude do potencial de resolução pacífica dos conflitos, quase sempre restringido pelo fator raiva na negociação.

Atualmente, com tanto conhecimento acumulado sobre o impacto das emoções na cognição, na tomada de decisões e na própria evolução do Direito,⁵ ignorar, subestimar ou não enfrentar essa realidade já não pode ser encarado apenas como mera negligência ou incompetência, deve ser

4 Robert M. Sapolsky (2021, p. 44), no seu denso livro *Comporte-se*, esclarece que o jogo Ultimato é um jogo econômico envolvendo dois competidores. Um competidor recebe uma quantidade de dinheiro em um pote. Ele tem que fazer uma oferta para o outro competidor. O outro competidor pode aceitar ou negar a oferta. Se ele aceitar a proposta, o dinheiro é dividido nos termos propostos. Se ele negar a proposta, ambos competidores não ganham nada do dinheiro. Sapolsky explica que estudos mostram que a recusa da proposta é uma decisão emocional provocada pela raiva de ter recebido uma oferta ruim. Ou seja, o segundo competidor prefere não ganhar nada a ter que aceitar uma proposta que considera injusta. A raiva, atestam os estudos, decorre da ativação da amígdala. Quanto maior a ativação da amígdala do competidor que se sente injustiçado, maior será sua raiva e a probabilidade de recusar a proposta, assumindo um prejuízo, mas inviabilizando o acordo para punir o outro competidor.

5 No instigante livro *A invenção dos Direitos Humanos: uma história*, a autora Lynn Hunt (2009, p. 35) defende a tese de que novas experiências individuais compartilhadas, sobretudo a partir do século XVIII, fortaleceram sentimentos como a empatia e o senso de igualdade, que, por sua vez, viabilizaram o surgimento de novos conceitos políticos e sociais como os direitos humanos.

entendido como uma violação às diretrizes constitucionais, que impõem que o Estado tome as melhores decisões, no menor tempo possível, com eficiência e razoabilidade e promova o bem-estar geral de seus cidadãos, atento à emocionalidade como quintessência da dignidade humana.⁶

É nesse prisma que o Ministro Luís Roberto Barroso (2009, p. 247) ensina que uma Constituição não é só técnica. Ela deve ter a capacidade de simbolizar conquistas, mobilizar o imaginário das pessoas e gerar no cidadão um “sentimento constitucional” desses avanços. Mas, como sociedade, podemos desenvolver esse “sentimento constitucional” quando interesses públicos e direitos fundamentais são desrespeitados, porque as práticas dos próprios órgãos do Estado e seus agentes públicos desprezam o mundo afetivo – o que inclui os sentimentos – tão presente nos conflitos?

Em verdade, essas diretrizes constitucionais se tornam ocas quando o próprio Estado não consegue lidar com seus conflitos internos, não apenas por superposição e choque de interesses e políticas públicas, mas por não considerar a dimensão humana de seus agentes públicos e dos cidadãos afetados pelos conflitos.

Esse é o contexto do presente artigo, que se propõe a debater tecnicamente a raiva em suas múltiplas dimensões, como também trazer contribuições de várias áreas do conhecimento para que o assunto não seja tratado de maneira simplista e enviesada, mas, antes, de forma multidisciplinar, técnica e, sobretudo, humanizada.

2. RAIVA: NEUROCIÊNCIA E COMPORTAMENTO

Duas são as raízes etimológicas da palavra “emoção”. A raiz mais antiga vem do latim. Forma-se com a junção do “e”, que significa “fora”, com a palavra “*movere*”, que significa “movimento”. No século XVI surge no idioma francês a palavra “*émotion*”, que é uma derivação da palavra “*émouvoir*”, esta significando excitar.

De uma forma resumida, pode-se asseverar que as emoções se expressam, automática e inconscientemente, através do organismo. Sob forte emoção, o corpo reage, por exemplo, com aumento do fluxo sanguíneo, com os batimentos cardíacos ou a sudorese. Já os sentimentos são representações subjetivas da experiência emocional.

O debate filosófico sobre as emoções é antigo e congrega pensadores de peso como Platão, Aristóteles, Hipócrates, Descartes e David Hume, dentre outros. O estudo científico das emoções não surgiu agora, embora se possa afirmar que é relativamente novo. Conta com pouco mais de um

6 Guilherme Calmon Nogueira da Gama (2018, p. 181), no excelente artigo *A Emocionalidade em áreas jurídicas específicas*, demonstra a importância da emocionalidade no discurso jurídico de várias áreas do Direito e sua centralidade na valoração axiológica da dignidade humana, tanto no plano legal, como constitucional e internacional.

século, cuja vanguarda tem nomes importantes como Charles Darwin, William James e Carl Georg Lange.

Atualmente, vários modelos e teorias convivem e apresentam explicações sobre as emoções.⁷ Independentemente da diversidade de modelos teóricos, é ponto de consenso que – pela perspectiva evolutiva – toda emoção tem sua função no processo evolutivo da espécie. No caso da raiva, entende-se que sua função evolucionária é provocar uma reação a alguma ameaça, real ou imaginária. Portanto, a raiva, em si, não é necessariamente ruim. Pode, por exemplo, servir para nos proteger de um ataque perigoso e iminente. No entanto, a raiva também pode escalar descontroladamente por meio de respostas violentas e levar, inclusive, a crimes graves como o assassinato.

Antes de nos aprofundarmos sobre o comportamento raivoso, impõe-se tracejar aspectos gerais da emoção raiva. Trata-se de uma das emoções universais, presente em todos os seres humanos, independentemente de época, idade, gênero, condições econômicas, sociais e culturais. A raiva se manifesta, dentre outras coisas, através do corpo, notadamente de expressões faciais que podem ser percebidas por outros seres humanos através da ressonância empática ou da teoria da mente.⁸

Com o avanço da Neurociência, é possível constatar as áreas e os circuitos cerebrais envolvidos na experiência emocional da raiva. Daniel Goleman (1998, p. 73), quando trata da “superpotência da raiva” explica que a percepção de uma ameaça dispara uma “onda límbica”, desencadeada pela liberação de catecolaminas – responsáveis por um rápido e episódico surto de energia – e pela ativação da amígdala, percorre o sistema nervoso e cria prontidão para ação.

A rigor, a experiência da raiva aciona tanto o cérebro reptiliano, como o sistema límbico e o córtex, variando de fluxo e intensidade conforme alguns fatores como, por exemplo, o temperamento, o contexto e a integridade das áreas cerebrais.

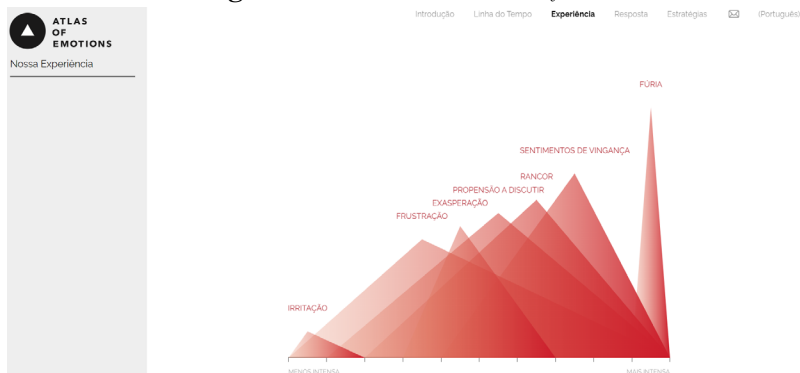
Outro elemento central no processamento da emoção raiva é o hormônio cortisol. Esse é o hormônio responsável pelo estresse. Em negociações, é evidente a relação entre raiva e estresse. Como veremos, a experiência da raiva pode manifestar-se em diversas intensidades. Quanto mais intensa, mais estressado fica o sujeito e mais tensa fica a negociação. Por isso que o dever de urbanidade, exigência ética e processual, não é mero enfeite jurídico e deontológico, tem estratégica finalidade comportamental.

7 São exemplos: as teorias somáticas, as teorias cognitivas, as teorias da sociologia e a teoria da perspectiva.

8 Teoria da mente é a capacidade humana de perceber, em si e nos outros, aspectos cognitivos como intenção, crenças, desejos.

No site *Atlas of Emotions*,⁹ criado em parceria entre vários neurocientistas e o Dalai-Lama,¹⁰ pode-se verificar as múltiplas variações de emoções secundárias¹¹ a partir da emoção primária raiva. Vê-se que a raiva pode começar com uma simples irritação e evoluir, em espiral, em direção à fúria, ponto mais extremo dessa experiência emocional que, na prática, anula a capacidade de raciocínio do furioso, conforme demonstra a Figura 1.

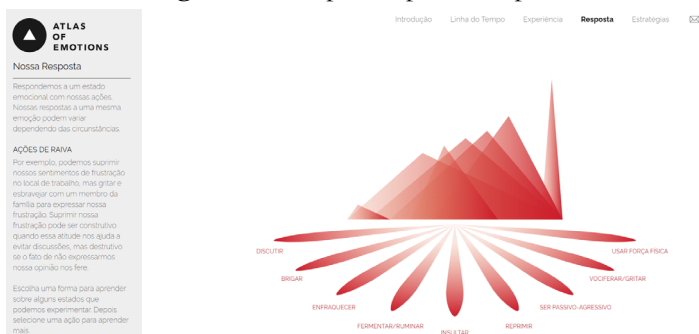
Figura 1 – Escala e manifestações da raiva



Fonte: The Ekman's Atlas of Emotions.

Como se pode verificar nas figuras do sobredito site, dependendo da intensidade da raiva, essa emoção pode desencadear diferentes tipos de respostas, de comportamentos mais amenos a comportamentos extremamente agressivos. Vejamos o que mostra a Figura 2:

Figura 2 – Respostas possíveis para a raiva



Fonte: The Ekman's Atlas of Emotions.

9 Disponível em: <https://atlasofemotions.org/#triggers/>. Acesso em: 1º mar. 2022.

10 Líder espiritual e político do Budismo Tibetano.

11 São as emoções sociais e aprendidas, que não geram mudanças nas expressões faciais, tais como ciúme, culpa e vaidade.

Nessas manifestações mais extremas acontece o que os especialistas chamam de sequestro emocional ou sequestro da amígdala. Esse fenômeno comportamental acontece quando a raiva sobrecarrega a amígdala e enche o corpo de cortisol.¹² Na prática, minimiza as atividades do córtex e sua capacidade de modulação das emoções.

Nesse estado crítico, o ser humano torna-se um animal perigoso. Pode cometer atos – como de fato comete – não só incivilizados, como também brutais e monstruosos. Nesse estado, não há escuta. Nenhuma. A capacidade de escutar, dialogar e pensar racionalmente é sequestrada pelo animal furioso em surto emocional cujo foco é afastar-se ou repelir a ameaça que ele identifica em determinada pessoa, coisa ou situação. Nesse estado, qualquer negociação estará prejudicada não só pela incapacidade de escuta e diálogo, como pelo sequestro de regiões importantes do cérebro para tomada de decisões. Nessas situações, decisões devem ser evitadas e a negociação deve ser suspensa.

De tudo quanto dito anteriormente, surgem muitas questões. Vejamos algumas: se a raiva tem o potencial de sequestrar a capacidade de escutar, dialogar e pensar racionalmente, convém negociar com pessoas em experiência emocional de raiva? A raiva é um obstáculo ao novo paradigma jurídico da colaboração, pilar do CPC/2015? A raiva pode ser um elemento que afete a capacidade de discernimento ao ponto de gerar um efetivo vício de consentimento? A espiral crescente de raiva pode ser evitada? Antes de enfrentar essas questões, impõe-se desconstruir a visão simplista da raiva e percebê-la em sua complexidade a partir de perspectivas diferentes.

3. AS DUAS FACES DA RAIVA

Em toda história da filosofia, o livro mais penetrante sobre a raiva é da escola estoica, assinado por Sêneca e intitulado *Sobre a ira*. O ensaio de Sêneca (2018, p. 11) é implacável sobre a gravidade da ira e a considera a mais hedionda e selvagem das paixões.¹³ Afirma que, em outras paixões, há algum grau de paz e sossego, o que não acontece com quem está irado. Pondera que outros vícios podem ser escondidos e alimentados em segredo, o que não acontece com a ira, que se mostra abertamente e se denuncia no próprio corpo, especialmente no semblante.

Daniel Goleman (1998, p. 14) assinala que de todos os sentimentos que as pessoas querem se livrar a raiva é o mais intransigente. Citando Diane Tice, afirma que essa pesquisadora atestou que a raiva é a mais sedutora das

¹² Some-se a tudo isso alguns estados patológicos que pioram o quadro, a exemplo dos transtornos de humor, das lesões em certas regiões cerebrais e da psicopatia.

¹³ Etimologicamente, o termo paixão vem da raiz grega *pathos* e significa um estado de emoção agudo.

emoções negativas e a mais difícil de controlar. Ao contrário da tristeza, a raiva energiza e até exalta.

Sêneca considera a ira um estado de pequena loucura, que torna a pessoa surda à razão e ao conselho, afirmação confirmada pela neurociência dois mil anos depois ao atestar o fenômeno do sequestro emocional, que basicamente neutraliza as áreas do cérebro que modulam as emoções através de processos cognitivos. Em seu libelo acusatório sobre a raiva, Sêneca (2018, p. 12) vaticina: “(...) se você analisar seus resultados e a maldade que fez, nenhuma praga custou à raça humana mais caro: você verá abates e envenenamentos, acusações e contra-acusações, saques de cidades, ruína de povos inteiros (...)”.

O referido filósofo estoico afirma que a definição de ira de Aristóteles não se afasta muito da dele, pois este ensina que a ira é o desejo de devolver uma dor (Sêneca, 2018, p. 14). Porém, é preciso apartar as duas concepções sobre a raiva. A rigor, são entendimentos divergentes sobre a natureza dessa emoção e como devemos agir em face dela. Enquanto Sêneca entende que a raiva é sempre ruim, extremamente perigosa e destrutiva, Aristóteles entende que a raiva tem o duplo aspecto. Ou seja, pode ser positiva ou negativa.

Essa diferença na percepção vai repercutir na posição também diferente dos dois filósofos. Enquanto Sêneca defende que uma pessoa distinta nunca deve ser tomada pela raiva e, caso isso aconteça, deve esforçar-se para controlar-se imediatamente, Aristóteles entende que a questão não é sobre se teremos raiva ou não, mas se a raiva será justa ou injusta.

No seu clássico livro *Ética a Nicômaco*, Aristóteles (2012, p. 86) assinala:

Os homens que se encolerizam por motivos justos, com coisas ou pessoas certas e, além disso, como, quando e enquanto devem, são dignos de serem louvados. Tais homens, então, serão calmos, pois a calma é louvada. Homens assim tendem a não se deixar perturbar nem conduzir pela paixão, mas a encolerizar-se apenas da maneira, com as coisas e durante o tempo que a regra justa prescreve.

Na sequência, Aristóteles (2012, p. 87) afirma que aqueles que não sentem raiva com coisas que deveriam provocar sua ira são tolos e insensíveis, tanto quanto aqueles que sentem raiva de maneira equivocada, em momento não apropriado e com as pessoas erradas, embora reconheça que não é fácil definir o ponto onde termina a raiva justa da raiva injusta.

Discussões éticas e morais – como as decorrentes do que é justo ou não é justo – não estão dissociadas do avanço da Neurociência, que empreende busca pelas áreas cerebrais e suas correlações com a tomada de decisões morais, o que abrange o fator emocional.

No tocante a decisões morais, Atahualpa Fernandez e Marly Fernandez (2008, p. 187) assinalam que há dois conjuntos de estruturas cerebrais em competição: as velhas regiões emocionais e as novas regiões racionais. Ponderam que experimentos da Neurociência cognitiva indicam que não estamos diante de dois juízos reciprocamente excludentes, mas diferentes e que ativam áreas cerebrais distintas, conforme circunstâncias e aspectos pessoais do agente.

Citando Casebeer aduzem que é possível associar determinadas áreas cerebrais às três principais filosofias morais do ocidente: o Utilitarismo de Stuart Mill, a Deontologia de Kant e a Teoria da Virtude de Aristóteles, que propõe cultivar as virtudes em vez dos vícios. E concluem: “(...) Assim como poderíamos dizer (...) que estes três enfoques situam-se em diversas zonas: frontal (Kant); pré-frontal, límbica e sensorial (Mill); a ação corretamente coordenada de todo cérebro (Aristóteles)” (Fernandez; Fernandez, 2008, p. 187).

Ou seja, temos um cérebro equipado para executar e expressar as múltiplas visões das principais filosofias morais mediadas pela razão e pela emoção.

Para além de discussões filosóficas e éticas, a percepção cultural sobre a raiva e suas consequências afeta comportamentos individuais e o grau de tolerância que as sociedades adotam em relação a atitudes raivosas. No denso e volumoso livro *Os anjos bons da nossa natureza: por que a violência diminuiu*, o prestigiado psicólogo e linguista canadense Steven Pinker mostra como a tolerância à raiva e as demonstrações de força e violência foram perdendo espaço no curso dos anos.

Pinker (2017, p. 53) dá como exemplo um incidente ocorrido em 1950, quando o presidente norte-americano Harry Truman, em evidente surto de raiva, ameaçou – via carta com timbre oficial da Casa Branca – agredir um jornalista, pois este tinha escrito uma crítica pesada publicada no Washington Post sobre a atuação da filha do presidente, então aspirante à cantora. O referido autor noticia que, na época, Truman foi admirado por seu “cavalheirismo paterno”, mas assinala que isso ficou no passado, que houve uma mudança cultural e, no geral, há maior intolerância a exibições de raiva e força e que, atualmente, posturas como a de Truman seriam consideradas sinal de grosseria, sintoma de um distúrbio do controle dos impulsos e indicaria uma prescrição de controle da raiva.

Entendo que a raiva deva ser estudada dentro de um contexto maior que é o fenômeno emocional. A raiva faz parte de um amplo rol de emoções e sentimentos que compõem a riqueza da experiência humana. Em verdade, não há experiência humana destituída de emoção. Somos seres emocionais e essa condição nos impõe aprendermos a nos relacionar com as emoções, nossas e dos outros. Essa nossa relação com as emoções perpassa múltiplas

dimensões, porém a mais em voga foca na decisão sobre controlar ou não controlar as emoções.

Antônio Damásio (2015, p. 56) fala em onipresença da emoção. Aduz que essa onipresença afeta nossa experiência cotidiana, o que abrange recompensa e punição, prazer e dor, aproximação e afastamento, vantagem ou desvantagem pessoal e, inevitavelmente, bem (no sentido de sobrevivência) e mal (no sentido de morte). Fala sobre “tirania onipresente da emoção” e sobre o esforço de controle por meio da razão. Quando esse esforço se torna coletivo, transforma-se em um aspecto cultural, que se expressa mediante um padrão geral de comportamento. Foi o que aconteceu aos poucos na cultura ocidental e seu esforço de controle da raiva.

Na medida em que a tolerância à raiva diminuiu e que a visão estoica da raiva como algo prejudicial se consolidou, houve também uma resposta cultural no sentido de se evitar essa emoção. O historiador e escritor israelense Yuval Harari (2014, p. 474) anota que:

A maioria das pessoas se identifica, de maneira errônea, com suas sensações, pensamentos, gostos e desgostos. Quando sentem raiva, pensam: “Eu estou com raiva. Esta é minha raiva”. Em consequência, passam a vida evitando certos tipos de sensação e almejando outros. Elas nunca percebem que não são suas sensações e que a busca incessante por determinadas sensações só as aprisiona ao sofrimento.

Yuval Harari (2014, p. 474) pondera que esse esforço, por se livrar de certas sensações e emoções ou buscar outras supostamente melhores, só gera mais sofrimento. Baseando-se na tradição Budista de meditação, explica-se que a verdadeira libertação do sofrimento não acontecerá evitando-se a raiva e outras emoções, mas compreendendo sua natureza transitória, impermanente. Na linha do que ensinou Buda sobre a felicidade, esclarece-se que esta não depende de condições externas ou de sensações interiores.

No livro *A virtude da raiva*, Arun Gandhi (2018, p. 12), neto de Mahatma Gandhi, explica que o avô confessou que sentia raiva o tempo todo. Contudo, ensinou-lhe que era imprescindível aprender a utilizar a raiva como combustível motivador de ações transformadoras. Gandhi teria dito: “A raiva é uma energia que nos impele a definir o que é justo e o que não é”.

Veremos mais à frente que Mahatma Gandhi não deixou que a raiva que sentida fosse um obstáculo à cooperação dentro de muitas negociações que participou, assim como também sustentou comportamentos não cooperativos como expressão da sua filosofia de não violência.¹⁴

¹⁴ A rigor, o que definia a cooperação ou não cooperação de Gandhi era o firme propósito de romper com uma cultura violenta de exclusão, na qual apenas os colonizadores ganhavam.

E aqui convém refletir, a partir do princípio jurídico da colaboração, sobre a relação direta entre raiva e cooperação. A raiva pode ser um entrave comportamental para a aplicação plena do princípio da cooperação,¹⁵ pilar axiológico do CPC/2015 e aplicado subsidiariamente e supletivamente ao processo administrativo e às modalidades de solução de conflito?

Steven Pinker (2017, p. 124) noticia que uma das grandes descobertas da Psicologia Positiva é que a cooperação humana e as emoções sociais foram selecionadas no processo evolutivo da espécie porque permitem às pessoas que prosperem em jogos de soma positiva. Jogos de soma positiva são aqueles em que os agentes têm escolhas que podem melhorar a situação dos dois jogadores ao mesmo tempo. Dentre as emoções sociais que facilitam esse fenômeno, Pinker destaca: a compaixão, a confiança, a gratidão, a culpa e, também, a raiva.

Raiva e cooperação são temas entrelaçados. A raiva não é um impedimento à cooperação. Pode mesmo suscitar questões centrais que precisem de maior esforço relacional e cooperativo. Assim como também pode se tornar um entrave. Pode, ainda, emergir como reação emocional a partir de uma manipulação da boa vontade cooperativa, quando uma das partes se aproveita indevidamente da boa vontade da outra.

Sobre isso, Pinker (2007, p 532) pondera que comportamentos cooperativos entre amigos e pessoas com interesses comuns é fácil entender. A dificuldade surge onde há interesses divergentes e quando o comportamento cooperativo de um pode ser explorado pelo outro em benefício próprio.

Cada vez mais autores defendem que a cooperação é o problema central da existência social (Greene, 2018, p. 410). Não é sem razão que o Direito tem se ocupado em estudar e incentivar a cooperação. O Código de Processo Civil de 2015 trouxe, como inovação cardeal ao sistema jurídico pátrio, o princípio da cooperação, inserto no seu art. 6º.¹⁶

É nessa toada que Erik Navarro Wolkart (2020, p. 231), em seu brilhante livro *Análise Econômica do Direito*, ensina que na odisséia evolutiva de nossa espécie, a cooperação nos conferiu vantagens competitivas em relação a outras espécies e conclui: “paradoxalmente, coopera-se em um nível para competir-se em outro, inclusive entre espécies ou entre grupos da mesma espécie”.

Noutra dicção, a forma como cuidamos da emoção raiva pode ser determinante para estimularmos ou não comportamentos cooperativos ou competitivos e, por consequência, pode ser determinante para os rumos e resultado de uma negociação.

15 A doutrina tem destacado que a finalidade última do princípio da colaboração é viabilizar o processo justo e equilibrado que garanta a construção colaborativa de decisões justas (Marinoni, Mitidiero, Sarlet, 2013, p. 710).

16 Segundo a Lei n. 13.105 (Brasil, 2015): “art. 6º. Todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva”.

Essas visões opostas sobre a raiva são importantes para não perdermos de vista a complexidade do tema e fugirmos de simplismos reducionistas. Sendo uma das emoções universais e considerando a atestada onipresença das emoções em nossas vidas, nada mais prudente do que refletirmos a partir de uma visão multidisciplinar sobre o impacto da raiva no contexto de um processo de negociação.

5. ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DA TOMADA DE DECISÕES

Dentro do processo de negociação, a tomada de decisão é um elemento central. No curso de uma negociação, vários são os momentos decisórios. Pode-se dizer, pois, que o processo negocial abrange a soma de microdecisões e relevantes decisões estratégicas, que começam mesmo antes da instauração oficial da negociação e transpõem os limites temporais e formais da negociação, estendendo-se para a fase pós-negociação.

No centro nevrálgico desse processo, está a tomada de decisões. É um tema fascinante. Há décadas várias áreas do conhecimento tentam especular e investigar o que acontece quando estamos decidindo. No espectro das discussões sobre a tomada de decisões, estão as instigantes teorias e os debates sobre a racionalidade humana.

No Direito, o tema é objeto da teoria da decisão e abrange especulações filosóficas e jurídicas que perpassam subtemas como a hermenêutica.

No âmbito da Psicologia, destaca-se, desde as décadas de 1940-1950, o campo de pesquisa chamado de Julgamento e Tomada de Decisões (JTD). O ponto de partida era testar o modelo de racionalidade da Economia Neoclássica, que propunha um conceito de racionalidade assentado na capacidade de seguir regras matemáticas de estatística, cálculo probalístico e proposições lógicas, dentre outros (Goldstein; Hogarth, 1997, p. 1-65).

Dois eram os focos dos pesquisadores de JTD: o julgamento e a escolha (tomada de decisão). O primeiro busca entender como as pessoas compreendem e avaliam as informações para fazerem suas ilações (julgamentos). O segundo foco estuda a escolha em si, ou seja, a tomada de decisão que define o curso da ação.

Na medida em que as pesquisas avançaram, logo surgiram evidências que infirmavam aspectos importantes da Teoria da Utilidade Esperada e, por conseguinte, o modelo de racionalidade da Economia Neoclássica, que propõe a capacidade racional de maximizar utilidade nas suas decisões. Na prática dos experimentos, foram constatadas sérias dificuldades para se revolver problemas utilizando-se de cálculos estatísticos ou da lógica, por exemplo. Ponderou-se que decisões eram tomadas sob a pressão do tempo, com informações incompletas e em cenários de incerteza, aspectos

desconsiderados pelo modelo anterior, ou seja, o conceito de racionalidade, nos termos então proposto, não se sustentava.

Dentre as consequências dessa constatação, podemos destacar o surgimento de novos conceitos, como o de “racionalidade limitada” proposto por Herbert Simon e, sobretudo, o nascimento na década de 1960 do que se chamou de Economia Comportamental e que reúne uma plêiade de especialistas de diversas áreas, a exemplo de psicólogos, economistas, sociólogos, neurocientistas, juristas etc.

Nesse novo campo de conhecimento, merecem menção as pesquisas conduzidas por Daniel Kahneman e Amos Tversky (2012, p. 127), algumas das quais, mais tarde, foram encartadas no famoso livro *Rápido e Devagar: duas formas de pensar*, que trata da teoria do duplo processo, baseada no programa de heurísticas e vieses. Heurísticas são atalhos mentais. Segundo Kahneman é “(...) um procedimento simples que ajuda a encontrar respostas adequadas, ainda que geralmente imperfeitas, para perguntas difíceis”. Vieses são erros comuns no processo mental e predisposições que afetam a crença das pessoas e o entendimento do mundo (Magalhães, 2020, p. 52-53).

Por trás desses conceitos, está uma formulação inovadora: a de que o raciocínio opera com dois sistemas complementares, porém diferentes. O primeiro sistema é o rápido, automático, intuitivo. É esse o sistema predominante na tomada de decisões. Já o sistema dois é devagar, consciente e racional. Esse é o sistema mais próximo do modelo de racionalidade da Economia Neoclássica. Trata-se de uma teoria poderosamente inovadora, que traz à tona dinâmicas inconscientes da racionalidade.

O supracitado livro *Rápido e Devagar: duas formas de pensar* é dedicado para demonstrar o funcionamento do sistema 1 (rápido), cujo fluxo é dinamizado por vieses e heurísticas. O sucesso desse livro apenas reflete o sucesso da Teoria do Duplo Processo, que se expandiu para várias áreas e ainda hoje ocupa local de destaque nas ciências comportamentais, nomeadamente na Economia Comportamental.

Há bons motivos para o sucesso dessa teoria. O primeiro deles é ter mostrado evidências que o modelo de racionalidade da Teoria da Utilidade Esperada da Economia Neoclássica não era suficiente para explicar a racionalidade. O segundo é apresentar o modelo de uma racionalidade baseado em dinâmicas de uma mente inconsciente. E o terceiro é que se trata de um modelo aplicável em várias áreas e passível de verificação.

Ricardo Lins Horta (2019, p. 90) sustenta que, nas últimas décadas, a compreensão da mente inconsciente – aquela que não está diretamente acessível a monitoramento e controle – passou a ser um dos problemas cardeais da Psicologia. Esclarece que um dos problemas metodológicos dos estudos dos processos inconscientes que influenciam a tomada de decisão é que eles operam fora do alcance do radar consciente.

Pondera, ainda, que a linha behaviorista de psicologia experimental refutava o uso da introspecção como método de pesquisa e defendia, como método substituto, a observação do comportamento. Explica que, com o surgimento da Psicologia Cognitiva nos anos 60, houve uma mudança importante de conceito de pensamento. Este deixa de ser percebido como um fluxo de consciência e passa a ser descrito em termos de processamento de informações na mente.

De tudo quanto anteriormente dito, atualmente, pode-se afirmar que o fator emoção é considerado um elemento essencial dentro do processo decisório. Muitas vezes, a experiência emocional faz parte do mecanismo inconsciente que alimenta heurísticas e vieses e inclina a pessoa a certa tomada de decisão.

André Bueno da Silveira (Silveira, 2022, p. 112) dá como exemplo a heurística do afeto na tomada de decisão. Explica que é comum à cognição se utilizar de uma resposta a uma pergunta fácil (“Como me sinto sobre isso?”) para também responder a uma pergunta muito mais difícil (“O que penso sobre isso?”).

Em um contexto de conflito, em que as emoções estão fortemente presentes, é de se esperar que esse fator emocional influencie a tomada de decisões e, por conseguinte, os rumos da negociação.

6. O IMPACTO DA RAIVA NA NEGOCIAÇÃO

Já vimos que a raiva é uma emoção universal e que tem como função evolutiva nos preparar para responder a ameaças. Também pudemos constatar que a raiva tem aspectos positivos e negativos e que, sendo uma emoção poderosa, ela influencia a tomada de decisão e está diretamente associada com um dos elementos centrais do processo de negociação e do Direito atual: a colaboração.

Essa influência quase sempre é subestimada, sobretudo em conflitos complexos, que, muitas vezes, migram para a mesa de negociação, conciliação ou mediação com um plexo de emoções em ebulição, notadamente a raiva. Em 2019, por exemplo, três anos após o desastre de Mariana, uma equipe de reportagem da Folha de São Paulo, que esteve nos municípios atingidos, atestou que os moradores sentiam medo e raiva (Barbon; Carazzai, 2019, p. 2).

Em 2019, uma pesquisa realizada pela AP/Exata se valeu de um sistema de análise de sentimentos criado pela Universidade do Minho, em Portugal, que utilizou tecnologia baseada em redes neurais artificiais e em *machine learning* para leitura e análise de dados colhidos on-line sobre os efeitos do desastre de Brumadinho em usuários de redes sociais. A pesquisa atestou que as emoções mais presentes em decorrência do referido desastre são: raiva, tristeza e medo. Ou seja, conflitos complexos e de grande escala

hospedam raiva, seja na opinião pública, seja entre as partes, os interessados e os negociadores.

Arun Gandhi (2018, p. 20) relata história de uma greve dos trabalhadores da South African Railways – empresa responsável pelas ferrovias da África do Sul. Eles reivindicavam melhores condições de trabalho. Arun ressalta que os trabalhadores estavam com muita raiva. O clima pesado foi ao ápice com o uso desproporcional da força pela polícia, que esmagou a greve. Depois de quatro dias, os trabalhadores voltaram ao trabalho, ainda com raiva, mas sem nenhuma conquista.

Logo em seguida desse episódio, Mahatma Gandhi lançou uma campanha contra a discriminação. “Ele estabeleceu um tom de protesto silencioso, sem raiva”, explicou Arun (2018, p. 19). Quando os policiais chegaram para prendê-lo, ele e seus seguidores se entregaram calmamente. Nas duas semanas que se seguiram, centenas de seguidores fizeram o mesmo até as cadeias não terem mais vagas. O primeiro-ministro general Jan C. Smuts chamou Gandhi para negociar um acordo e confessou: “vocês são sempre tão respeitosos, amáveis e atenciosos que é difícil reprimi-los com violência. Foi muito mais fácil atacar os grevistas cheios de raiva”.

Arun Gandhi (2018 p. 20) conclui:

Manter a calma diante da raiva nem sempre é fácil, mas, quando você experimenta essa estratégia e vê os resultados, passa a acreditar nela. Você não precisa esperar por um grande acontecimento ou protesto para isso. Trata-se de um método que pode ser aplicado diariamente com pessoas mais próximas. À medida que aumentamos nossa habilidade de canalizar a raiva, vamos vendo a mudança nas pessoas ao nosso redor. Ninguém quer ser maltratado. Todo mundo prefere ser compreendido e valorizado. É muito importante permitir que a raiva nos motive a corrigir as injustiças, mas apenas quando o verdadeiro objetivo é buscar uma solução, não simplesmente provar que estamos certos.

No cotidiano do mundo jurídico, a raiva aqui e ali subscreve comportamentos hostis e explosivos, como já se viu mais de uma vez, por exemplo, na mais alta Corte do país. No artigo *O Supremo e a raiva*, o professor de Direito Constitucional Joaquim Falcão (2017, p. 1), diante de mais um dos muitos acalorados debates no plenário da Corte, reporta-se ao Ministro Luís Roberto Barroso que levantou a seguinte questão: até que ponto o comportamento pessoal de um ministro influencia ou determina seu voto?

Na sequência, o articulista – ancorado em contribuições da economia comportamental – destaca os aspectos psicológicos da tomada de decisões, com ênfase para a poderosa influência de dinâmicas irracionais nas nossas escolhas.

Toma como exemplo as sessões acaloradas do Supremo Tribunal Federal (STF) e vaticina: “(...) todos percebem raivas embutidas ou explicitadas. A personalidade, o caráter, os olhares, as emoções, tudo transmite, a linguagem do corpo, as hesitações, as ofensas, a sinceridade, a crença no que estão defendendo, tudo é mensagem” (Falcão, 2017, p. 2).

Assinala, ainda, que existe um sentimento universal de justiça ligado a valores como a cordialidade, o respeito ao próximo, o tratamento civilizado e pondera que “(...) votos, decisões, discursos cheios de insinuações, subterfúgios, fora da pauta, efeitos colaterais, raiva, cada dia mais colaboram menos para o estado democrático de direito. São desagradáveis” (Falcão, 2017, p. 3).

Para além da agradabilidade de um embate raivoso, não se pode perder de vista que a raiva pode ser o vetor de efeitos jurídicos bem concretos e sérios em vários campos do Direito. Varia desde a possibilidade de ter a palavra cassada, pode recrudescer estratégias adversariais com violação dos deveres de colaboração,¹⁷ macular a boa-fé subjetiva e objetiva, ensejar posturas que motivem uma condenação por litigância de má-fé, pode servir como discussão de fundo na tese de forte emoção no caso de cometimento de crimes e, ainda, ser o argumento que sustenta a grave arguição de vício de consentimento que pode anular um negócio jurídico. Portanto, ignorar, subestimar ou negar a relevância da raiva é um erro que pode custar caro.

Há ainda um outro problema. O próprio profissional – advogado, juiz, promotor, mediador ou negociador – pode utilizar-se da raiva como estratégia de negociação, o que é um complicador, sobretudo quando o negociador se vale do modelo de negociação ganha-perde por via de barganhas e a negociação ocorre em contextos turbulentos.

No excelente livro *Guerra contra a paz*, o autor Ronan Farrow (2019, p. 56) descreve Richard Holbrooke, um dos hábeis negociadores do Foreign Service, órgão responsável pela diplomacia americana. Segundo o autor, Holbrooke combinava percepção aguçada, calma, simpatia e lendárias explosões temperamentais, que faziam parte de sua tática de negociação e conclui: “(...) uma mistura de jogo de xadrez e montanismo lisonja, ameaça, sedução e intimidação eram seus meios de convencimento”.

A descrição anteriormente retrata, em boa medida, a presença e importância do fator emocional no xadrez da negociação. Trata-se de um elemento presente, de forma natural e espontânea, como também sendo parte das ferramentas estratégicas de negociadores experientes. Disso, a questão que surge é saber se a raiva é uma boa estratégia de negociação. O artigo *The*

17 Escrevendo sobre a mediação linear (Escola de Harvard de negociação) e sobre os efeitos das emoções, Eva Jonathan e Samantha Pelajo (2021, p. 192) destacam que “as fortes emoções negativas requerem cuidados, pois tendem a estreitar a atenção, impedir o pensamento claro e criativo, e levar a pessoa a agir intempestivamente. Tais emoções sinalizam que alguma preocupação básica não foi atendida, sendo necessário pesquisar o que está em jogo”.

influence of anger and compassion on negotiation performance demonstra alguns dos efeitos da compaixão e da raiva nos processos e resultados de negociação.

Um dos efeitos da raiva cai sobre as relações entre os negociadores. Os que sentem mais raiva e menos compaixão tinham menos vontade de trabalhar colaborativamente¹⁸ com os outros negociadores no futuro, o que não acontecia com negociadores menos raivosos e mais compassivos. O outro efeito recai sobre o resultado do processo de negociação. Negociadores mais raivosos não reivindicavam mais valor para si mesmos e conseguiram menos ganhos conjuntos. Ou seja, a pesquisa traz indícios de que negociadores raivosos desgastam suas relações interpessoais, o processo de negociação e não conseguem mais ganhos conjuntos (Allred; Mallozzi; Matsui; Raia, 1997, p. 3). Bianca Bez (2021, p. 176), citando Roger Fisher, dá como exemplo um surto de raiva que impede que o interlocutor conclua uma proposta viável de acordo, que depois resta prejudicada.

Ademais, um negociador que use a estratégia de provocar, sucessivamente, raiva no outro para desestabilizá-lo pode desencadear uma cascata de reações emocionais e travar a negociação. Dentre as dificuldades, podemos indicar como exemplo o paradigma da transferência de excitação. É um fenômeno psicológico em que a pessoa tem uma experiência de raiva sem perceber que aconteceu uma excitação anterior, causa indireta e mediata, que foi cumulativa para explosão do evento atual.

Uma situação de estresse anterior gera uma ativação fisiológica. Essa ativação não volta ao normal imediatamente. O corpo permanece com o resíduo dessa ativação da sua fisiologia. Mesmo mudando de contexto e ambiente, essa ativação pode se somar a outro gatilho que provoque uma explosão de raiva, por exemplo.

Do ponto de vista da Neurociência, provocar raiva no outro tem o potencial de afetar a capacidade do outro de pensar racionalmente na medida em que a raiva se intensifique. Mas isso que, no primeiro momento, pode parecer bom, também pode mover o outro negociador para uma postura reativa, com a capacidade de escuta, de diálogo e de colaboração comprometida, o que afeta a própria dinâmica da negociação.

Então, como lidar com a raiva presente na negociação? Antes de falar de técnicas, abordagens e estratégias para lidar com a experiência de raiva, precisamos entender os mecanismos que atuam na manifestação das emoções e o que eles representam dentro de uma negociação.

Quando se fala em experiência emocional – ou no caso específico, experiência da raiva – está se falando de como essa emoção se expressa através

18 Sobre a disposição de trabalhar colaborativamente, Antonio do Passo Cabral (2016, p. 192) assinala que a colaboração cria um círculo virtuoso de cooperação espontânea que favorece interações negociadas, tais como as convenções processuais, que, no seu entender, são a “mais perfeita expressão do modelo cooperativo de processo”. E pondera que o CPC/2015 traceja a cooperação para além da atividade judicante, mas também das partes entre si.

de etapas. Entender os elementos e as etapas nos permite compreender sua dinâmica e pensar em estratégias de intervenção. Edson Soares da Silva (2014, p. 31) explica o modelo da experiência das emoções de K. R. Scherer. O modelo se estrutura no processamento de cinco componentes que interagem durante um curto intervalo de tempo para que haja a experiência da emoção. São eles a avaliação cognitiva, os sintomas corpóreos, as tendências de ação (elemento motivacional), as expressões (faciais e vocais) e, por fim, os sentimentos.

O modelo de experiência emocional de Scherer oferta uma estrutura panorâmica do processamento da experiência emocional e, a partir dele, é possível perceber alguns aspectos importantes. A avaliação cognitiva, por meio da aferição e do julgamento, alimenta o sentimento, que é a percepção subjetiva da experiência emocional. A partir desses dois elementos, estimula-se a tendência de ação, que, por sua vez, influencia o comportamento. Keila Tamar Klein Alvarenga (2012, p. 36) traduz o elemento tendência de ação como “o desejo de executar uma determinada forma de ação ou abster-se de uma ação específica (...)”. Vaticina que é nesse momento da experiência emocional que ocorre a regulação dos impulsos emocionais.

No caso da raiva – cuja função evolutiva está ligada à reação em face de uma ameaça, real ou imaginária –, há necessidade de se cuidar da avaliação cognitiva e do sentimento para que se possa influenciar a tendência de ação e, por sua vez, o comportamento.

Noutras palavras, deve-se acolher os sentimentos e a avaliação da pessoa com raiva. O acolhimento – que não significa concordância ou submissão, mas aceitação do momento do outro – desarma aquilo que ela percebe como uma ameaça. Assim, evita-se a reação automática de fuga, paralisia ou luta. Após o acolhimento e a neutralização ou mitigação da reação automática, pode-se aplicar técnicas e estratégias para mover o foco emocional para o universo dos sentimentos conscientes e, nesse campo, criar condições de diálogo e colaboração.

Contudo, isso não acontece como uma mágica. A raiva, como já dito alhures, é uma emoção poderosa que nos acompanhou por milhares de anos como um fator importante na evolução da espécie. Uma pessoa com raiva experimenta várias sensações, uma delas é o que a Neurociência chama de desconforto cognitivo, estado geralmente associado à tensão e à percepção, consciente ou inconsciente, de alguma ameaça. Na concretude da prática, o estado de conforto ou desconforto cognitivo afeta, peremptoriamente, a forma como percebemos e nos comportamos em uma relação, inclusive a negocial.

Daniel Kahnemam (2012, p. 79) explica a diferença entre conforto e desconforto cognitivo. Esclarece que, no estado de conforto cognitivo,

provavelmente a pessoa se sinta segura em uma situação que lhe pareça familiar, esteja de bom humor, goste do que vê, acredite naquilo que está escutando e confie nas suas intuições. Já no desconforto cognitivo, a pessoa se sente tensa, com maior probabilidade de se mostrar vigilante e desconfiada, concentra esforço para cometer menos erros e, com isso, tende a tornar-se menos intuitiva e menos criativa.

O desconforto cognitivo pode gerar um comportamento específico chamado de evitação. Esse é um comportamento comum na experiência emocional de valência negativa. Nas ciências comportamentais, avalia-se certas emoções como positivas ou negativas. Isso é chamado de valência emocional. Essa pode ser abordada por dois sistemas motivacionais: um aversivo, relacionado a emoções negativas e outro aproximativo, atinente a emoções positivas. No sistema aversivo, estímulos geram afeto negativo e comportamento de afastamento da fonte geradora do estímulo. Já no sistema aproximativo, estímulos geram afeto positivo e, por conseguinte, induz comportamento de aproximação da fonte de estímulo (Bramati; Magalhães; Miranda; Moll; Souza; Veras, 2001, p. 42).

Esse quadro pode piorar quando, além de desconforto cognitivo e evitação, há também um quadro de incerteza ou de perigo de perdas em potencial, que cria o que os estudiosos das ciências comportamentais chamam de aversão ao risco.

Por tudo quanto dito, é imprescindível que o negociador, mediador ou conciliador saiba desarmar as bombas emocionais. Mas dificilmente conseguirá êxito duradouro e efetivo apenas com boa vontade e paciência. É preciso saber usar estratégias e técnicas. Dentre as estratégias, uma das mais importantes é o uso de reuniões preparatórias e unilaterais, obviamente com o cuidado de garantir igual oportunidade para todos envolvidos no conflito e na negociação.

Essa é, por exemplo, uma das estratégias adotadas pela Câmara de Mediação e Conciliação da Administração Pública Federal (CCAF), órgão que faz parte da estrutura da Advocacia-Geral da União (AGU), pioneira e destaque em negociações em mediações e conciliações em todo país.

A proposta das reuniões preliminares preparatórias é a escuta de uma das partes do conflito. Antes de enfrentar a negociação propriamente dita, é importante compreender as nuances do conflito, inclusive na sua dimensão emocional, permitindo que as partes deem vazão às suas emoções, inclusive à eventual raiva, que é acolhida e redirecionada para os interesses em jogo.

A estratégia de acolhimento mediante escuta é também a utilizada pelo Federal Bureau of Investigation (FBI). Esse Departamento Federal norte-americano passou a utilizar o que chama de empatia tática como diretriz de suas negociações e a viabiliza por meio de uma escuta cuidadosa, que abarca várias técnicas.

Essa estratégia do FBI foi adotada após o resultado trágico de negociações com criminosos. Criss Voss e Tahl Raz (2019, p. 20) explicam que, a partir da década de 1990, uma profunda reformulação de abordagem foi feita para enfrentar negociações tensas, impactadas por fortes emoções como a raiva. Foi nesse contexto que o FBI partiu do pressuposto que a abordagem negociada deveria focar em acalmar as pessoas, estabelecer uma relação empática e de confiança. Os autores assinalam que a premissa dessa abordagem é que todos desejam ser compreendidos, aceitos e que escutar é a melhor e mais eficaz técnica a ser utilizada.

Na sequência, Voss e Raz lecionam, com fundamento em pesquisas, que, quando os indivíduos se sentem escutados, tendem a escutar a si próprios com mais atenção, adotam posturas mentais e emocionais mais abertas, ficam menos na defensiva e mais dispostos a considerar outros pontos de vista, o que os torna mais calmos. Esse é, em síntese, o objetivo da empatia tática.

Para além disso, é imprescindível cuidar da linguagem. Esse não é um detalhe qualquer. É um ponto nevrálgico, essencial. Palavras inoportunas e construções frasais inadequadas podem não só travar a negociação, como sabotá-la inconscientemente.

Marshall Rosenberg (2019, p. 25-26), psicólogo criador da Comunicação Não Violenta (CNV), aduz que a raiva nos desvia e nos desconecta das nossas necessidades não atendidas e nos faz focar no erro dos outros por meio da dinâmica culpa-punição.

Rosenberg (2019, p. 141) argumenta que, diante de hostilidades, é imprescindível criar empatia com medos e necessidades insatisfeitas que alimentam agressões. Esclarece que “(...) quando as pessoas se conectam com suas necessidades, elas não sentem aquela raiva que faz com que desejem punir os outros”. Por isso, defende o uso da CNV, inclusive em negociações, para conectar as pessoas às suas necessidades por meio de uma linguagem adequada ao conflito.

Daniel Kahneman (2012, p. 376) explica que a evolução nos dotou de um cérebro projetado para ficar atento a notícias ruins. Leciona que ameaças nos deixam mais alertas que oportunidades. Esclarece que palavras ruins e emocionalmente carregadas como guerra e crime chamam mais atenção do que palavras felizes como paz e amor. Destaca que, mesmo que não haja uma ameaça real, o mero lembrete de um evento ruim é tratado pelo sistema cognitivo 1 – mais automático, intuitivo e rápido – como algo ameaçador.

Mas a linguagem não se resume a sua expressão oral ou escrita. Há todo um universo de linguagem corporal que precisa ser decodificado. Noutro ângulo, a leitura de sinais não verbais é essencial. Vimos que a raiva é uma das emoções que mais deixa registros corporais. Uma leitura

precisa da linguagem, verbal e não verbal, pode evitar que a experiência da raiva evolua. Daniel Goleman (1998, p. 75) ressalta que a cronologia conta. Argumenta que quanto mais cedo ocorrer uma intervenção no ciclo da raiva, mais efetiva essa intervenção será e a raiva pode até ser completamente interrompida “(..) se a informação que visa esvaziá-la vier antes que se dê vazão a ela”.

Ou seja, para desarmar bombas emocionais, os negociadores, mediadores e conciliadores precisam se qualificar para identificar sinais, verbais e não verbais, de pessoas irritadas, tensas e ressentidas, prestes a surtar de raiva ou já em sequestro emocional.

A Neurociência demonstra, por exemplo, que a raiva é rapidamente percebida. Daniel Kahneman (2012, p. 375) assinala que rostos raivosos são processados pelo cérebro de forma mais rápida e eficiente do que rostos felizes. Notícia que pesquisas indicam que um rosto raivoso é percebido no meio de uma multidão de rostos felizes, mas um único rosto feliz não se destaca em meio a rostos raivosos.

Para criar uma profícua abordagem dialógica, que incorpore escuta e linguagem adequadas, faz-se necessário compreender a relação entre as emoções e os interesses. No clássico livro *Como chegar ao sim* (2018) de Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, os autores explicam que, numa negociação, muitas emoções estão associadas a um conjunto básico de cinco interesses, quais sejam: autonomia, apreciação, afiliação, papel e status.

Os autores (Fisher; Patton; Ury, 2018, p. 53) concluem que cuidar desses interesses (desejos) cria um clima positivo de afinidade. Por outro lado, negligenciar esses interesses costuma desencadear fortes emoções negativas. Negociações se baseiam em relações. Não há relação humana infensa à onipresença das emoções. Descuidar dos interesses que estão associados ao clima emocional da negociação é uma péssima estratégia.

Ponderam que é importante permitir que o outro lado desabafe. Explicam que as pessoas sentem um grande alívio psicológico quando desabafam e encontram pessoas que escutam atentamente suas queixas. Defendem que, mesmo diante de ataques, por vezes, a melhor estratégia é escutar em silêncio, sem reagir e, inclusive, estimular que o outro lado prossiga até o fim, esvaziando a panela de pressão e evitando outros surtos de exasperação no futuro.

Relatam (2018, p. 54-55) que, na década de 1950, adotaram, no âmbito do Comitê de Relações Humanas, uma técnica diferente, que se mostrou eficaz para conter o impacto das emoções na negociação. Os membros do comitê criaram a regra de que apenas uma pessoa por vez podia ficar com raiva. A técnica ajudava uma pessoa a desabafar e as demais a aprender a escutar e regular suas próprias emoções.

Na sequência, os autores (2018, p. 60) falam que, às vezes, o problema não é a falta de comunicação, mas o excesso e concluem “quando há muita raiva e as partes não conseguem se entender, é melhor não verbalizar certos pensamentos. Em outras ocasiões, revelar que você é muito flexível pode dificultar em vez de facilitar um acordo”.

Ou seja, vê-se que há muitas estratégias, abordagens e técnicas que podem ser utilizadas para lidar com a emoção raiva. É possível viabilizar que a experiência emocional decorrente de um momento de raiva seja acolhida e direcionada de forma que a emoção não se transforme em entrave para negociação e seja, ao reverso, vetor de atitudes cooperativas.

Não se deve esquecer, por outro lado, que a raiva pode motivar consequências jurídicas graves em vários campos do Direito, inclusive ser o argumento de fundo que sustente tese de eventual coação ou forte emoção para arguição de vício de consentimento que pode anular o resultado de toda uma negociação.

Nesse sentir, calha à fiveleta a lição do filósofo Confúcio: “se você estiver com raiva, pense nas consequências”. Portanto, ignorar, subestimar ou negar a relevância da raiva é um erro que pode custar caro.

CONCLUSÃO

À guisa de conclusão, pode-se afirmar que o presente estudo teve o cuidado de não tratar o tema com simplismos. Cada vez mais, acumulam-se estudos e pesquisas sobre as emoções em vários campos do conhecimento, como na psicologia e na neurociência. Contudo, estudos específicos sobre a raiva e seu impacto dentro de um processo de negociação são mais escassos. Para além disso, este estudo se propôs a demonstrar a complexidade do tema e como a raiva – enquanto emoção primária universal – tem potencial destrutivo, mas também transformador.

O estudo demonstrou que a tolerância cultural à raiva diminuiu, mas que isso não representou um avanço no autocuidado. Constatou-se, por outro lado, que raiva e cooperação são temas entrelaçados e que essa emoção não é um impedimento à cooperação, podendo mesmo suscitar questões centrais que precisem de maior esforço relacional e cooperativo, aspectos fundamentais para negociações.

Vimos que, atualmente, a Neurociência reconhece o poder das emoções na tomada de decisões e que expressiva parte de nossas decisões não se adequam ao modelo de racionalidade clássica, pois são influenciadas por vieses, heurísticas e por emoções como a raiva. Mostrou-se, ainda, que a raiva é um fator ordinariamente presente em conflitos complexos e pode ser fator determinante para provocar efeitos jurídicos sérios que vão desde a litigância de má-fé até o vício de consentimento.

Por fim, o estudo demonstrou que é possível cuidar da emoção raiva na negociação a partir de múltiplas estratégias, abordagens e técnicas e que negligenciar esse cuidado não é a melhor escolha.

REFERÊNCIAS

ALLRED, Keith; MALLOZZI, John; MATSUI, Fusako; RAI, Christopher. The influence of anger and compassion on negotiation performance. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, v. 70, n. 3, p. 175-187, junho, 1997.

ALVARENGA, Tamar Klein. *A Interferência da emoção na tomada de decisão de risco: um estudo experimental*. (Dissertação) - Universidade Presbiteriana Mackenzie (Centro de Ciências Sociais e Aplicadas), São Paulo, 2012, p. 84.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2012, p. 86-87.

BARBON, Júlia; CARAZZAI, Estelita Hass. *Sobreviventes de Mariana revivem tragédia e relatam raiva e medo após Brumadinho*. Disponível em: Sobreviventes de Mariana revivem tragédia e relatam raiva e medo após Brumadinho – 1º/03/2022 - Cotidiano - Folha (uol.com.br). Acesso em: 1º mar. 2022.

BARROSO, Luís Roberto. *Curso de Direito Constitucional Contemporâneo: os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 247.

BEZ, Bianca. *Negociação, economia e psicologia: por que litigamos?* 2. ed. São Paulo: Juspodvm, 2021, p. 176.

BRAMATI, Ivanei E; MAGALHÃES, Álvaro C; MIRANDA, Janaína M; MOLL, Jorge; SOUZA, Ricardo de Oliveira; VERAS, Raissa P. Efeitos distintos da valência emocional positiva e negativa na ativação cerebral. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, n. 23, p.42-46, Supl. I, maio 2001.

BRASIL. *Código de Processo Civil*. 2021. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015, p. 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/13105.htm. Acesso em: 9 set. 2024.

CABRAL, Antonio do Passo. *Convenções processuais*. Salvador: JusPodivm, 2016, p. 192.

DAMÁSIO, António. *O mistério da consciência: do corpo e das emoções ao conhecimento de si*. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2015, p. 56.

FALCÃO, Joaquim. *O Supremo e a raiva*. [S.I.]: [s.n.]: 2017, p. 1-3. Disponível em: <https://www.jota.info/stf/supra/o-supremo-e-a-raiva-31102017>. Acesso em: 3 mar. 2022.

FARROW, Ronan. *Guerra contra a paz*. São Paulo: Todavia, 2019, p. 56.

FERNANDEZ, Atahualpa; FERNANDEZ, Marly. *Neuroética, Direito e Neurociência: conduta humana, liberdade e racionalidade jurídica*. Curitiba: Juruá, 2008, p. 187.

FISHER, Roger; PATTON, Bruce; URY, William. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 53, 54-55, 60.

GAMA, Guilherme Calmon Nogueira. A Emocionalidade em áreas jurídicas específicas. In: BIZZI, Idete Zimerman; COLTRO, Antonio Carlos Mathias; ZIMERMAN, David. *Aspectos psicológicos na prática jurídica*. 4. ed. Campinas, SP: Millennium editora, 2018, p. 165-182.

GANDHI, Arun. *A virtude da raiva: e outras lições espirituais do meu avô Mahatma Gandhi*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 12, 19 e 20.

GREENE, Joshua. *Tribos Morais: tragédia da moralidade do senso comum*. Rio de Janeiro: Record, 2018, p. 410.

GOLDSTEIN, William M.; HOGARTH, Robin M. *Judgement and decision research: Some historical context. Research on Judgment and Decision Making. Currents, Connections, and Controversies*. [S.I.]: [s.n.], 1997, p. 1-65.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998, p. 14, 74-75.

HARARI, Yuval Noah. *Sapiens: uma breve história da humanidade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2014, p. 474.

HORTA, Ricardo Lins. Por que existem vieses cognitivos na Tomada de Decisão Judicial? A contribuição da Psicologia e das Neurociências para o debate jurídico. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, v. 9, n. 3, p. 84-122, 2019.

HUNT, Lynn. *A invenção dos Direitos Humanos: uma história*. São Paulo: Companhia das Letras, 2009, p. 35.

JONATHAN, Eva; PELAJO, Samantha. Diferentes modelos: mediação linear (Harvard). In: ALMEIDA, Tania; JONATHAN, Eva; PELAJO, Samantha

(org.). *Mediação de conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes*. Salvador: JusPodivm, 2021. p.187-199.

MAGALHÃES, Márcia Mara Frota. A mitigação do princípio do contraditório frente aos vieses cognitivos. In: MARDEN, Carlos; MARTINS, Gabriela (orgs.). *Direito e Neurociência: além das primeiras impressões*. Curitiba: Juruá, 2020, p. 51-62.

ESAGU – ESCOLA SUPERIOR DA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO
MINISTRO VICTOR NUNES LEAL. *Manual de Negociação baseado na Teoria de Harvard*. Brasília: ESAGU, 2017.

MARINONI, Luiz Guilherme; MITIDIERO, Daniel; SARLET, Ingo Wolfgang. Curso de Direito Constitucional. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, 2. ed., p. 710, 2013.

MOREIRA, Denis Gleyce Pinto. Populações tradicionais e as mudanças socioambientais do antropoceno: resistência, resiliência ou ruptura. In: BASTOS, Elísio Augusto Velloso, FONSECA, Luciana Costa da; CICHOSKI, Patrícia Blagitz (orgs). *Direitos Humanos na Amazônia*. 1. ed. Salvador: Juspodvdm, 2017, p. 439-472, v. 1.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007, p. 68.

NOJIRI, Sérgio. *O direito e suas interfaces com a psicologia e a neurociência*. Curitiba: Appris, 2019.

PINKER, Steven. *Os anjos bons da nossa natureza: por que a violência diminuiu*. São Paulo: Companhia das Letras, 2017, p. 53 e 124.

_____. *The Stuff of Thought: Language as a Window Into Human Nature*. New York: Penguin, 2007, p. 532.

KAHNEMAM, Daniel; TVERSKY, Amos. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012, p. 79, 375.

RAZ, Tahl; VOSS, Chris. *Negocie como se sua vida dependesse disso: um ex-agente do FBI revela as técnicas da agência para convencer as pessoas*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019, p. 20.

ROSENBERG, Marshall. *O surpreendente propósito da raiva*. São Paulo: Palas Athena, 2019, p. 25-26.

_____. *A linguagem da paz em um mundo de conflitos*. São Paulo: Palas Athena, 2019, p. 141.

SÊNECA. *Sobre a ira*. São Paulo: Montecristo, 2018, p. 11, 12 e 14.

SILVA, Edson Soares de. *A dinâmica da raiva e suas implicações para o instituto penal da “violenta emoção” (dissertação)*. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2014, p. 137.

SILVEIRA, André Bueno da. *Análise Econômica do Direito e teoria dos jogos: consequentialismo nas decisões judiciais e na nova interpretação das consequências*. São Paulo: Juspodvm, 2022, p. 112.

WOLKART, Erik Navarro. *Análise Econômica do Direito: como a Economia, o Direito e a Psicologia podem vencer a Tragédia da Justiça*. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, 2. ed., p. 231, 2020.

