

MEDIAÇÃO EM CONFLITOS OBJETIVOS

José Osmir Fiorelli

Psicólogo, associado ao IBDFAM. Co-autor de “Psicologia Jurídica” e “Mediação e solução de conflitos”.

Resumo

Ensaio a respeito da aplicabilidade da mediação a conflitos objetivos. Emoção e razão no comportamento humano. Razão e emoção nos conflitos. Afloramento dos fatores emocionais pela ação do profissional especialista em mediação.

Palavras-chave: conflito objetivo, subjetividade, emoção, razão, mediação,

A mediação aplica-se eficazmente a conflitos subjetivos, por exemplo, os familiares. Nesses conflitos, poderosas forças de origem emocional influenciam os mediandos (as “partes”) e demais envolvidos nos litígios e promovem o predomínio das posições, o que se declara, sobre os reais interesses.

Nos conflitos objetivos, de maneira oposta, acredita-se que a “razão” comande o processo decisório e que os aspectos emocionais não sejam determinantes. Por exemplo, questões tributárias; nesses casos, os instrumentos mais apropriados seriam a negociação, a arbitragem e o julgamento, portanto, tipicamente adversariais. A este tipo de conflito, não se aplicaria a mediação.

Não percebemos, entretanto, os conflitos segundo uma dicotomia de “mediáveis” e “não mediáveis”. Acreditamos, sim, no desenho de soluções ajustadas às características particulares de cada conflito, valendo-se de métodos ajustados a seus conteúdos específicos. Em outras palavras, entendemos que existem conteúdos que solicitam atenção aos aspectos emocionais, reservando-se a intervenção estritamente racional-legal para outros.

Essa formulação fundamenta-se na proposição de que *o humano é um ser emocional*. A emoção dirige suas escolhas e, em consequência, os comportamentos. Em *O Erro de Descartes* e *O Mistério da Consciência*, o neurocientista António Damásio mostra que, sem a tutela da emoção, revelamo-nos incapazes de tomar as mais comezinhas decisões. O autor explica: a “razão” não passa de um conjunto de mecanismos decisórios rotulados como tal pela sociedade, sujeitos às vicissitudes de tempo, espaço e local. Acreditar que somos “seres racionais” faz parte do incurável narcisismo humano (que já nos rendeu pérolas, como acreditar que a Terra fosse o centro do universo).

Tal proposição conduz a inúmeras e importantes conclusões, tais como:

- existe relação de compromisso entre cultura e emoção; esta manifesta-se segundo formas e padrões ajustados ao socialmente aceito;
- o cérebro privilegia escolhas que maximizem emoções positivas e minimizem as negativas (“escolhas lógicas”); obviamente, não funcionamos assim;
- há correlação entre emoção e comportamento; se o comportamento não condiz com a emoção dominante, surgem conflitos intrapsíquicos (que podem chegar a patológicos);
- a *interpretação dos estímulos pelo cérebro* é emocional; o estímulo ganha qualificação (de prazeroso, agressivo, repulsivo etc.) após o crivo da emoção (é óbvio que experiências anteriores com o estímulo podem ser determinantes, mas não apenas elas).

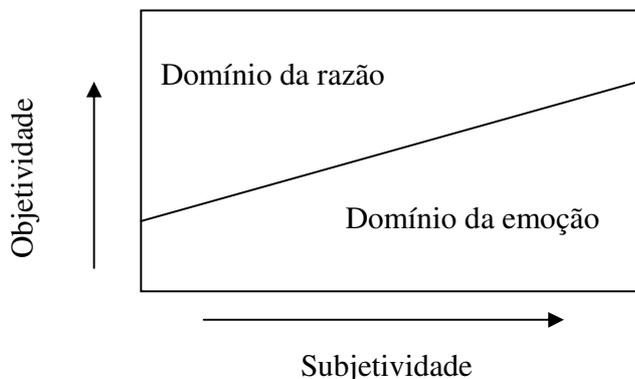
Agir “racionalmente” significa, pois, comportar-se segundo padrões reconhecidos como lógicos. Óbvio a relatividade! Basta um exemplo: o “padrão de beleza”; imitam-se pessoas (modelos) portadoras de graves deformações anátomo-fisiológicas!

No conflito, a emoção dominante delimita o campo de ação, dirige a *interpretação* dos estímulos e, assim, estabelece as possibilidades de comportamento “racional”. Por esse motivo, o que alguém percebe como ofensa, outro percebe como simples má educação; o que, para uns, representa notável violação dos direitos, para outros apenas revela uma omissão lamentável; enquanto alguém se entristece, outro sente raiva e um terceiro, desprezo ... e assim sucessivamente. Os comportamentos acompanharão as interpretações “de maneira racional”, considerado o contexto.

Acreditamos, pois, que forças emocionais movem os negócios, uma vez que pessoas os conduzem. Fatores como “orgulho”, “prazer de ser o primeiro”, “satisfação em comandar pessoas” encontram-se presentes nas

mesas dos dirigentes (isso sem falar em sexo, poder e dinheiro, cujos benefícios, tantas vezes, distanciam-se anos-luz de qualquer espécie de racionalidade).

O que vemos, pois, em cada lado de um conflito? Seres emocionais! Esquemáticamente, ousaríamos representar – grosseiramente – a presença da emoção nos conflitos, por meio do seguinte diagrama:



O diagrama sugere que, no conflito, razão e emoção coexistem; em alguns, predomina a “razão”; em outros, a emoção aflora. Conflitos familiares, tipicamente, ocupam a área à direita do diagrama; os organizacionais, mais objetivos, situam-se à esquerda. Movendo-nos em direção ao limite direito do diagrama, favorecemos a mediação; em sentido inverso, tendemos a métodos adversariais.

Observe-se, entretanto, que a emoção presente em muitos conflitos “objetivos” encontra-se camuflada pela “racionalização das queixas”. A sociedade culta admira o pensamento “racional”; de fato, valoriza-se uma convenção. Já a paz e a felicidade, sentimentos intrinsecamente individuais, dependem de fatores emocionais geralmente imponderáveis. Isso vale para uma colisão de veículos (qual o valor emocional do primeiro automóvel preservado zelosamente há décadas?), para o atraso no fornecimento de um eletrodoméstico e, até mesmo, para uma dívida de FGTS.

Conflitos entre pessoas, entre estas e empresas e entre empresas deixam de encontrar soluções satisfatórias, muitas vezes, por serem encarados como “objetivos”, quando, efetivamente, as emoções ocultam-se sob a retórica dos intervenientes. É o instigante campo da “posição x interesse”, tão conhecido dos mediadores.

Sob a epiderme cosmética da racionalidade, ocultam-se complexas estruturas da morfologia emocional; cumpre raspar o rótulo para revelar o conteúdo – processo nem sempre indolor e, eventualmente, sofisticado. Aí se identifica o emocional oculto – e, por que não, desconhecido de todos, uma vez que o olho não olha dentro de si. Sob a ótica do diagrama, desloca-se do setor esquerdo para o direito; aumenta-se a proporção de fatores emocionais no conjunto de elementos que afetam o processo decisório das partes.

Em muitas situações tipicamente “racionalis”, essa migração, possível e desejável, melhorará a qualidade da decisão. Alerta-se que isso implica em transferir para as partes doses crescentes de responsabilidade. É o caminho da mediação. Contudo, nem sempre reflete o desejo de uma ou ambas as partes; a “racionalização” de um conflito pode representar uma fuga ou uma estratégia eivada de malícia. Não se trata, portanto, de rotular o conflito, mas de analisar as características das pessoas envolvidas: o que pretendem, o que as move.

O percurso inverso, em muitos conflitos, além de possível é recomendável. Uma questão pode não chegar a solução porque fatores emocionais intensos, cronificados e diversificados obstam o diálogo. Há de se promover a “racionalidade”, para que as pessoas consigam reprimir, ainda que ritualmente e por pouco tempo, seus ódios recíprocos e decidam-se por acordos (imperfeitos) ou soluções adversariais. Paciência; o sucesso nem sempre encontra-se no campo do ótimo, mas do domínio do possível.

Em síntese:

- Acreditamos que existam conflitos tidos como objetivos, que escondem complexos fatores emocionais de uma ou ambas as partes; ignorá-los significa abrir mão de composições vantajosas para os dois lados.

- A utilização da mediação nesses conflitos requer, dos mediadores, sensibilidade (não se trata, aqui, do estrito domínio de técnicas) para identificar as emoções presentes e fazê-las aflorar de maneira conveniente, auxiliando os litigantes (mediandos) a reconhecer-lhes as verdadeiras dimensões e a lidar com elas.
- Quando essa dinâmica acontecer, surgirão oportunidades para desenvolver sessões de mediação que abranjam aspectos particulares das demandas de cada uma das partes; as soluções para outros aspectos poderão utilizar outros instrumentos (como a negociação, a arbitragem ou o julgamento). Em casos complexos, será imperioso um “design” da solução, ajustado aos conflitos e aos litigantes.

O caminho crítico para aplicar a mediação em conflitos considerados objetivos passa, pois, pela inserção da emoção na mesa de debates e, por essa via, subjetivá-los, no todo ou em parte.

Tratamos, aqui, da compreensão de que as diferenças requerem olhares especializados para que possam ser identificadas. A análise dos níveis e naturezas das diferentes emoções que envolvem os conflitantes permitirá concluir pela aplicabilidade ou não de cada instrumento de solução de conflitos. A partir daí, abre-se o caminho para mediar o que pode e deve ser mediado.

Referências bibliográficas:

Damáσιο, A. *O erro de Descartes*. Companhia das Letras, 1996.

Damáσιο, A. *O mistério da consciência*. Companhia das Letras, 2002.