

A NEGOCIAÇÃO INTRAPESSOAL E A TRANSFORMAÇÃO DO MEDIADOR: ASPECTOS DE NEUROBIOLOGIA

Paulo Valério Dal Pai Moraes²⁵

25 Procurador de Justiça do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul, Mestre em Direito do Estado pela PUC/RS, capacitador na área dos métodos autocompositivos, com foco nos estudos da neurobiologia, comunicação, psicologia e nas questões coletivas. Um dos autores do Manual de Negociação e Mediação do Ministério Público.



1. Introdução

Quando abordamos o tema da mediação, avaliamos que um dos mais relevantes propósitos desse método de composição de conflito é a transformação das pessoas envolvidas, no sentido de que aprendam a ter o poder de autorregular as divergências que acabam surgindo em sociedade.

O objetivo da mediação é, predominantemente, alterar as relações entre os litigantes pelo controle da comunicação entre eles, pela mudança das suas percepções relativamente às suas histórias e pelo equilíbrio de forças²⁶.

Como consequência, a grande transformação estaria no empoderamento e na educação sobre as técnicas de negociação, para que as partes aprendam a resolver os futuros conflitos, valendo-se do reconhecimento mútuo de interesses e sentimentos, com vistas à aproximação e à humanização pela empatia.

É importante esse alicerce da mediação, porque seu principal objetivo é a formação da filosofia da paz, por meio da qual as pessoas aprendam, com o auxílio da adequada comunicação, a praticar posturas que possam resultar no autoajuste. É uma forma de resolver conflitos que podem ser solucionados diretamente pelos envolvidos, evitando a acomodação e o deslocamento do problema para as instituições de Estado.

26 André Gomma citando Baruch Bush e Joseph Folger. The Promise of Mediation. Disponível em: <www.arcos.org.br/livroestudos-demediaçãov.2>. Acesso em: 3 dez. 2013.

Assim, o foco predominante é o empoderamento do ser humano, para que desenvolva habilidades eficientes de resolução de problemas e não mais necessite do estado-mediador ou do estado-juiz para tanto.

A mediação é, em essência, uma negociação cooperativa facilitada por um terceiro imparcial – não neutro²⁷. Esse terceiro deve auxiliar as partes a conversarem, a escutarem, a perguntarem, a entenderem os sinais não verbais de linguagem (proxêmica, cinésica, paralinguística, tacética, cronêmica, artefática e olfativa), de modo que sejam orientadas para a produção de um resultado consensual por elas criado.

Há uma gama de capacidades que o mediador precisa adquirir, devendo, no mínimo, ter proficiência também ao conversar, escutar, perguntar e identificar os sinais não verbais de linguagem, entre outros.

Entretanto, há uma habilidade fundamental, certamente a mais importante para um bom mediador, que é a capacidade de executar com eficiência as inúmeras negociações intrapessoais necessárias para que o profissional possa estar equidistante das partes, tenha preservada sua condição de terceiro imparcial e, de fato, possa levar a mediação a bom termo, sem as con-

27 Faço o alerta, porque não há como as pessoas serem neutras. Elas têm sua história de vida, sua cultura, suas convicções, e não podem simplesmente neutralizar toda a bagagem que as acompanha quando de uma mediação, assim, como acontece, também, com os julgadores. Preconizo, então, que o mediador deve pautar-se pela imparcialidade.

taminações de aspectos do inconsciente do mediador que, por vezes, acabam interferindo nas tomadas de decisão durante o processo de consenso.

Com efeito, todos temos o livro da nossa história dentro de nós, repleto de acontecimentos alegres, tristes, traumáticos, inesquecíveis, dolorosos, sendo que, eventualmente, situações tratadas na mediação podem evocar tais memórias, emoções e sentimentos, fazendo com que o profissional acabe se afastando da sua condição de mediador/profissional e passe a atuar mais influenciado pelo aspecto pessoal, o que não é benéfico para o trabalho sob execução.

Em outras situações, a comunicação entre as partes, e mesmo entre as partes e o mediador, provoca emoções automáticas e inconscientes no *expert*, as quais acabam gerando reações indevidas, sentimentos de desconforto ou tomada de decisões incorretas, vivências que podem prejudicar a interlocução e a própria pactuação.

Objetivando apontar essas questões, desenvolveremos o tema da importância das emoções e dos sentimentos na tomada de decisão, no autocontrole e na autorregulação, e os seus papéis no cenário da mediação, esclarecendo a relevância do assunto para que tenhamos mediadores mais qualificados e efetivamente produtores de interlocuções profícuas.

2. Mente consciente, mente inconsciente, emoções e sentimentos

Não é somente o juiz quem julga! O árbitro, o médico, o enfermeiro, o pedreiro, todos julgam. Todos nós, a todo instante, estamos fazendo valorações e julgamentos, internos, ou externos, motivo pelo qual se torna imperioso que possamos entender nossos mecanismos de decisão e o papel da emoção nessas situações.

O mediador decide na sessão como irá intervir, quando fará uma síntese para que os mediados consolidem os avanços obtidos no processo, decide se está sendo equilibrado no acolhimento a ambos os envolvidos, ou se deu atenção demais para um deles em detrimento do outro. Ou seja, o mediador, o negociador, o conciliador e o facilitador precisam tomar inúmeras decisões antes, durante e depois dos processos de autocomposição.

Portanto, o profissional que trabalha com relacionamentos humanos necessita adquirir autoconhecimento sobre suas estruturas básicas de funcionamento, melhorando sua qualidade na identificação de aspectos instintivos e emocionais que possam estar afetando-o, e que são processados automaticamente e inconscientemente na estrutura de base do encéfalo.

Segundo Antonio Damásio (2011, p. 50-51), há cerca de 2 bilhões de anos (talvez o segundo degrau da nossa evolução) surgiram as células com núcleo, células eu-

carióticas, pertencentes ao grupo dos protozoários. A ameba e o paramecônio são exemplos desses organismos independentes. A estrutura deles com citoesqueleto (semelhante ao nosso esqueleto ósseo), núcleo (cérebro), citoplasma (interior do corpo com órgãos), cílios (pés e mãos) e membrana (pele) são uma caricatura do que nós somos hoje.

Essas células, como todos os organismos vivos, seguem a lei natural de regulação da vida, sua manutenção, evolução, reprodução, homeostase (equilíbrio regulador). Para realizar tais funções, todo organismo se vale de uma grande ferramenta de decisão, que é o valor biológico.

O valor biológico é a capacidade que a evolução atribuiu aos organismos de escolher (valorar é escolher) que determinada coisa, ação ou situação deve ser obtida, pois relaciona-se, direta ou indiretamente, à possibilidade de manter uma homeostática (equilíbrio eficiente) no interior de organismos vivos.

Antônio Damásio acrescenta: “Os funcionamentos ótimos de um organismo, que resultam em estados de vida eficientes, harmoniosos, são a própria base de nossos sentimentos primordiais de bem-estar e prazer. São o alicerce do estado que chamamos de felicidade”. Ao contrário, os estados negativos, desarmoniosos, ineficientes, desorganizados e doentes são mais numerosos: nojo, medo, raiva, tristeza, vergonha, culpa e desprezo. Como consequência, o cérebro usa indícios para prever coisas boas ou ruins. Boas, libera moléculas de dopamina e oxitocina; más ou ameaça, cortisol ou prolactina. (DAMÁSIO, 2011, p.75-81).

Então, o valor biológico está ligado às necessidades vitais, fazendo com que todas as valorações que estabelecemos nas atividades sociais, culturais e profissionais cotidianas tenham uma relação direta ou indireta com a homeostase, ou seja, a boa regulação da sobrevivência, da vida.

Conclui Damásio (2011, p.68):

Essa ligação explica por que a circuitaria cerebral humana é tão prodigamente dedicada à predição e detecção de ganhos e perdas, sem falar na promoção dos ganhos e no temor das perdas. Em outras palavras, ela explica a obsessão humana pela atribuição de valor.

Portanto, valor relaciona-se à sobrevivência. No caso dos humanos, também à qualidade da sobrevivência na forma de bem-estar. Aquelas vivências que resultam em uma ação que foi benéfica para a boa regulação da vida são premiadas com o despejo no sangue de oxitocina, dopamina, serotonina e endorfinas, promovendo sensações de prazer. Esse processo é chamado de sistema de recompensa do cérebro. Isso é fundamental, porque treina o organismo para repetir as ações que lhe são favoráveis.

Um exemplo interessante é o prazer que experimentamos após uma corrida de 30 minutos. São liberadas endorfina e dopamina que nos fazem experimentar a “felicidade” do momento. Enfocando a evolução biológica, em épocas remotas a corrida do ser humano para salvar-se de um leão faminto promovia a liberação de hormônios de bem-estar após o êxito do intento, como forma de estimular que, na próxima vez que acontecesse situação semelhante de ameaça à vida, a reação do organismo para viver fosse a mesma.

Assim funciona o mecanismo de recompensa do cérebro, que, atualmente, é iludido, enganado por uma série de substâncias tóxicas, tais como drogas, álcool, *smartphones* e outros reguladores indevidos das naturais desarmonias que a vida corrida e insegura ocasiona para todos na atualidade das grandes cidades.

O mesmo acontece com a predição de coisas más. O cérebro libera adrenalina, cortisol, prolactina, informando ao organismo que algo precisa ser alterado na prática de vida e alertando que aquela ação que promoveu a experiência de algo desconfortável, dolorido ou perigoso, não mais deve ser executada.

Exemplo disso ocorre quando as pessoas discutem em uma audiência, ou nas ocasiões em que um relacionamento não está satisfatório na família. Recebemos o despejo de cortisol para indicar que algo precisa ser mudado.

Os mecanismos biológicos de punição e recompensa são maravilhas da criação, pois evoluíram justamente para a proteção dos organismos, chegando a patamares mais avançados com o surgimento das emoções e dos sentimentos!

De fato, parafraseando Antonio Damásio, as emoções são a joia da coroa integrante da regulação da vida:

São programas de ações complexos e em grande medida automatizados, engendrados pela evolução. Estas ações até são complementadas por um programa *cognitivo* que inclui certas ideias e modos de cognição, mas o mundo das emoções é sobretudo feito de ações executadas no nosso corpo, desde expressões faciais e posturas até mudanças nas vísceras e meio interno. (DAMÁSIO, 2011, p. 142).

Paul Zak (2012, p.58) apresenta definição semelhante ao do grande William James, pioneiro da psicologia americana:

William James definiu emoções como as mudanças pelas quais o corpo passa quando os sentidos captam certos sinais do meio ambiente. A estimulação do mamilo, por exemplo, libera oxitocina no tecido mamário, o que faz não só o leite materno jorrar, como também altera o estado emocional da mãe. Por causa da oxitocina, ela se concentra no seu entorno imediato, seu nível de ansiedade diminui e o cérebro libera dopamina e serotonina, que

lhe dão a sensação de prazer. Essas alterações emocionais são vitais para torná-la mais tolerante a essa criatura incômoda(...).

Já os sentimentos emocionais:

(...) são as *percepções* compostas daquilo que ocorre em nosso corpo e na nossa mente quando uma emoção está em curso. No que diz respeito ao corpo, os sentimentos são imagens de ações, e não ações propriamente ditas.

Enquanto as emoções constituem ações acompanhadas de ideias e certos modos de pensar, os sentimentos emocionais são principalmente percepções daquilo que nosso corpo faz durante a emoção, com percepções do nosso estado de espírito durante esse lapso de tempo. (DAMÁSIO, 2011, p. 142).

Novamente Paul Zak (2012, p.58):

Quando os seres humanos tomam consciência dessas sensações físicas a ponto de poder identificá-las e rotulá-las como angústia ou empatia (ou medo, felicidade e contentamento), trata-se do que James chamou de ‘sentimento’. Um sentimento é o estado consciente de uma emoção. A emoção é a experiência física em nossas células e tecidos.

Portanto, o aspecto definidor de nossos sentimentos emocionais é a apresentação na consciência de nossos estados corporais modificados por emoções. É por isso que os sentimentos podem servir de barômetro para a gestão da vida, como diz Damásio.

Os sentimentos fazem a benéfica função da febre para a doença, ou seja, indica a necessidade de cuidados e de busca de alterações em nível consciente para auxiliar na regulação da vida.

Resumindo, as emoções e os sentimentos são, em vista disso, fundamentais para a tomada de decisão. A expressão “significados sentimentais” corresponde ao *colorido* emocional que é dado às experiências de vida do organismo, sintetizado na palavra subjetividade, conforme abaixo abordarei.

Destarte, as emoções oportunizam o oferecimento de significados a todas as nossas vivências, para além de uma mera apreciação instintiva e objetiva, própria dos organismos sem emoção (répteis).

A amizade, o amor, a raiva, a ira, e tantos outros, são experienciados a partir das emoções que as pessoas ao nosso entorno geram em nós e nós nelas. Quando trazemos essas sensações para o nível consciente, temos o “sentimento”; ou seja, em nível consciente, podemos sentir “o que se passa na mente e no corpo”, podemos sentir e conhecer nossas emoções e assim orientar nossa tomada de decisão. Se o sentimento é bom, progredimos ou repetimos aquela ação. Se o sentimento não é bom, evitamos ou não mais realizamos a mesma ação.

A questão mais complexa está no fato de que, por serem as emoções acontecimentos automáticos e inconscientes (mas que podem chegar à consciência em forma de sentimentos), por vezes elas nos induzem a tomar decisões impensadas, ou, até mesmo, fazem emergir sinais corporais que comunicam sensações que podem ser prejudiciais para a comunicação com os outros. Isso ocorre por causa da mente inconsciente.

A grande dificuldade, então, está em conseguirmos utilizar as técnicas de autocontrole e autorregulação, a fim de evitar que prejuízo ao nosso papel como mediadores, negociadores, conciliadores ou facilitadores de justiça restaurativa, por causa de impulsos emocionais ou decisões inconscientes.

Trazendo a reflexão para um plano mais concreto, em uma aula de especialização em mediação, uma experiente mediadora judicial mencionou que utilizava uma técnica para se acalmar quando um dos negociadores sob mediação fazia uma oferta de acordo absurda, muito baixa e afrontosa, a conhecida estratégia competitiva chamada *jogo alto/jogo baixo*. Segundo ela, contava até 4 (quatro), respirava, se acalmava, e perguntava ao ofertante se na posição da outra parte ele aceitaria aquela proposta? Ato contínuo, novas perguntas eram feitas ao audaz mediando, objetivando dissuadi-lo do seu abusivo intento.

Comentei que entendia adequada a adoção da técnica do uso de perguntas, mas perguntei à experiente aluna se ela ficava brava naqueles quatro segundos em que respirava. Em sua resposta titubeou, não admitiu que ficava brava, todavia, seu rosto ficou rubro, evidenciando que, em realidade, sim, ficava muito brava, mas se valia da técnica do contar até 4 para se acalmar.

Esta é a grande questão do mediador. O autocontrole, a autorregulamentação, ou seja, o seu reconhecimento como agente auxiliar do consenso e não como pessoa julgadora. A mediadora ficava brava porque, em nível pessoal, julgava o ofertante da abusiva proposta. Fazia uma apreciação pessoal e subjetiva automática e se emocionava, com raiva, por causa disso.

Como resultado, mesmo sabendo que ficava brava, e mesmo sendo experiente, ainda não conseguia refletir suficiente e eficientemente de modo a que fosse capaz de evitar o mal sentimento de raiva que sempre advinha em tais ocasiões de propostas indecorosas.

Em vez disso, preferira encontrar uma solução paliativa (contar até 4 e respirar), mas, em realidade, isso não resolve o problema, porque o desejado é que tivesse condições de não se abalar ante circunstância tão corriqueira, como o é o uso da estratégia *jogo alto/jogo baixo*.

Além disso, a técnica da mediadora não era de todo eficaz, porque, sem perceber, ela enrubescia e demonstrava aos mediandos uma evidente falha no requisito fundamental da imparcialidade, que, certamente, era percebida pelos mediandos.

Com isso desejo ressaltar a importância de capacitações que abordem as estratégias competitivas, chamadas táticas duras²⁸, mas que, principalmente, aprofundem a capacitação do (a) mediador (a) em áreas como a neurobiologia (estudo do sistema nervoso e suas implicações no comportamento), a psicologia e a comunicação, de molde a que aprenda o funcionamento mínimo do ser humano, e assim tenha condições de identificar ocorrências automáticas que tenham o condão de macular a sua atuação como agente pacificador isento e imparcial.

É importante que o mediador receba capacitação sobre a linguagem cinésica, a linguagem não verbal corporal, evidenciadora dos reais significados internos que a pessoa está experimentando.

Estudos demonstram que **55%** da comunicação face a face se dá através do corpo, gesto e expressão facial. **38%** é tributável à tonalidade, intensidade e outras características da voz, e apenas **7%** é realizada através das palavras.²⁹

A linguagem cinésica estuda a linguagem a partir da orientação (é a posição do nosso corpo de acordo com os pontos cardeais), da postura corporal (é a posição ou nível de um corpo quanto ao horizonte) e os comportamentos gestuais das pessoas (tristeza, dúvida, fúria, desconfiança, medo, etc). Divide-se nos seguintes gestos:

- a. **emblemas**. Ex.: alto (pare), silêncio. São gestos muitas vezes baseados na cultura;
- b. **adaptadores**. Ex.: roer unha, manipular cabelo, acionar sistematicamente a caneta, balançar pé. São chamados bengala da comunicação e devem ser evitados ou controlados;
- c. **reguladores**. Ex.: balançar a cabeça fazendo sim, não, talvez. Dão ritmo e dinamismo à interlocução;
- d. **ilustradores**. Ex.: grande, pequeno, alto, baixo, rápido, lento;
- e. **expressões de afeto**. Ex.: carinho, tristeza, etc.

A adequada capacitação no tema das linguagens não verbais (proxêmica, cinestésica, tacética, artefática, cronêmica, olfativa e paralinguística) possibilitaria à experiente mediadora a consciência de que sua raiva seria evidenciada por sinais corporais, como o enrubescimento e outras alterações no seu rosto, oportunizando a ela algum outro tipo de estratégia mais eficiente para o seu autocontrole.

28 MORAES e MORAES, 2012, p. 200 a 208.

29 MEHRABIAN e FERRIS, 1967.

A capacitação adequada no tema das emoções e dos sentimentos, da mesma forma, teria possibilitado a ela uma apreciação objetiva, e não subjetiva, da utilização da tática *jogo alto/jogo baixo*, situação na qual ela tomaria a decisão de não ingressar na interlocução de maneira pessoal, mas, sim, com a *expertise* exigível de uma mediadora judicial.

Volto a dizer: emoções sempre teremos, porque, na forma antes apontada, todos, como seres biológicos que somos, estamos a serviço da regulação da vida. Coisas boas, despejamos hormônios de bem-estar; coisas más, despejamos hormônios de mal-estar.

A questão está em termos consciência plena disso e passarmos a treinar técnicas capazes de tornar nossa vivência no cenário da mediação mais profissional e objetiva, neutralizando aspectos de subjetividade perniciosos para o bom desenvolvimento da comunicação na sessão de mediação.

No exemplo eleito para ilustrar, o que se espera de uma experiente mediadora é que receba a utilização da técnica *jogo alto/jogo baixo* apenas como uma cartada competitiva, de maneira objetiva, sem que seja feita qualquer apreciação ou julgamento pessoal em relação ao emissor da oferta (uma situação hipotética da técnica competitiva aconteceu em interlocução mantida entre Promotora de Justiça e empresa de âmbito nacional, em que, ante um dano de milhões à sociedade consumidora, causado por uma determinada empresa de telefonia, a proposta de ressarcimento tenha sido de exíguos R\$ 1.000,00).

Então, a proposta que fiz à excelente aluna foi: “seria possível você imaginar, na mesma situação vivida, uma mera experiência de identificação de que aquilo nada mais é do que uma tentativa competitiva de enfraquecer a outra parte, e mesmo o mediador?” Dito de outra forma: “seria possível não realizar nenhum julgamento subjetivo relativamente à postura do ofertante da esdrúxula proposta e apenas constatar de forma técnica e profissional que se trata de uma estratégia do competitivo negociador?”

A resposta da aluna foi “sim”. Novamente perguntei a ela: “a simples identificação da técnica *jogo alto/jogo baixo* lhe causa alguma alteração emocional a ponto de gerar raiva, ira ou desconforto?”. A aluna/mediadora respondeu que não.

A situação acima gerada bem ilustra a importância de capacitações nas quais o autoconhecimento, a autorregulação e a autoconsciência são o foco, o que somente é possível quando são abordados estudos e técnicas de neurobiologia, psicologia e comunicação.

A neurobiologia oferece *expertise* ao profissional no sentido de promover o autoconhecimento sobre as estruturas neurais, proporcionando ao mediador a autorregulação³⁰ dos seus comportamentos, a fim de executar o autocontrole e impedir que as naturais e automáticas emoções atrapalhem a atuação como terceiro imparcial.

As emoções são automáticas e ocasionam reações impulsivas aos seres biológicos que as possuem. Todavia, o exercício, a prática, a concentração e o foco no trabalho profissional e técnico constitutivo da atividade do mediador têm o condão de, na mesma medida, tornar automáticas condutas de autocontrole emocional que passarão a ser executadas com rapidez inconsciente. É o que chamamos de *expertise*.

Antônio Damásio (2011, p. 32-33) elucida que a mente:

(...) surge quando a atividade de pequenos circuitos (neurônios) organiza-se em grandes redes de modo a compor padrões momentâneos. Os padrões representam objetos e fenômenos situados fora do cérebro, no corpo ou no mundo exterior, mas alguns padrões representam o processamento cerebral de outros padrões. O termo *mapa* aplica-se a todos esses padrões representativos, alguns dos quais toscos enquanto outros são refinadíssimos, uns são concretos, outros, abstratos. Em suma, o cérebro mapeia o mundo ao redor e mapeia seu próprio funcionamento. Esses mapas são vivenciados como imagens em nossa mente, e o termo *imagem* refere-se não só às imagens do tipo visual, mas também às originadas de um dos nossos sentidos, seja, auditiva, visceral ou táteis.

Como exemplo de alterações de cunho mental, cito as grandes mudanças comportamentais que o uso de jogos de videogame ocasiona às crianças.³¹

Para Antônio Damásio, a consciência é a faculdade de ter uma mente dotada de um possuidor, um protagonista de sua própria existência, um *self* a inspecionar seu mundo interior e o que há em volta, um agente que parece pronto para a ação. Continuando Damásio (2011, p. 16-17):

Sem a consciência, ou seja, uma mente dotada de subjetividade, você não teria como saber que existimos, quanto mais saber quem você é e o que pensa. Se a subjetividade

30 Polyodoro e Azzi apresentam interessante conceito de autorregulação: “A autorregulação é um processo consciente e voluntário de governo, pelo qual possibilita a gerência dos próprios comportamentos, pensamentos e sentimentos, ciclicamente voltados e adaptados para obtenção de metas pessoais e guiados por padrões gerais de conduta.” (BANDURA, 1991; POLYDORO & AZZI, 2008; ZIMMERMAN, 2000).

31 “Há uma correlação negativa entre as horas que uma criança passa jogando videogame e o seu desempenho na escola, muito provavelmente em proporção direta com o tempo roubado dos estudos. Quando 3034 crianças e adolescentes de Singapura foram acompanhados durante dois anos, aqueles que se tornaram jogadores de videogame compulsivos demonstraram aumento de ansiedade, depressão, fobia social e piora nas notas escolares. Mas se eles paravam com o vício em games, todos esses problemas diminuíam.” (GOLEMAN, 2014, p. 173 - 174).

não tivesse surgido, bastante modesta no início, em seres vivos bem mais simples do que nós, provavelmente a memória e o raciocínio não teriam logrado uma expansão tão prodigiosa, e o caminho evolucionário para a linguagem e a elaborada versão humana de consciência que hoje possuímos não teriam sido abertos. A criatividade não teria florescido. Não existiriam a música, a pintura, a literatura. O amor nunca seria amor, apenas sexo. A amizade seria apenas uma cooperação conveniente. Não haveria cultura nenhuma, antes de o cérebro introduzir um conhecedor na mente.

Portanto, segundo o mestre lusitano, a subjetividade é o processo de atribuição de significados sentimentais às projeções de imagens objetivas geradas pelo *self-objeto*. Ou seja, quando as emoções são percebidas em nível consciente e temos o que chamamos de *sentimentos*, recebemos as informações necessárias para realizarmos nossos comportamentos. Se o que sentimos é bom, causa bem-estar, é liberada dopamina, oxitocina, serotonina, e o organismo tenderá a repetir a ação que gerou tal emoção, porque ela é boa para a regulação da vida. Se o sentimento emocional foi ruim, gerador de mal-estar, o organismo tenderá a evitar aquela situação, ação ou experiência, objetivando, da mesma forma, a melhor regulação da vida.

Como explica Damásio (2011, p. 78), as emoções e, principalmente, os sentimentos servem de barômetro para medir os comportamentos que devem ser estimulados e os que devem ser evitados, tudo de acordo com o valor biológico, já explicado.

Relativamente ao inconsciente, esclarece Leonard Mlodinow (2013, p. 38 e 44):

Todos nós tomamos decisões pessoais, financeiras e de negócios confiantes de que pesamos de forma apropriada todos os fatores importantes e agimos de acordo com eles – e que sabemos como chegamos a essas decisões. Mas conhecemos apenas as nossas influências conscientes, e por isso temos apenas uma visão parcial delas. Como resultado, nossa visão de nós mesmos e de nossas motivações, e da sociedade, é como um quebra-cabeça em que falta a maior parte das peças. Nós preenchemos os espaços em branco e fazemos adivinhações, mas a verdade sobre nós é muito mais complexa e sutil do que aquilo que pode ser entendido como um cálculo direto de mentes conscientes e racionais.

(...)

Alguns cientistas estimam que só temos consciência de cerca de 5% de nossa função cognitiva. Os outros 95% vão para além da nossa consciência e exercem enorme influência em nossa vida – começando por torná-la possível.

Leonard Mlodinow (2013, p. 237 e 243) comenta que pensamos estar fazendo julgamentos isentos, mas, na verdade, as conclusões que adotamos estão impregnadas dos nossos desejos, sonhos e vontades:

Como enuncia o psicólogo Johathan Haidt, há duas maneiras de chegar à verdade: a maneira do cientista e a do advogado. Os cientistas reúnem evidências, buscam regularidades, formam teorias que expliquem suas observações e as verificam. Os advogados partem de uma conclusão acerca da qual querem convencer os outros, e depois buscam evidências que a apoiem, ao mesmo tempo que tentam desacreditar as evidências em desacordo. A mente humana foi projetada para ser tanto cientista quanto advogado, tanto buscador consciente da verdade objetiva quanto um advogado inconsciente e apaixonado por aquilo em que *quer* acreditar.

Podemos dizer que o cérebro é um bom cientista, mas é um advogado absolutamente *brilhante*. O resultado é que, na batalha para moldar uma visão coerente e convincente de nós mesmos e do resto do mundo, é o advogado apaixonado que costuma vencer o verdadeiro buscador da verdade.

Os psicólogos chamam a abordagem feita pelo nosso advogado interior de *raciocínio motivado* (...). Também molda a forma como entendemos e interpretamos nosso ambiente, especialmente nosso ambiente social, e nos auxilia a justificar nossas convicções preferidas.

Como o raciocínio motivado é inconsciente, as pessoas podem ser sinceras ao afirmar que não são afetadas por vieses ou interesses próprios, mesmo quando tomam decisões que na verdade atendem a seus próprios interesses. Por exemplo, muitos médicos acreditam ser imunes à influência monetária, mas estudos recentes mostram que aceitar hospitalidade e presentes da indústria tem um efeito subliminar importante nas decisões de atendimento ao paciente³²...que os julgamentos dos auditores são influenciados pelos incentivos oferecidos...

Estudos recentes do mapeamento do cérebro começam a lançar uma luz sobre como o cérebro cria esses vieses inconscientes. Mostram que, ao acessar dados emocionalmente relevantes, nosso cérebro, *de modo automático*, inclui nossos desejos, sonhos e vontades³³; nossas computações internas, que acreditamos ser objetivas, não são as operações que uma máquina isenta realizaria, pois estão implicitamente coloridas pelo que somos e pelo que estamos buscando. Na verdade, o raciocínio motivado com que nos engajamos quando temos interesse pessoal em alguma questão é um tema que acontece via um processo físico diferente dentro do cérebro da análise fria e objetiva que realizamos quando não estamos envolvidos.

Não seria exagero dizer, dessa forma, que somos comandados pelo nosso inconsciente. Entretanto, Antônio Damásio (2011, p.48) alivia nossos naturais medos

32 Citado por Mlodinow: Susan L. Coyle, "Physician-industry relations. Part 1, Individual physicians", *Annals of Internal Medicine*, v. 135, n.5, 2002, p. 396-402.

33 Citado por Mlodinow: Karl Hackenbrack e Mark W. Wilson, "Auditors' incentives and their application of financial accounting standards", *Accounting Review*, v.71, n.1, jan 1996, p. 43-59; Robert. Olsen, "Desirability bias among professional investment managers, some evidence from experts", *Journal of Behavioral Decision Making*, n. 10, 1997, p.65-72; Vaughan Bell et al, *Beliefs about delusions*, *Psychologist*, v. 16, n.8, ago 2003, p. 418-23.

do descontrolo. A ideia de que sob a mente consciente se escondem processos mentais inconscientes não é nova. Foi exposta pela primeira vez há mais de cem anos e recebida como loucura. Hoje é coisa batida. Segundo ele, não estamos à deriva. Com o nosso consciente, temos condições de realizar:

um intenso ensaio consciente dos procedimentos e ações que desejamos que o nosso inconsciente execute, um processo de prática repetida que nos leve a dominar uma *habilidade de execução* é como um programa de ação psicológica composto conscientemente que mandamos para a esfera não consciente.

(...)

As experiências individuais, aprendizados, cultura etc fazem com que criemos mais conexões e circuitos que alteram nosso ser ao longo da vida. (DAMÁSIO, 2011, p.342 e 364).

Por exemplo: dirigir por longos trajetos em cidades, rodovias, sem se lembrar por onde passou, pois estava pensando intensamente em algo prazeroso ou preocupante; e chegar ao destino com absoluta correção e segurança, orientada pelo seu inconsciente decisor. É o chamado piloto automático.

O mesmo acontece com quem joga vôlei, tênis, surf, monta uma peça jurídica, atua em um júri. Existem inúmeras ações nesses exemplos que o profissional realiza automaticamente e sequer percebe. Pois o mesmo acontece com as técnicas de negociação e de mediação treinadas, repetidas, elaboradas. O consciente também amolda o inconsciente!

3. Conclusões

O treinamento, a capacitação, a prática de novas posturas e comportamentos que o mediador execute por processos de repetição e elaboração (contextualização, conexão, conjugação) farão com que as técnicas de autocontrole e autorregulação se agreguem ao inconsciente, gerando ações automáticas de *expertise* no trato da gama de experiências emocionais carreadas às interlocuções de mediação, negociação, conciliação ou de justiça restaurativa.

Jamais deixaremos de ser pessoas, seres humanos, biológicos. O mediador não pode ser um robô. Entretanto, é possível criar *expertise*, que é a capacidade que o profissional adquire com estudo, treinamento e prática, para executar as atividades de auxílio ao consenso, sem que seja traído por características humanas e biológicas que, eventualmente, podem prejudicar os objetivos da mediação.

Cabe ao profissional que trabalha nesses contextos pesados de conflitos ao menos conhecer que tais ocorrências são possíveis, devendo, em vista disso, se auto-

conhecer para executar uma negociação intrapessoal capaz de identificar e de buscar neutralizar os efeitos deletérios da predominância do pessoal em detrimento da necessária atuação especializada, técnica e imparcial que o método de mediação exige.

4. Referências

GOMMA DE AZEVEDO, André. *The promise of mediation*. em <www.arco.org.br/livroestudosdemediacao.v.2>. Acesso em: 3 dez 2013.

DAMÁSIO, António. *E o cérebro criou o homem*. Trad. Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

GOLEMAN, Daniel. *FOCO – A atenção e seu papel fundamental para o sucesso*. Tradução de Cássia Zanon, 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

MEHRABIAN, Albert e FERRIS, Susan Ferris. *Jornal of consulting psychology*, v.31, nº 3, 1967.

MLODINOW, Leonard. *Subliminar. Como o Inconsciente influencia nossas vidas*. Trad. Claudio Carina. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

MORAES, Paulo Valério Dal Pai e MORAES, Márcia Amaral Correa. *A negociação ética para agentes públicos e advogados*. Belo Horizonte: Editora Forum, 2012.

POLYDORO, Soely Aparecida Jorge e AZZI, Roberta Gurgel. *Autorregulação da aprendizagem na perspectiva da teoria sociocognitiva: introduzindo modelos de investigação e intervenção*. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-69752009000200005>. Acesso em: 9 abr 2018.

ZAK, Paul. *A Molécula da Moralidade – As Surpreendentes Descobertas Sobre a Substância eu Desperta o Melhor em Nós*. Trad. Soeli Araujo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.