

» **ARTIGOS****1. NEUROBIOLOGIA E A IMPORTÂNCIA DAS TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO CONSENSUAL DE PROBLEMAS NAS RELAÇÕES HUMANAS DE TRABALHO****NEUROBIOLOGY AND THE IMPORTANCE OF CONSENSUAL RESOLUTION TECHNIQUES OF PROBLEMS IN HUMAN WORKING RELATIONSHIPS**Paulo Valério Dal Pai Moraes¹

RESUMO: A resolução consensual de conflitos, controvérsias e problemas é um assunto crucial na quadra da história pela qual passa o ser humano. Busca-se, neste artigo, a reflexão sobre as profundas alterações que o uso da negociação, mediação, conciliação, práticas restaurativas e outras formas de soluções pautadas na cooperação, podem gerar, trazendo progressos financeiros, pessoais, profissionais e, até mesmo, para a saúde das pessoas. Foi adotado o referencial da neurobiologia, ciência que estuda o sistema nervoso com foco no comportamento, a fim de esclarecer os aspectos fulcrais que envolvem as práticas consensuais e os seus reflexos nos ambientes laborais. Objetiva-se apresentar aos interlocutores uma mensagem de estímulo e motivação, demonstrando que o uso e a prática da cooperação própria dos métodos autocompositivos têm o condão de produzir grandes transformações positivas para o ser humano.

ABSTRACT: *Consensual resolution of conflicts, controversies, and problems is a crucial issue on the scene of human history. This article seeks to reflect on the profound changes that the use of negotiation,*

mediation, conciliation, restorative practices and other forms of solutions guided by cooperation can generate, bringing financial, personal, professional progress, and even the health of people. Using the referent of neurobiology, a science that studies the biology of the nervous system with a focus on behavior, it aims to bring to the interlocutors a message of stimulation and motivation demonstrating that the use and practice of cooperation that is possible to find in the self-composed methods is able to produce great positive transformations for the human being.

PALAVRAS-CHAVE: Negociação. Mediação. Conciliação. Justiça restaurativa. Métodos autocompositivos. Neurobiologia. Neurotransmissores. Dopamina. Serotonina. Adrenalina. Cortisol. Oxitocina. Resolução de conflitos. Pacificação. Cooperação. Competição. Capitalismo consciente.

KEYWORDS: *negotiation - mediation - conciliation - restorative justice - self-composed methods - neurobiology - neurotransmitters - dopamine - serotonin - adrenaline - cortisol - oxytocin - conflict resolution - pacification - cooperation - competition - conscious capitalism.*

SUMÁRIO: 1. Introdução. 2. A regulação da vida e a neurobiologia. 3. Os benefícios das posturas cooperativas e os malefícios das posturas adversariais para a resolução de conflitos, controvérsias, problemas e para a saúde. 4. A adoção das técnicas cooperativas para a resolução de conflitos e problemas como forma de obtenção de eficiência, produtividade e desenvolvimento nas Instituições Públicas e Privadas. 5. Conclusões.

SUMMARY: *1. Introduction. 2. Life regulation and the neurobiology; 3. The benefits of cooperative positions and the harms of adversarial positions for the resolution of conflicts, controversies, problems and health. 4. The adoption of cooperative techniques for the resolution of conflicts and problems as a way of achieving efficiency, productivity and development in Public and Private Institutions. 5. Conclusions.*

Introdução

O presente estudo busca explorar uma área nova para os operadores do Direito, que é a neurobiologia e suas profundas implicações não só no espaço técnico-jurídico, como também para os ambientes laborais que surgem nesse contexto.

¹ 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. Área: Negociação, mediação, conciliação, gestão de pessoas, psicologia, neurobiologia, Direito.

A neurobiologia é a disciplina que tem por objetivo conhecer como o cérebro afeta o comportamento. Trabalha com conceitos químicos e físicos que explicam não somente a tomada de decisão, como, a regulação da vida dos organismos biológicos.

Neste artigo, discorrerei sobre alguns dos avanços da ciência que impactam diretamente nos ambientes de trabalho comentando sobre neurotransmissores como a dopamina, a serotonina, o cortisol, a adrenalina e outros, com o intuito de trazer à reflexão a possibilidade de alterações de comportamento que possam melhorar a produtividade, a saúde e o bem-estar das pessoas.

Convido a todos, portanto, a empreender nesse novo mundo, para nós que atuamos no Direito, desejando que possamos prospectar inovadoras e criativas soluções para que todos tenham, juntos, uma vida melhor e com mais qualidade.

A regulação da vida

Mesmo com toda a maravilhosa tecnologia atual e com nossos extraordinários feitos intelectuais, tudo o que fazemos, assim como os alimentos que comemos, medicamentos que utilizamos, o lazer, a comunicação, a moradia, os *juílgamentos* – judiciais ou não -, tudo, exatamente tudo, está diretamente associado à boa *Regulação da Vida, ao Bem-Estar*.

A necessidade de uma adequada *regulação da vida*, por vezes, obriga as pessoas – na dimensão da pessoa do (a) juiz (a), do (a) membro do Ministério Público, do (a) negociador (a), do (a) mediador (a), do (a) conciliador (a) e dos envolvidos no conflito -, a determinadas valorações, que sequer elas têm consciência (o mero sentimento de cumprimento do dever; o prazer de estar auxiliando aos outros; o possível preenchimento de alguma carência sofrida na infância; sentimentos não tão meritórios de poder e força; reafirmação do ego e tantas outras motivações inconscientes, todas objetivando alcançar o bem-estar = homeostase biológica).

E como acontecem essas valorações (mecanismos básicos de tomada de decisão)? Precipualemente a partir do que a ciência chama de *valor biológico*, que corresponde ao nosso sistema de valoração, ou seja, de escolhas, que se vale da predição de ganhos e de perdas.

Como valorar é escolher, o organismo faz suas escolhas, toma suas decisões identificando se algo é benéfico ou maléfico para a boa regulação da vida, tendo como norte a reprodução, a manutenção, a sobrevivência, em suma, a homeostase (equilíbrio) de todo o sistema. Para tanto, se utiliza do sistema de punição e recompensa.

Os funcionamentos ótimos de um organismo, que resultam em *estados de vida eficientes e harmoniosos*, são a própria base de nossos sentimentos primordiais de *bem-estar* e *prazer*. São o alicerce do estado que chamamos de *felicidade*.

O cérebro, na busca de tal estado que atende à boa regulação da vida, usa indícios para predizer coisas boas ou ruins. Nas boas, libera moléculas de *dopamina* e *oxitocina*. Nas ruins, *cortisol* ou *prolactina*.

Os estados negativos mais numerosos (nojo, medo, raiva, tristeza, vergonha, culpa e desprezo) têm uma representação do mal e da ameaça para o cérebro. Esses, se orientam pelos neurotransmissores cortisol ou prolactina a uma tomada de decisão que possa alterar a sensação de mal-estar, reorientando o organismo a uma conduta que melhor atenda a boa regulação da vida, pois o valor biológico está ligado às necessidade vitais de sobrevivência e, no caso dos humanos, com qualidade existencial.

Por que nos regulamos dessa forma? Tudo que somos advém de um processo biológico (sem negar a dimensão transcendental do ser humano e a espiritualidade). Apenas, destaco que não adoto a linha de pesquisa materialista da neurobiologia, e sim a não materialista, entendendo pela possibilidade da alma como entidade consciente imaterial, não necessariamente pelo prisma religioso, mas da física quântica², que indicaria a possibilidade de realidades paralelas, onde espaço e tempo seriam irrelevantes. Por exemplo, os estudos de EQM – Experiência de Quase Morte³.

2 Sobre o assunto ver ROSENBLUM, Bruce e KUTTNER, Fred. Tradução George Schlesinger, Revisão Técnica Alexandre Cherman. O enigma quântico – O encontro da física com a consciência. Rio de Janeiro: Zahar, 2017, página 292.

3 Em BEAUREGARD, Mario, Ph. D., e O'LEARY, Denyse. O Cérebro Espiritual – Uma explicação neurocientífica para a existência da alma. Trad. Alda Porto. Revisão Técnica Fernanda Campos. Rio de Janeiro, Best Seller, 2010, páginas 53 até 57 e 189 a 195, onde os autores narram os estudos sobre relatos detalhados do ambiente de tratamento em bloco cirúrgico de pessoas que foram ressuscitadas após morte cerebral, inclusive o relato descritivo da marca das serras usadas para abrir ossos, conversas mantidas entre os profissionais, em situações nas quais as sinapses seriam absolutamente impossíveis. Até mesmo o relato minucioso de pessoas cegas que experienciaram EQM e, durante o fenômeno, visualizaram tudo.

Paul Zak⁴⁵, neuroeconomista da Universidade de Claremont, do sul da Califórnia, expressa de forma direta essa ideia no seu estudo sobre a oxitocina, a *molécula da moralidade*:

Somos criaturas biológicas, portanto tudo que somos advém de processo biológico. A biologia, por meio da seleção natural, recompensa e incentiva comportamentos adaptáveis, o que significa que contribuem para a saúde e a sobrevivência de tal modo que produzem o maior número de descendentes adiante. Por incrível que pareça, ao seguir essa diretriz da sobrevivência do mais forte, a natureza chega às mesmas conclusões morais oferecidas pela religião, ou seja, de que é sempre melhor se comportar de maneira colaborativa – na falta de uma palavra melhor – moral.

[...] Passei mais de um ano desenvolvendo meu modelo que demonstrava que o nível de confiança numa sociedade é o fator mais forte que determinará se ela irá prosperar ou permanecer na pobreza. Ser capaz de cumprir contratos, confiar no fato de que os outros cumprirão o prometido e não vão trapacear ou roubar é o fator mais importante para o desenvolvimento econômico de um país do que educação e acesso aos recursos – ou qualquer outra coisa.

(...) fato de os precursores da confiança e da reciprocidade serem tão primitivos, de o DNA hereditário de nosso comportamento moral estar tão incorporado em células do corpo e de tudo ter origem na reprodução sugere muito claramente que o que chamamos hoje de moralidade não é uma questão secundária para a civilização, nem algo irrelevante que vai contra a natureza, mas algo profundamente relacionado com a sobrevivência.

(...) É dessa forma que a natureza sempre mede o êxito – sobreviver por tempo suficiente para transmitir os genes à próxima geração e a seguinte.

Especificamente falando sobre os efeitos da oxitocina desprendida no organismo, Paul Zak⁶ afirma:

Em seres humanos, as regiões cerebrais associadas às emoções e aos comportamentos sociais -, a saber, a amígdala, o hipotálamo, o córtex

subgenual e o bulbo olfativo -, são revestidas de receptores de oxitocina. Mas o efeito do hormônio é registrado em todo o corpo, sobretudo quando se conecta a receptores no coração e no nervo vago, que emite o impulso nervoso ao coração e ao intestino, reduzindo a ansiedade e a pressão arterial e resultando no calor que sentimos nas bochechas, que, em geral, associamos ao sexo.

Mas há uma disseminação ainda maior de substâncias químicas. Quando um estímulo social positivo induz a liberação da oxitocina, a molécula da moralidade, por sua vez, aciona a liberação de dois outros neurotransmissores de bem-estar: dopamina e serotonina. A serotonina reduz a ansiedade e melhora o humor. A dopamina está associada a comportamentos que levam à busca pelo atingimento de metas, direcionamento e reforço de aprendizagem. Ela motiva e torna agradável a busca por atividades que resultam em recompensa.

E o que gera a oxitocina? Um simples abraço⁷, a experiência de cooperação entre pessoas, a colaboração e o consenso, situações essas que, na forma vista acima, produzem dopamina e serotonina, neurotransmissores responsáveis pelo bem-estar e, conseqüentemente, pela melhor *regulação da vida*.

O hormônio antagonista da oxitocina é a testosterona, pois inibe a sua produção. A testosterona é considerada muito boa para a *performance* atlética, pois aumenta a massa muscular e a densidade óssea.

(...) para melhorar a qualidade do conjunto genético ao competir pela oportunidade de acasalar...Com o tempo, essa mesma luta motivada pela testosterona, para ter seus próprios genes reproduzidos na geração seguinte, criou o impulso para o status social, que alimentou a iniciativa de melhorar a forma de fazer as coisas (...). Assim, mesmo hoje, a testosterona ainda tem a incumbência de aumentar a motivação e a iniciativa – não apenas a do sexo – em todos os seres humanos, mulheres ou homens...⁸.

4 A Molécula da Moralidade. Trad. Soeli Araujo. Rio de Janeiro: Elsevier. 2012. Páginas 19 e 22.
5 A confirmação dos ensinamentos de Paul Zak está no fabuloso trabalho de Richard Dawkins: O Gene Egoísta, trad. Rejane Rubino, São Paulo: Companhia das Letras, 2007, o qual é leitura obrigatória para todos que pretendem compreender minimamente a natureza humana.
6 Ob. Cit., páginas 38 e 39.

7 Paul Zak, ob. cit., página 47.

8 Paul Zak, ob. cit., página 80 e 83: "Ambos os sexos eram capazes de violência, competição e agressão, assim como união e compaixão, mas os homens (com muito mais testosterona) estavam hormonalmente predispostos a serem líderes em violência, competição e agressão, enquanto as mulheres (ao liberarem altos níveis de oxitocina em resposta a estímulos) eram hormonalmente predispostas a liderar em termos de união e compaixão... Verificou-se que a testosterona bloqueia a ligação da oxitocina com seu receptor... Quanto mais alto o nível de testosterona, mais a oxitocina é bloqueada e menos empatia a pessoa sente. Quanto menos empatia a pessoa sente, menos generosa fica. Logo, o déficit de empatia que vemos nos homens não é apenas uma desculpa para ser mais agressivo. A testosterona interfere, sobretudo, na absorção da oxitocina, cujo efeito é a redução da capacidade de ser carinhoso e afetivo".

Todavia, para a obtenção do consenso a testosterona não é boa. Em uma síntese, a oxitocina estaria associada aos comportamentos de acolhimento e de consenso, enquanto a testosterona, a comportamentos competitivos e, até mesmo, de vingança.

Também em síntese apertada, a oxitocina estaria associada à necessária melhoria e ao estímulo de serviços de mediação, de conciliação e de negociação no espaço judicial e extrajudicial de resolução de conflitos, de controvérsias e de problemas. Deste modo, seria promovido maior bem-estar a todos, sejam partes, servidores públicos ou julgadores (as). Assim, a regulação da vida poderia se operar de maneira positiva, o que contribuiria para o desenvolvimento político, social e econômico.

Paul Zak é específico nesse sentido, mostrando que a produção de oxitocina por intermédio de posturas cooperativas geradoras de confiança resulta em maior eficiência e lucratividade, podendo ser lido, da mesma forma, como produtividade⁹:

O comportamento moral de fato aumenta a eficiência e a lucratividade de transações comerciais (...). Nos últimos dois anos, conheci um grupo de empresários liderados por John Mackey, CEO da *Whole Foods*, que está tentando se proteger dos aspectos negativos do comércio, praticando o que chama de `capitalismo consciente`. Eles estão longe de ser esquerdistas sonhadores. Nos últimos 10 anos, capitalistas conscientes lucraram 1.026% outros 331%.

(...) Depois que o Furacão Katrina devastou New Orleans, levou três semanas para que a *Whole Foods* encontrasse todos os seus funcionários. Quando encontraram, Mackey e o conselho decidiram pagar um ano inteiro de salário aos funcionários da cidade, independentemente do fato de as lojas serem ou não reabertas.

Esse tipo de preocupação pelos funcionários vai inteiramente de encontro à abordagem "mestre do universo", que enxerga a tarefa do CEO começando e terminando com o retorno trimestral. O problema da abordagem de `maximizar` é que ela ignora o fato de que toda corporação não tem apenas acionistas, mas *stakeholders*, que incluem clientes, funcionários, a comunidade e a sociedade na qual opera. A ideia de que gerir um negócio se resume à maximização do valor do acionista leva ao pensamento de curto prazo, que engana o futuro e, muitas vezes, gera erros colossais.

(...) Quando pessoas que se preocupam com a sobrevivência, não só inibem a liberação de oxitocina, como prejudicam sua confiança de consumidor, que sempre foi o primeiro passo para as crises econômicas.

Para prosperar no longo prazo, qualquer mercado – negócio ou sociedade – exige regras de troca justas, claras e exequíveis, que sustentem o ciclo virtuoso: confiança, liberação de oxitocina e reciprocidade.

A questão do capitalismo consciente será tratada a seguir. Pontua-se que ser ético, agir de maneira moral, ao contrário de representar uma postura ingênua, boba, frágil e perigosa, conforme acreditam as pessoas competitivas, gera mais riqueza, maior circulação de mercadorias, potencializando ganhos materiais e imateriais imensamente superiores aos proporcionados pelas posturas *ganha-perde*.

Assim, diversamente do que ainda é crença predominante na sociedade, e mesmo no âmbito do Ministério Público, ser cooperativo é mais benéfico para a produtividade e para o desenvolvimento, trazendo resultados profícuos também para a saúde dos que adotam tais práticas de vida.

Paul Bloom, psicólogo canadense,¹⁰ referiu que há:

(...) muitas evidências de que nossa moralidade foi criada pela seleção natural, e assim...nossos instintos morais são tão biológicos quanto a nossa capacidade de ver e falar (...) moralidade como um instinto evoluído.

Não é outro o ensinamento de David Eagleman¹¹:

Juntos, os integrantes de um grupo podem se ajudar mutuamente a sobreviver. Essas pessoas ficam mais seguras, mais produtivas e têm maior capacidade de superar os desafios.

O impulso para criar vínculos com os outros é chamado *eussocialidade* (eu é a palavra grega para bom) e proporciona uma cola, independentemente de parentesco, que permite a formação de tribos, grupos e nações.

Não é que a seleção individual não aconteça, ela apenas não fornece um quadro completo. *Embora a espécie humana seja competitiva e individualista*

9 Ob. cit., páginas 159, 179, 180 e 182.

10 Jornal Zero Hora de 24.08.2014, páginas 8 e 9.

11 *Cérebro – uma biografia*. Tradução Ryta Vinagre. Coordenação de Bruno Fiuza. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2017, página 176.

na maior parte do tempo, *também é verdade que passamos uma parte considerável da vida cooperando pelo bem do grupo*. Isso permitiu que as populações humanas prosperassem por todo o planeta e formassem sociedades e civilizações – feitos que os indivíduos, por mais aptos que fossem, jamais conseguiriam realizar de maneira isolada. (...). *Assim, nosso impulso para nos unir em grupos produz uma vantagem para a sobrevivência...*" (grifos meus)

Depreende-se das lições de Egleman que, em realidade, possuímos inatas a competição e a cooperação. Resta saber quais caminhos deixaremos preponderar, o que estará diretamente associado às posturas de vida que optarmos.

Sinceramente, podemos e devemos conviver com ambos (competição e cooperação), mas com preponderância no caminho da cooperação, pois está demonstrado pela história, pela biologia, pela física e pela neurobiologia, que as consequências da adoção desta última orientação são o bem-estar e a resolução adequada dos conflitos.

Dr. Richard Dawkins¹², ícone do materialismo evolucionário, paradoxalmente, em seu famoso livro *Gene Egoísta, não apresenta entendimento diverso, evidenciando a cooperação como orientação adaptativa biológica*:

A construção de uma perna é um empreendimento cooperativo envolvendo muitos genes (...) a construção de um bebê é um empreendimento cooperativo assim tão intrincado (...). Um gene que coopera bem com a maioria dos outros genes que provavelmente irá encontrar em corpos sucessivos, isto é, os genes do restante do *pool gênico*, tenderá a estar em vantagem. (...) Esta é uma ideia sutil e complexa. Ela é complexa porque o "meio ambiente" de um gene consiste, em grande parte, em outros genes, cada um dos quais, por sua vez, selecionado em face de sua habilidade para cooperar com o *seu* meio ambiente, constituído por todos os outros genes.

12 O Gene Egoísta, páginas 91, 93 e 95.

O mesmo pode ser visto em Alana Collen¹³, quando afirma que, de estritamente humanos temos apenas 10%, sendo os outros 90% constituídos por arqueias, fungos, bactérias e vírus, todos

13 COLLEN, Alanna. *10% Humano* – Como os micro-organismos são a chave para a saúde do corpo e da mente. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2016, páginas 12, 18, 30, 31, 32, 54, f 127 e 133: "Você é apenas 10% humano. Para cada célula que compõe o recipiente que você se acostumou a chamar de 'meu corpo', existem nove células impostoras pegando carona. Você não é formado só de carne e sangue, músculo e osso, cérebro e pele. Há também bactérias e fungos. Você é mais 'eles' do que 'você'. Somente seu intestino abriga 100 trilhões deles, como um recife de coral no leito escarpado que é o seu intestino. Cerca de 4 mil espécies diferentes criam seus próprios pequenos nichos, aninhados entre as dobras do seu cólon, que, com 1,5 metros de comprimento, tem a área correspondente a uma cama de casal. No decorrer da vida, você vai ter abrigado o peso de cinco elefantes africanos em micro-organismos. Eles estão por toda a sua pele, e existem mais de 50 milhões só na ponta do seu dedo (...). Fora do abrigo criado pelo apêndice, há uma metrópole fervilhante de micro-organismos, no núcleo da paisagem microbiana do corpo humano: o ceco, ao qual o apêndice está ligado. Esse é o epicentro da vida microscópica, onde trilhões de indivíduos de pelo menos 4 mil espécies aproveitam ao máximo o alimento parcialmente digerido que passou pela primeira rodada de processo de extração de nutrientes no intestino delgado. As partes duras – fibras vegetais – são deixadas para os micróbios atacarem na segunda rodada. O cólon, que constitui a maior parte do intestino grosso (...). Ali, eles recolhem os refugos de alimento e os convertem em energia, deixando os resíduos para serem absorvidos pelas células das paredes do cólon. Enquanto a maioria das células do corpo são alimentadas pelo açúcar transportado pelo sangue, a principal fonte de energia das do cólon são os resíduos da microbiota (...). As fezes, longe de serem os resíduos de nossa comida, são na maior parte bactérias – algumas mortas, outras vivas. Elas respondem por cerca de 75% do pelo úmido das fezes, enquanto as fibras vegetais constituem cerca de 17% (...). Cada pessoa é um superorganismo, uma coletividade de espécies vivendo lado a lado, em cooperação, para controlar o corpo que nos sustenta. Nossas células, embora bem maiores em volume e peso, são superadas a razão de dez para uma pelas células dos micróbios que moram dentro da gente sobre nosso corpo. Esses são 100 trilhões de micro-organismos – conhecidos como a microbiota – são predominantemente compostos por bactérias: seres microscópicos constituídos de uma só célula. Junto com elas, há outros: vírus, fungos e arqueias. Os vírus são tão pequenos e simples que colocam em xeque o conceito do que seria necessário para constituir 'vida', pois dependem das células de outras criaturas para se replicarem. O fungos que vivem em nós em geral são levedos, organismos mais complexos do que bactérias, mas ainda assim unicelulares. As arqueias forma um grupo semelhante às bactérias, mas suas diferenças, em termos evolutivos, são tão significativas quanto as que separam as plantas dos animais. Juntos, os micro-organismos vivendo no corpo humano somam 4.4 milhões de genes – esse é o micro bioma: o genoma coletivo de nossa microbiota. Esses genes cumprem seu papel no controle de nosso copo junto com nossos 20 mil genes humanos. Segundo esses números, você é apenas 0,5% humano (...). Entretanto, os micróbios do intestino não são só coletores, aproveitando nossas sobras. Nós também tiramos proveito deles, especialmente, quando se trata de terceirizar funções que levaríamos muito tempo para desenvolver sozinhos. Afinal, por que se dar o trabalho de ter um gene para sintetizar a proteína que produz a vitamina B12, essencial ao funcionamento do cérebro, quando as bactérias *Klebsiella* podem fazer isso para você? (...). Na verdade, o intestino humano tem mais células imunes do que o resto do corpo inteiro. Cerca de 60% do tecido do sistema imunológico se localiza em torno dos intestinos, particularmente ao longo da seção final do intestino delgado, do ceco e apêndice adentro (...). Embora não cause doenças, a microbiota é, de certa forma, uma grande infecção. Esses micróbios são intrusos, mas se intro-meteram há muito tempo e trazem tantos benefícios que o sistema imunológico aprendeu a aceitá-los (...). Cheguei a um ponto em minha descoberta dos micróbios que habitam o corpo humano em que parei de me ver como um indivíduo e comecei a me considerar uma receptáculo da minha microbiota. Agora meus micro-organismos e eu formamos uma equipe. Mas, como em qualquer relacionamento, é dando que se recebe. Eu sou provedora e protetora deles, que em troca me sustentam e nutrem (...). sua preservação é tão valiosa para mim quanto o bem-estar das células do meu próprio corpo (...). Dessa forma, fica claro que a microbiota tem uma grande influência sobre o desenvolvimento do sistema imunológico, e isso tem um efeito poderoso sobre sua capacidade de combater doenças."

QUALIDADE LABORAL E ASPECTOS MULTIDISCIPLINARES

eles trabalhando conosco em perfeita harmonia, ao ponto de a microbiota¹⁴ existente no cólon ser a responsável pela regulação do nosso sistema imunológico.

Vejam só que revelação! Estamos no mais alto grau de cooperação com nossos hóspedes. Ou será nós (10%) que somos hóspedes deles? De uma forma ou de outra, **a cooperação é que mantém nossa vida**. Aliás, nossos hóspedes descobriram que a cooperação seria o único caminho evolutivo. Isso, há bilhões de anos.

Carter Phipps¹⁵ comenta sobre a virada de Copérnico que a biologia evolucionária proporcionou quanto ao debate “competitivo x cooperativo”:

Em 1967, Margulis, uma jovem e desconhecida bióloga que por acaso se casou com um jovem astrofísico chamado Carl Sagan, publicou um artigo que seria um marco divisorio. Sustentou que, milhões de anos atrás, organismos unicelulares começaram a trabalhar em conjunto, o que resultou no desenvolvimento de uma forma de vida inteiramente nova – o eucarioto (a primeira célula com núcleo) -, que se tornou a base de toda a vida avançada no planeta. O trabalho de Margulis sobre essa nova teoria, que ela chamou de ‘simbiogênese’, foi um divisor de águas no desenvolvimento da biologia evolucionária, ajudando a alterar não só o debate científico, mas, também, o debate cultural em torno da evolução, fazendo-o passar de um foco na *competição* para uma nova avaliação da *cooperação*. Ela ajudou a mostrar com a cooperação entre os organismos – nesse caso, bactérias, podia ser um propulsor fundamental do processo evolucionário. Hoje, essa noção essencial está sendo usada para compreender tudo, da antiga dinâmica tribal à marcha em curso da globalização econômica. (...) Comecei a me interessar pelo trabalho de Margulis por meio do trabalho de outra bióloga evolucionária – Elisabet Sahtouris, que se autodefine como ‘biofilósofa’ (...). Sahtouris tomou a iniciativa de descrever a criação das primeiras células eucarióticas, o resultado foi consideravelmente mais atraente. Como ela explicou: As minúsculas arqueobactérias, com seus estilos de vida e tecnologia especializadas, criaram então o acontecimento mais espetacular que ocorreu na evolução da Terra desde que elas surgiram pelo primeira vez da crosta mineral do planeta. A célula nucleada – uma forma de vida inteiramente nova, cerca de mil vezes maior que uma bactéria individual – formou-se, visto que as bactérias adotaram divisões de trabalho e doaram parte de seus genomas singulares para o novo núcleo da célula.

Assim, a célula nucleada – o único tipo de célula, além da bacteriana, a evoluir na Terra – representa uma unidade superior que as bactérias alcançaram quando, após eras de tensão e hostilidades, se envolveram em negociações bem-sucedidas e evolução cooperativa. Esse processo – pelo qual a tensão e as hostilidades entre indivíduos levam a negociações e, por fim, à cooperação como unidade maior – é o processo evolucionário básico de todas as formas de vida em nosso planeta, como eu as vejo.

Aqui proponho aos (às) meus (as) interlocutores (as) uma breve pausa para reflexão, e trago a demonstração de Carter Phipps¹⁶ sobre o ciclo da evolução, conceito que se aplica a nós humanos, como não poderia ser diferente, ante o que se disse nas transcrições antes feitas sobre a nossa constituição 10% humana:



Phipps¹⁷ cita Peter A. Corning (The Synergism Hypothesis), quando afirma:

Comunidades ecológicas não são simplesmente arenas de gladiadores dominadas por uma competição mortal; são redes de interações complexas, de interesses independentes, que requerem ajustamento mútuo e acomodação com relação aos outros que nelas coabitam e à dinâmica do ecossistema local. A necessidade de competição é apenas uma metade de uma dualidade, cuja outra metade inclui muitas oportunidades de cooperação mutuamente benéfica.

14 COLLEN, Alana. Ob. Cit.. Página 18. “Esses 100 trilhões de micro-organismos – conhecidos como a microbiota – são predominantemente compostos por bactérias; seres microscópicos constituídos de uma só célula. Junto com elas há outros: vírus, fungos e arqueias.”

15 *Evolucionários – Revelando o potencial espiritual e cultural de uma das maiores ideias da ciência*. Tradução Mário Molina. 1ª edição. São Paulo: Editora Cultrix, 2014. Página 64.

16 Ob. cit., página 68.

17 Ob. cit., página 63.

Seguindo esse princípio natural da cooperação e, na mesma medida, da pacificação, já que estamos em paz com nossos hóspedes, parece impositivo que o consenso que decorre da negociação, da mediação e da conciliação seja a melhor orientação para a *regulação da vida* das pessoas. O consenso decorrente dos acordos é preferível não somente porque elimina o conflito, como também porque está na essência humana e foi um dos responsáveis pelo nosso êxito como espécie na intrincada luta pela evolução biológica vivida neste planeta.

Com efeito, comportamentos morais, como o reconhecimento recíproco das circunstâncias que importam a cada um dos interlocutores em conflito, assim como, comportamentos que possam melhor acomodar o convívio em sociedade, fazem parte da estratégia biológica de manutenção da nossa espécie, ou dos nossos *genes*, segundo Richard Dawkins¹⁸.

Em oposição ao que acima aponte, a postura contrária, do processo judicial, gera testosterona, promovendo o despejo de hormônios de estresse¹⁹, o que devasta o interior biológico das partes e, inevitavelmente, do (a) julgador (a),²⁰ não somente pela qualidade da litigiosidade (intensidade do conflito, com discussões, acusações, raiva, ameaças, medo), como, igualmente, pela quantidade (é o cumulativo e reiterado efeito negativo que a impregnação hormonal decorrente da testosterona acaba impingindo ao (a) julgador (a) em decorrência da constante e continuada análise de situações de conflito, dor e sofrimento).

A cooperação, portanto, é uma ferramenta adaptativa de altíssimo valor biológico, porque permite, por intermédio da divisão de tarefas e de habilidades, que várias unidades possam combinar seus esforços para o ganho mútuo e potencializado de todos.

18 *O Gene Egoísta* (trad. Rejane Rubino. São Paulo: Companhia das Letras. 2007, páginas 91, 92 e 93.

19 Paul Zak, na obra já citada, página 107, comenta que a epinefrina (adrenalina-hormônio agudo), que nos prepara para a “luta ou fuga” e é um golpe imediato à ação, e também o cortisol (hormônio crônico), o qual mantém a frequência cardíaca acelerada e a pressão arterial e respiração elevados.

20 GOLEMAN, Daniel. *O Cérebro e a Inteligência Emocional – Novas Perspectivas*. Tradução Carlos Leite da Silva. Rio de Janeiro: Objetiva. 2012. Página 25 informa o que segue: “...pesquisas mostram que as vantagens de se estar de bom humor são de que somos mais criativos, melhores na resolução de problemas, temos melhor flexibilidade mental e podemos ser mais eficientes na tomada de decisões de muitas maneiras.” É sabido que a liberação de oxitocina promove o despejo dos hormônios de bem-estar serotonina e dopamina, os quais também estão associados ao bom humor, em especial a serotonina. Como consequência, a liberação de testosterona, ao promover a produção da adrenalina e do cortisol e o bloqueio da oxitocina, acaba acarretando ao (à) Julgador (a) uma menor capacidade de resolução de problemas e uma menos eficiente tomada de decisões.

Exatamente por isso que cooperar dá prazer – sistema de recompensa do cérebro –, despejando o neurotransmissor dopamina na corrente sanguínea, quando participamos de atos como tais.

Leonard Mlodinow²¹ comenta sobre isso dizendo:

Esquilos não estabelecem bases para curar a raiva, cobras não ajudam suas semelhantes a atravessar uma estrada, mas os seres humanos conferem grande importância à bondade. **Os cientistas chegaram a descobrir que partes do nosso cérebro ligadas ao processo de recompensa são estimuladas quando participamos de atos de cooperação mútua**, de forma que ser bondoso talvez represente uma recompensa em si. (grifos meus)

Acrescenta Mlodinow²², com o apoio de Richard Layard²³, comentando estudos monitorados por IRM (Imagem de Ressonância Magnética):

(...) quando as pessoas cooperavam reagindo a uma cooperação anterior do outro jogador, seus cérebros se iluminavam nas áreas que se iluminam com uma experiência gratificante...a virtude foi sua própria recompensa...nós nos sentimos melhor quando nos portamos bem. (grifos meus)

Layard²⁴ conclui:

E, é claro, partilhar foi crucial para nossa sobrevivência primitiva, quando a provisão de alimentos era muito irregular (...). Explica porque há um elemento de decência e confiabilidade na maioria das pessoas (...) não fazer aos outros o que não desejaríamos que nos fizessem.

Então, **cooperar dá prazer, porque gera confiança, bem-estar (= felicidade).**

A mesma consequência neurobiológica acontece quando, ao final de um exercício de corrida sentimos aquele bem-estar

21 *Subliminar. Como o Inconsciente influencia nossas vidas*. Trad. Claudio Carina. Rio de Janeiro: Zahar, 2013, página 97.

22 Ob. Cit., página, 114.

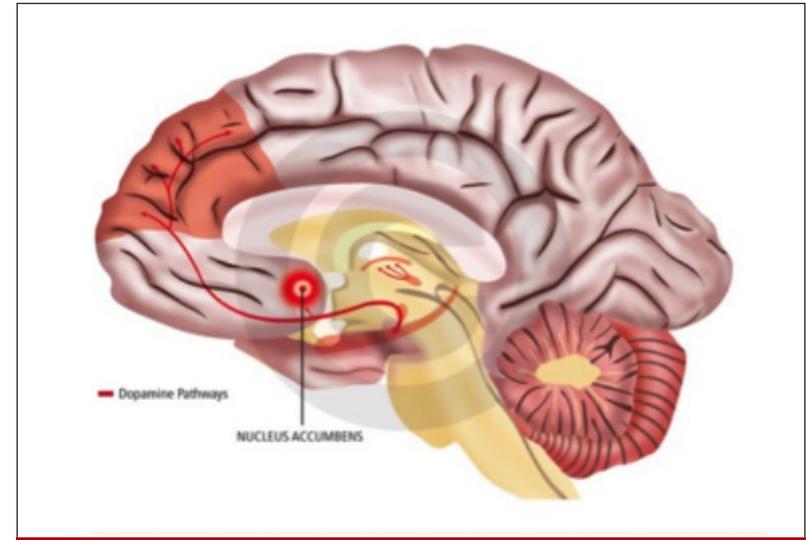
23 *Felicidade – Lições de uma nova ciência*. Tradução Maria Clara de Biase W. Fernandes. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008, página 126.

24 Ob. cit., página 127.

imenso²⁵ gerado pela atividade, sendo despejadas pelo sistema de recompensa em determinadas áreas do cérebro a dopamina e a endorfina, e sentimos uma recompensa pela ação tomada. Essas predições, subentendem que “se o organismo fizer isso, receberá aquilo”, são a herança de longínquos tempos em que o correr para se salvar do leão faminto²⁶ orientava a regulação específica da vida.

Esta sensação de recompensa também ocorre nos momentos precedentes ao ato de consumo²⁷, estando todos esses acontecimentos geradores de dopamina ligados a uma estrutura

subcortical chamada núcleo acumbente, ou *nucleus accumbens*, identificado na figura abaixo:



25 HERCULANO-HOUSEL, Suzana. *Sexo, Drogas, Rock'n'roll e chocolate – O Cérebro e os Prazeres da Vida Cotidiana – De tudo o que é bom a gente quer mais. Mas como O Cérebro decide o que é bom?* 2ª Edição. Rio de Janeiro: Vieira e Lent, 2012. Páginas 25, 31,32,41 e 42: “Pode parecer contrassenso o cérebro gostar de experiências estressantes, mas a euforia pós-estresse tem sua função: se você viveu para contar a história é porque sua reação ao leão, ao assaltante ou à montanha-russa foi bem-sucedida, e merece ser premiada para garantir que ela se repetirá da próxima vez que a mesma razão de estresse aparecer (...) Por que você pensa que comer, fumar, beber, fazer sexo, música ou exercícios são hábitos que se mantêm ao longo dos séculos? O que é ‘bom’ para o cérebro e faz a gente querer mais são comportamentos e substâncias que levam à ativação desse sistema de recompensa, e fazem o cérebro passar a associar à causa da ativação a sensação de bem-estar e prazer criada em seguida no corpo(...) Talvez a corrida tenha sido tantas vezes associada à fuga de uma causa de estresse ao longo de milênios que hoje basta começar a correr para que o cérebro suponha que há estresse em seu encaixo. E como correr do leão com sucesso deve ter sido uma atividade premiada ao longo dos milênios, tanto a corrida sem razão quanto aquela necessária à sobrevivência acabaram entrando para o rol de atividades-dignas-de-recompensa para o cérebro.”

26 HERCULANO-HOUSEL, Suzana. *Sexo, Drogas, Rock'Roll... & Chocolate – O Cérebro e os Prazeres da Vida Cotidiana – Tudo o que é bom a gente quer mais. Mas como o cérebro decide o que é bom?* 2ª edição. Rio de Janeiro: Vieira & Lent, 2012. Páginas 41 e 42: “Talvez a corrida tenha sido tantas vezes associada à fuga de uma causa de estresse ao longo dos milênios que hoje basta começar a correr para que o cérebro suponha que há estresse em seu encaixo. E como correr do leão com sucesso deve ter sido uma atividade premiada ao longo dos milênios, tanto a corrida sem razão quanto aquela necessária à sobrevivência acabaram entrando para o rol de atividades-dignas- de-recompensa para o cérebro.”

27 LINDSTROM, Martin. *A Lógica do Consumo – Verdades e mentiras sobre porque compramos*. Tradução Marcelo Lino. Rio de Janeiro: Harper Collins Brasil, 2016, página 62: “Mas os neurônios-espelho não funcionam sozinhos. Muitas vezes agem em conjunto com a dopamina, uma das substâncias químicas cerebrais ligadas ao prazer. A dopamina é uma das substâncias mais viciantes para os seres humanos – e decisões de compra são motivadas em parte por seus efeitos sedutores. Quando você vê aquela câmera digital reluzente, ou aqueles brincos de diamantes cintilantes, por exemplo, a dopamina sutilmente inunda o seu cérebro de prazer e, depois, vupt!, antes que você perceba já assinou o recibo do cartão de crédito (os pesquisadores geralmente concordam que são necessários menos de 2,5 segundos para tomarmos uma decisão de compra). Alguns minutos mais tarde, ao sair da loja com a sacola na mão, os sentimentos de euforia causados pela dopamina regridem e, de repente, você se pergunta se algum dia vai realmente usar aquela maldita câmera ou aqueles brincos. Isso parece familiar? Quando tomamos a decisão de comprar algo, as células cerebrais que liberam dopamina secretam uma explosão de bem-estar, e esse fluxo de dopamina alimenta o instinto de continuar comprando mesmo quando nossa mente racional diz que já chega. Em outras palavras, aquela louca descarga de prazer quando estamos na expectativa de comprar, digamos, um *Blackberry* ou um *iPod Nano* pode na verdade estar nos ajudando a incrementar nosso sucesso reprodutivo e nos preparando para a sobrevivência. Por quê? Porque, conscientemente ou não, calculamos as compras com base em sua possibilidade de nos trazer ou não *status* social – e o *status* está ligado ao sucesso reprodutivo (...) em grande parte das vezes que avaliamos objetos atraentes – *iPhones*, *Harley-Davidsons* e coisas do gênero – por sua capacidade de promover nosso *status* social. Portanto, aquele novo e provocante vestido *Prada* ou aquele *Alfa Romeo* reluzente pode ser exatamente o que precisamos para atrair um parceiro e dar continuidade à nossa linha genética ou assegurar nosso sustento pelo resto da vida.”

As linhas vermelhas mostram a orientação da dopamina no sentido da parte frontal do cérebro (córtex pré-frontal – parte executiva do cérebro), objetivando a tomada de uma decisão, seja correr, comprar, seja cooperar.

De fato, é chocante defrontar-se com tais constatações científicas para nós que atuamos no espaço adversarial jurídico.

De qualquer forma, concordemos ou não, aceitemos ou não, meu objetivo é, apenas, o de gerar a reflexão, postura que se mostra a mais adequada quando lançamos ideias que podem se contrapor aos nossos dogmas.

Os benefícios das posturas cooperativas e os malefícios das posturas adversariais para a resolução de conflitos, controvérsias e problema

Por que, então, não estimularmos a criação de maiores espaços de cooperação, por intermédio de estrutura de negociação, mediação e conciliação, quando é sabido que cooperar e colaborar geram dopamina e dão prazer? Não somente pela questão do prazer, o que por si só é muito bom, a dopamina possui inúmeros outros benefícios já constatados pela ciência.

Nas palavras de Paul Zak²⁸, a dopamina está associada aos comportamentos que levam à **busca pelo atingimento de metas, direcionamento e reforço de aprendizagem**. Ela motiva e **torna agradável a busca por atividades que resultam em recompensa**.

Se a dopamina está associada à **busca pelo atingimento de metas**, nada melhor que atos de cooperação que a liberam para que possamos chegar com mais facilidade ao atingimento das principais metas da sociedade, que são a pacificação social e a resolução de conflitos.

Isso acontece porque a dopamina está ligada, da mesma forma, ao direcionamento e ao reforço da aprendizagem. Ou seja, em mesas de negociação e de mediação colaborativa, cooperativa, temos potencializada nossa criatividade, inovação, e encontramos, por consequência, mais alternativas e opções para resolver os problemas.

Além disso, a criatividade e a inovação proporcionam uma maior capacidade de analisar a controvérsia em seu contexto, o que é importantíssimo, porque a visão contextual possui maior abrangência, maior quantidade e qualidade de informações e visão de sistema, fatores esses que aumentam a possibilidade de que sejam encontradas soluções mais adequadas à solução dos casos, especialmente os complexos, como é comum de acontecer quando tratamos de relacionamentos humanos.

Não bastasse isso, a cooperação promove a liberação de dopamina porque vivemos e sentimos no ambiente de negociação, mediação e conciliação colaborativas o bem-estar de experimentar a confiança no outro e do outro, deslocando o foco²⁹ para a efetiva solução do conflito, com energia, motivação e direcionamento.

Nas palavras de Goleman, transcritas na nota de rodapé anterior, a dopamina nos estimula à persistência prazerosa. O resultado

disso é que temos maior capacidade quantitativa e qualitativa de trabalhar na busca de soluções quando vivenciamos situações colaborativas. Vejam a importância disso, se comparado com as disputas adversariais. Nestas, o que todos querem é sair da situação o mais rápido possível, ou seja, persistência zero, passando o foco para o encerramento da interlocução na posição em que estiver.

O raciocínio é simples e lógico: se deixarmos de lado as preocupações com o outro, não perdendo energia avaliando se ele quer nos desrespeitar, iludir ou enganar, se não entrarmos em disputas de argumentos, atitudes defensivas e tudo mais quanto seja disponível nas posturas adversariais para focarmos, mantermos a atenção voltada totalmente para a busca de soluções ganha-ganha, que possam resolver com mais adequação os problemas postos, qual será o resultado de tal postura? Por óbvio, algo positivo ou, no mínimo, algum resultado que, em termos neurobiológicos, nos tenha feito experimentar algo melhor do que as más sensações do cortisol e da depressão de humor que decorrem dos embates duelísticos..

Da mesma forma liberada pela oxitocina, a serotonina reduz a ansiedade³⁰, melhora o humor, reduzindo a **impulsividade** e promovendo a **interação social**.

Assim, a produção de um ambiente de cooperação no relacionamento de trabalho, familiar, em mesa de negociação, de mediação, etc, acaba estimulando a resolução de conflitos e de problemas de maneira exponencial, porque a serotonina reduz a ansiedade, a qual sempre é inimiga dos sentimentos e decisões de aproximação e consenso, permitindo que seja exercido o ato de escutar com qualidade.

28 Ob. Cit., página 39.

29 GOLEMAN, Daniel. *FOCO – A atenção e seu papel fundamental para o sucesso*. Tradução Cássia Zanon. 1ª edição. Rio de Janeiro: Objetiva. 2014. Página 166: "...o pensamento positivo reflete os circuitos cerebrais de recompensa em ação. Quando estamos felizes, o núcleo acumbente, uma região junto ao estriado ventral, no meio do cérebro, é ativado. Essa região parece vital para a motivação e para a sensação de que o que estamos fazendo é recompensador. Ricos em dopamina, esses circuitos são condutores dos sentimentos positivos, da luta pelos objetivos e dos desejos. Isso se combina com os opiáceos endógenos do cérebro (os opiatos próprios do cérebro), que incluem as endorfinas (os neurotransmissores dos corredores). A dopamina pode alimentar nossa motivação e persistência, enquanto os opiatos conferem a elas uma sensação de prazer."

30 GUIMARÃES, Francisco Silveira. Neurociência da Mente e do Comportamento. Coordenador Roberto Lent. *Substâncias Psicoativas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan. 2013, página 334: "Diferentemente das psicoses e dos transtornos afetivos, a ansiedade é uma emoção normal. Seu caráter aversivo a torna um fator motivador essencial para um adequado desempenho na vida cotidiana. No entanto, quando excessiva, a ansiedade passa a prejudicar esse mesmo desempenho, caracterizando um *transtorno de ansiedade*. Os principais transtornos primários de ansiedade são os de ansiedade generalizada, do pânico, obsessivo-compulsivo, de ansiedade social, de estresse pós-traumático e fobia simples. O transtorno de ansiedade generalizada caracteriza-se por uma ansiedade persistente e generalizada, com sintomas na maioria dos dias pelo menos durante 6 meses. No transtorno de pânico, existe a recorrência de ataques súbitos de ansiedade intensa, acompanhada de sinais típicos de pânico, tais como diarreia, palpitação, dor torácica, tremores, sensação de perda do controle e morte iminente. O transtorno obsessivo-compulsivo é caracterizado por recorrência de obsessões (pensamentos, imagens ou impulsos, em geral sem sentido ou desagradáveis) que invadem constantemente a consciência, acompanhados em geral, de compulsões (comportamentos ritualísticos ou estereotipados). Na fobia específica ocorrem medos irracionais a certos objetos, enquanto na ansiedade social existe medo de manifestar algum comportamento inadequado em situações públicas. O transtorno de estresse pós-traumático envolve a reexperimentação de eventos traumáticos através de pesadelos ou *flashbacks*."

A pessoa ansiosa está com medo, na defensiva, muitas vezes torna-se agressiva, como forma de, pela produção de testosterona, tentar eliminar a sensação de fraqueza, de impotência, ante o desafio do conflito. Isso faz com que não tenha condições de escutar o que é dito pelo interlocutor, promovendo a completa falta de comunicação eficiente entre os envolvidos.

O ato de escutar é básico para o bom convívio em qualquer esfera de contato humano.

É básico para o entendimento recíproco a escuta, porque permite que as pessoas se sintam legitimadas, respeitadas, valorizadas, oportunizando a construção de diálogos colaborativos e produtivos. Colaborativos são os que têm escutas inclusivas³¹, ou seja, quando o interlocutor admite o ponto de vista do outro como possibilidade, diversamente da escuta excludente, que acontece nas situações inversas.

Em audiências judiciais, ou mesmo no espaço de argumentações no processo, criam-se, por consequência, verdadeiras batalhas verbais, por vezes ameaças, o que somente tem o condão de aumentar a espiral do conflito, o qual, ao final do trâmite, não acaba, no máximo tendo sido alcançada uma solução paliativa, em se tratando de conflitos complexos.

A questão da serotonina e da ansiedade nos leva a uma outra abordagem fundamental. Por que temos dificuldade de ouvir? Amy Cuddy³² nos esclarece sobre isso:

Quando encontramos alguém que nunca vimos, de imediato tememos não ser levados a sério, **parecer `inferiores`**. Assim, falamos primeiro, para **dominar o momento**, para assumir o **controle**, para exibir nossa **capacidade**. Queremos mostrar o que sabemos, o que pensamos, **o que já realizamos**. Falar primeiro indica: sei mais do que você, **sou mais inteligente**, eu deveria falar, enquanto você ouve. Falar primeiro permite **definir a pauta**: eis o que iremos fazer e eis como faremos. (grifos meus)

Portanto, o ato de não se calar e não escutar encerra uma ilusória tentativa de influência sobre o interlocutor, sendo que o agente de tal estratégia acaba tendo a falsa representação de que assume o controle do outro. É evidente que falar é importante para que

possamos manifestar nossas convicções, crenças, pensamentos, mas a realização do ato de falar com o objetivo de exercício de poder pode levar à explicitação de que, em realidade, o que se passa dentro de nós é o medo, a impotência ou a instabilidade.

O real poder acontece quando temos condições de obter o maior número de informações, e as mais qualificadas possíveis em torno de um problema, porque é da ponderação mais ampla e contextual dos dados disponíveis que temos melhores condições de encontrar soluções adequadas.

É importante, então, estarmos atentos ao que nos motiva a falar, o que trará *expertise* nos cenários de negociação, mediação e conciliação, evitando que abramos a boca para falar quando o calar é mais valioso.

Ainda quanto à ansiedade, ela gera a perda da memória de trabalho ou memória operacional. Amy Cuddy³³ comenta sobre isso:

A impotência e a ansiedade resultantes debilitam o que os psicólogos denominam funções executivas – ferramentas cognitivas de ordem superior, como raciocínio, flexibilidade nas tarefas e controle da atenção, todas cruciais para enfrentarmos bem as situações desafiadoras. Com o funcionamento executivo prejudicado, somos menos eficazes na atualização das informações mentais, na inibição de impulsos indesejados e no planejamento de ações. A ansiedade também golpeia a memória operacional – nossa capacidade de recordar informações antigas e simultaneamente receber, integrar e reagir a dados novos -, que depende fortemente de funções executivas.

Por isso, a serotonina que advém de condutas cooperativas executadas em negociações, mediações e conciliações promove a maximização da memória operacional, aspecto este fundamental para que sejam encontradas opções de solução mais adequadas ao contexto conflitivo a dirimir. Orienta-se, também, como uma boa e singela prática nas interlocuções que o negociador, mediador ou conciliador sempre tenham à sua frente papel e caneta para fazer anotações, realizando essas simples ferramentas o papel de um *flip-chart* ou qualquer outra ferramenta para lembrar questões, argumentos, posições, interesses, necessidades e valores. Se a ansiedade nos faz esquecer, não precisamos reagir a isso, mas agir, com técnica, com profissionalismo, com *expertise*. É isso que o presente trabalho objetiva alertar.

31 ALMEIDA, Tania. *Caixa de Ferramentas em Mediação – Aportes práticos e teóricos*. São Paulo: Dash, 2014, página 84.

32 *O Poder da Presença – Como a LINGUAGEM CORPORAL pode ajudar você a aumentar sua AUTOCONFIANÇA*. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2016, página 71.

33 Ob. cit, página 104.

A serotonina também melhora o humor³⁴. Este, na forma amplamente demonstrada na nota de rodapé respectiva, caracteriza-se por uma flutuação no afeto, podendo acontecer flutuações tanto causadoras de mal-estar, como de bem-estar, ou, sendo mais específico, o humor é um sentimento que persiste por horas ou até dias.³⁵

Em se tratando de conflito, a tendência é a de que seja aumentada a depressão do humor, devido ao *estresse*³⁶ causado pelas posições antagônicas relativamente a alguma necessidade, interesse, valor ou crença.

Assim, se os envolvidos se renderem a abordagens de culpa, retorno a fatos desconfortáveis do passado, desvalia, desamparo, desesperança, desrespeito, acrescido aos naturais efeitos da fadiga, do sono e do cansaço que decorrem de situações depressivas do humor, é absolutamente certo que serão majorados os pontos de conflito, e piorado o relacionamento. Resultado, um contra o outro, é igual à soma de “0+0”

34 GUIMARÃES, Francisco Silveira. Ob. Cit., página 330: “16.5 Fármacos empregados em transtornos de humor – Embora flutuações diárias em nosso afeto sejam normais, em alguns indivíduos elas podem se tornar excessivas em intensidade e/ou duração, caracterizando um transtorno afetivo. Atualmente, esses transtornos constituem uma das maiores causas de morbidade em todo o mundo. Os transtornos afetivos podem ser classificados em dois grandes grupos: os depressivos e os bipolares. Os primeiros incluem a depressão maior, a distímia e outros tipos não especificados. A depressão maior é uma doença recorrente, caracterizada pelo aparecimento de episódios com humor deprimido, perda de interesse pelas atividades habituais, sentimentos de desesperança, desvalia, culpa, desamparo, associados a alterações do apetite e do sono, fadiga, retardo ou agitação psicomotora, diminuição do desempenho sexual, dificuldade de concentração e de raciocínio e pensamentos recorrentes sobre a morte, com ou sem tentativas de suicídio... Já a distímia é caracterizada por períodos prolongados (pelo menos dois anos) de humor deprimido, com sintomas depressivos menos intensos, que não chegam a caracterizar um episódio depressivo maior.”

35 DAVIDSON, Richard J. BEGLEY, Sharon Begley. *O Estilo Emocional do Cérebro – Como o funcionamento cerebral afeta sua maneira de pensar, sentir e viver*. Tradução de Diego Alfaro, Rio de Janeiro: Sextante, 2013, páginas 10 e 11: “O estado emocional é a menor e a mais efêmera das unidades das emoções. Ele costuma durar poucos segundos e tende a ser desencadeado por uma experiência – por exemplo, o surto de alegria ao vermos a colagem feita por nosso filho no Dia das Mães, a sensação de realização ao terminarmos um grande projeto no trabalho, a raiva que sentimos quando precisamos trabalhar durante um feriado, a tristeza de vermos que nossa filha foi a única da turma que não foi convidada para uma festa. Os estados emocionais também podem surgir unicamente de atividade mental, como quando sonhamos acordados, ficamos introspectivos ou antevemos o futuro... Um sentimento que persiste e se mantém consistente ao longo de minutos ou de horas, ou até de dias, é um *humor* – como quando dizemos ‘ele está de mau humor’. E o *traço* emocional é o que caracteriza uma pessoa não só durante dias, mas também durante anos. Costumamos classificar uma pessoa que resmungo o tempo todo de rabugenta e aquela que se exaspera com facilidade de nervosa. Um traço emocional – como a raiva crônica de quem tem pavio curto – aumenta a probabilidade de vivenciarmos um estado emocional específico (a fúria, por exemplo), por diminuir o limiar necessário para sua manifestação. O *estilo* emocional é um modo consistente de respondermos às nossas experiências de vida... O estilo emocional influencia a probabilidade de apresentarmos determinados estados emocionais, traços emocionais e humores... Por outro lado, a *personalidade* consiste em um conjunto de qualidades que compreendem traços e estilos emocionais específicos. Considere, por exemplo, um traço de personalidade bastante estudado, a *amabilidade*...”

36 GUIMARÃES, Francisco Silveira. Ob. Cit., página 330. “O termo *estresse* é de difícil definição, mas pode ser entendido como uma ameaça ao equilíbrio dinâmico e harmonioso essencial à sobrevivência dos seres vivos.”

Na forma ressaltada por Francisco Silveira Guimarães, na nota de rodapé 33, o raciocínio, a concentração e os pensamentos em geral têm o desempenho diminuído ante cenários adversariais dominados pela adrenalina e pelo cortisol em excesso, formando-se a “tempestade perfeita” para que o conflito não seja solucionado, perdurando indefinidamente, muitas vezes nos escaninhos da burocracia estatal.

A utilização de métodos autocompositivos, portanto, promove exatamente o inverso, haja vista que a oxitocina, após liberar a dopamina e a serotonina, culmina por minimizar os efeitos neurobiológicos normais que um conflito causa ao ser humano, oportunizando a prática de uma postura bastante eficiente na busca da pacificação e da concretização do caráter eminentemente pedagógico e de empoderamento que envolve toda a questão dos métodos adequados de resolução de conflitos e de problemas.

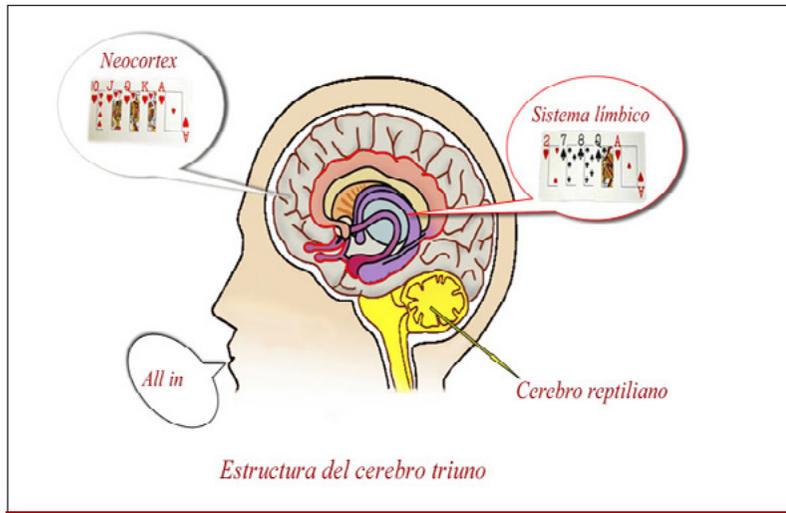
A serotonina ainda reduz a impulsividade, que é a tendência em adotar atitudes impensadas, imponderadas, irracionais, que não avaliam o contexto, trazendo como consequência inevitável a inadequação, a má comunicação (ou falta dela) e, por vezes, até mesmo a irreversibilidade dos acontecimentos. Veja que, a impulsividade está bastante associada ao medo e à ameaça.

Em nosso cérebro, as amígdalas são o radar da ameaça, sendo elas estruturas existentes no sistema límbico, o chamado cérebro mamífero³⁷, responsável pelas reações de “luta-fuga” ou “pare”.

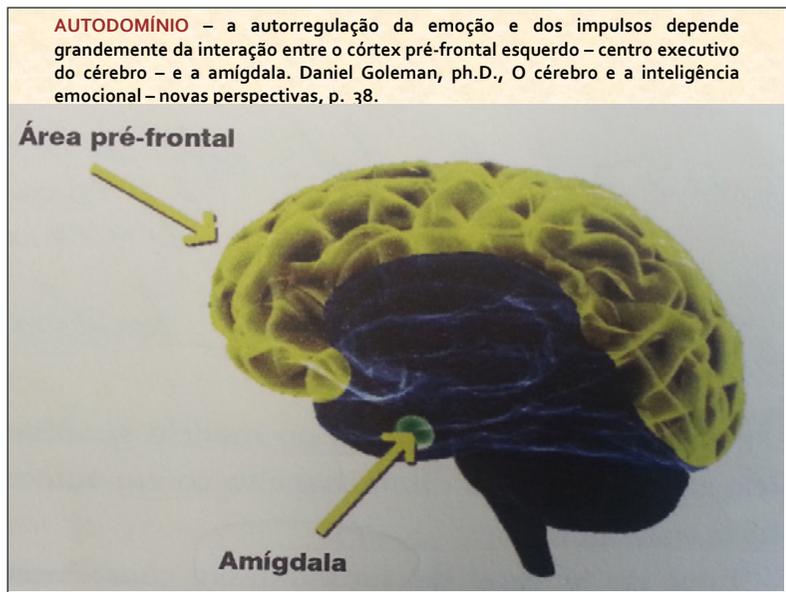
37 KAKU, Michio. *O FUTURO DA MENTE – A Busca científica para entender, aprimorar e potencializar a mente*. Tradução de Angela Lobo. 1ª edição. Rio de Janeiro: Rocco, 2015, páginas 36 e 37: “Para dar sentido à estrutura aparentemente aleatória do cérebro, em 1967 o dr. Paul Maclean, do *National Institute of Mental Health*, aplicou a teoria da evolução proposta por Charles Darwin. Ele dividiu o cérebro em três partes. (Desde então, outros estudos acrescentaram muitos detalhes, mas usaremos esse modelo como um princípio básico de organização para explicar a estrutura geral do cérebro.) Primeiro, ele observou que as partes central e posterior, contendo o tronco encefálico, o cerebelo e os gânglios de basais, são quase idênticas às do cérebro dos répteis. Conhecidas como constituintes do ‘cérebro reptiliano’, elas são as estruturas cerebrais mais antigas, governando as funções animais básicas, como equilíbrio, respiração, digestão, batimentos cardíacos e pressão sanguínea. Elas controlam também comportamentos como enfrentamento, caça, acasalamento e territorialidade, necessários para a sobrevivência de anos. À medida que evoluímos de répteis para mamíferos, o cérebro foi se tornando mais complexo, expandindo-se e criando estruturas inteiramente novas. Formou-se assim o ‘cérebro mamífero’, ou sistema límbico, localizado perto do centro do cérebro, rodeando partes do reptiliano. O sistema límbico é proeminente em animais que vivem em grupos sociais, como os macacos. Também possui estruturas relacionadas com as emoções. Como a dinâmica dos grupos sociais pode ser muito complexa, o sistema límbico é essencial para identificar possíveis inimigos, aliados e rivais. Por fim, temos a terceira e mais recente região do cérebro mamífero, o córtex cerebral, que é a camada externa do cérebro. A última estrutura cerebral a surgir da evolução é o neocórtex (que significa ‘casca nova’). Tal estrutura governa o comportamento cognitivo superior, sendo mais desenvolvida em humanos. Ocupa 80% da nossa massa cerebral, apesar de ser fina como um guardanapo (...). Em certo sentido, o cérebro humano é como um museu, guardando resquícios dos estágios anteriores de nossa evolução ao longo de milhões de anos, expandindo para fora e para frente em tamanho e função.”

QUALIDADE LABORAL E ASPECTOS MULTIDISCIPLINARES

A figura abaixo é uma demonstração da teoria trina ou triuna de Paul Maclean:



A figura abaixo mostra a localização das amígdalas:



A **amígdala** é o **radar do cérebro para a ameaça**, sendo o ponto de disparo da **angústia**, da **raiva**, do **impulso**, do **medo**, ou seja, sentimentos negativos³⁸.

Os gatilhos mais comuns são: a) falta de respeito; b) ser tratado injustamente; c) sentir-se desconsiderado; d) sentir que não se é escutado e que não dão atenção; e) ficar submetido a metas irrealistas³⁹.

Quando a pessoa se sente assim, ocorre a reação de “luta-fuga-pare”, e ativa o eixo HPA (Hipotálamo-Pituitária-Adrenal), que libera os hormônios de estresse **adrenalina** e **cortisol**. Como resultado do despejo no sangue de tais neurotransmissores, a pessoa perde **a concentração no trabalho**, a **memória**, a **capacidade de aprender**, de **innovar** e de **ser flexível**.

Imagine um contexto de resolução de conflitos, onde o envolvido perde a concentração no trabalho, se vê embotado em incompreensões, medos, dúvidas e estresse. Por óbvio, não serão encontradas soluções que viabilizem o consenso e, pelo contrário, o sentimento de confusão gerará medo, agressões e mais conflitos.

Além disso, a pessoa perde a capacidade de aprender, de inovar e de ser flexível, exatamente o oposto das situações em que a pessoa tem liberada a oxitocina, a dopamina e a serotonina, por atitudes de cooperação.

A perda da capacidade de aprender está associada ao fato de que o cortisol possui muita facilidade de se acoplar ao hipocampo, que é a estrutura do sistema límbico responsável pelas memórias permanentes (alguns autores denominam memórias de longo prazo, mas é um conceito ultrapassado), essenciais para o aprendizado.

Daniel Goleman⁴⁰ comenta sobre o tema:

No máximo de emissão de hormônios de estresse, entra-se no estado de ficar oprimido, o qual debilita grandemente nossas capacidades cognitivas – por exemplo, o desempenho em matemática e linguagem pode cair 50%. Quando irritado, você responde de uma maneira rígida, inflexível. Não consegue se adaptar a novas situações. Não consegue se concentrar – facilmente se distrai.

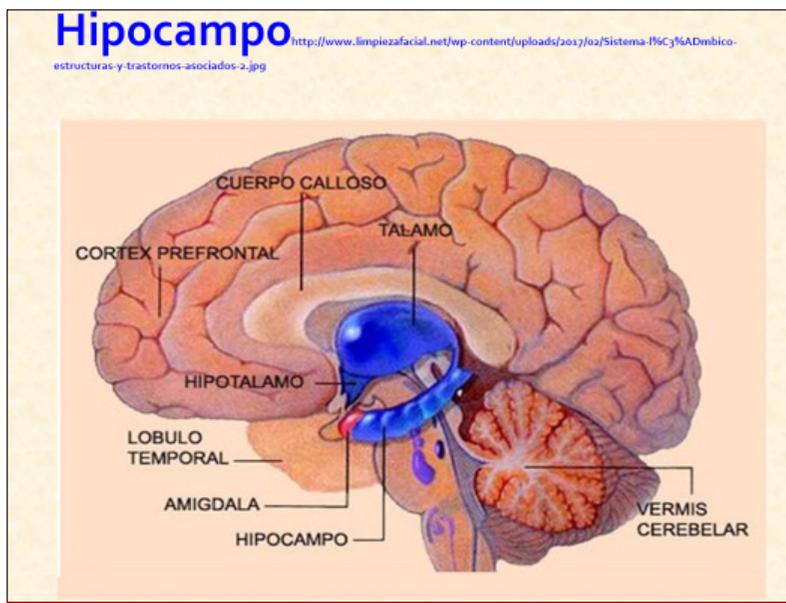
Estar cronicamente oprimido pode danificar o hipocampo, o qual é crucial na aprendizagem: é aí que as memórias de curto prazo, como o que acabamos de ouvir ou ler, são convertidas em memórias de longo prazo,

39 GOLEMAN, Daniel. Ob. cit., página 39, 40 e 41.

40 *O Cérebro e a Inteligência Emocional – Novas Perspectivas*. Tradução Carlos Leite da Silva. Rio de Janeiro: Objetiva. 2012. Página 67.

de maneira que possamos recordá-las posteriormente. O hipocampo é extraordinariamente rico em receptores de cortisol, por isso nossa capacidade de aprendizado é muito vulnerável ao estresse. Se tivermos estresse constantemente em nossas vidas, esse fluxo de cortisol de fato desconecta as redes neurais existentes; podemos ter perda de memória. Esse tipo de perda extrema de memória tem sido visto em condições clínicas como transtorno de estresse pós-traumático e depressão extrema.

Na figura abaixo é possível visualizar o hipocampo e a sua proximidade da amígdala. Um exemplo clássico de perda da memória é o famoso “branco”, que ocorre quando a pessoa fica nervosa em palestra que profere, despeja muito cortisol, ele se acopla ao hipocampo, e a pessoa perde a capacidade de lembrar o que havia dito dois segundos atrás, sendo obrigada a interromper a fala e, muitas vezes, não mais tem condições de continuar.



Outro problema é que a amígdala erra muito, pois recebe apenas fragmentos dos sinais que vêm dos sentidos e já reage imediatamente. A amígdala é “impulsiva”. Depois, o pré-frontal esquerdo passa a raciocinar e nos arrependemos do que fizemos.

Ainda há a situação em que a amígdala assume o poder por estímulos visuais, auditivos, etc., dominando o cérebro inteiro. A isso a doutrina chama de **sequestro da amígdala**.

O médico Marco Aurélio Dias⁴¹, em entrevista ao Dr. Drauzio Varella sobre o livro *Quem ama não adoce*, assim discorre sobre o assunto:

Quando o psiquismo do homem percebe uma ameaça a seu equilíbrio que, no entender do organismo, põe em risco sua vida, desencadeia um sistema de alarme. Suponho um gato encurralado num canto por um cão. É certo que seu psiquismo reconhece o risco e, em questão de segundos, automaticamente, por ordem do cérebro, substâncias chamadas de catecolaminas (adrenalina) são lançadas na corrente sanguínea para preparar o organismo para enfrentar o perigo. Como reage o gato? Seus olhos ficam maiores e as pupilas dilatadas para que enxergue melhor o inimigo. Seus pelos eriçam-se para que seu aspecto torne-se mais assustador. O coração bate mais rápido e mais forte, a pressão arterial sobe para que haja energia disponível para a luta ou para a fuga. O sangue resultante do aumento da frequência cardíaca será desviado da região central do corpo para as extremidades, para as patas do animal, porque o organismo sabe o quanto dependerá delas naquele momento. **Diante de situações de estresse, o mecanismo físico e bioquímico do homem é idêntico ao do gato, a gente se arrepia diante do perigo, nosso coração dispara e a pressão arterial sobe. Por isso, defendo que se faz necessário investir na reeducação interior (...)** vejamos o que habitualmente ocorre num congestionamento de trânsito. Muitas pessoas assumem atitudes irracionais. Metem a mão na buzina diante de um sinal mecânico que não se abala com a impaciência, pressionam os outros e a si mesmas por alguns metros de asfalto (...) Expõem-se a acidentes, quando a lógica aconselharia que observassem as pessoas ao redor ou reavaliassem seus valores de vida. (grifos meus)

Sempre é bom ressaltar, para que se tenha um parâmetro da força e da energia do cérebro, que 20% do oxigênio vindo dos pulmões e 20% do sangue bombeado pelo coração estão a serviço desse fabuloso órgão⁴², por isso a importância do autodomínio ou autocontrole.

Existem várias maneiras de realizar o autocontrole para impedir as consequências nefastas do domínio das amígdalas sobre o cérebro. A principal delas é a utilização do córtex pré-frontal esquerdo, que é o centro executivo do órgão, responsável pelas seguintes funções⁴³:

41 Em www.drauziovarella.com.br, acessado em 26.03.2014.

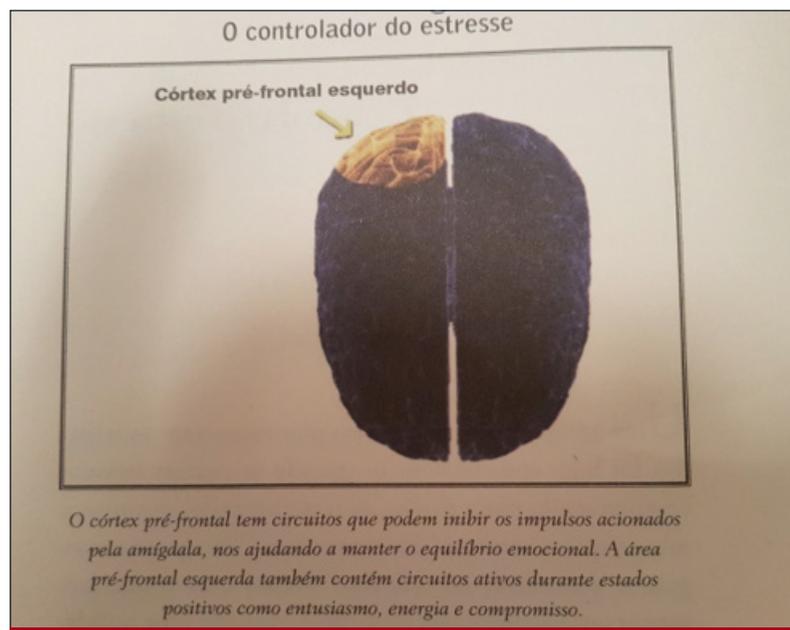
42 JONES, Alam. CEO do Allen Instituto for Brain Science. http://www.ted.com/speakers/allan_jones, acessado 26.08.2014.

43 GOLEMAN, Daniel. Ob. cit., página 37.

QUALIDADE LABORAL E ASPECTOS MULTIDISCIPLINARES

- a) gerenciamento de emoções;
- b) motivação centrada em metas;
- c) adaptabilidade;
- d) iniciativa;
- e) propósito da vida e grandes objetivos que dão significado à nossa existência, ou seja, **bem-estar**.

A seguir a sua localização:



O córtex pré-frontal esquerdo, nas palavras de Daniel Goleman⁴⁴, “é o lugar do controle cognitivo, regulando a atenção, a tomada de decisões, a ação voluntária, o raciocínio e a flexibilidade de resposta”.

Portanto, o negociador, o mediador, o conciliador e todos os que trabalham com métodos autocompositivos ou realizam interações com pessoas que precisam aprender a utilizar as ferramentas disponíveis existentes no córtex pré-frontal esquerdo, evitando, com isso, eventos conflitivos irreversíveis e promovendo a resolução adequada dos problemas.

Em suma, o profissional precisa ter **autodomínio** ou **autocontrole**. Inadmissível que, em cenários de trabalho, profissionais, no caso de servidores públicos, são pagos para trabalhar e servir à população, mas não desenvolvem as referidas técnicas.

A adoção das técnicas cooperativas para a resolução de conflitos e problemas como forma de obtenção de eficiência, produtividade e desenvolvimento nas Instituições Públicas e Privadas:

O uso dos métodos e técnicas autocompositivos é fundamental para a resolução dos conflitos e problemas externos às instituições encarregadas da pacificação social. Mas não seria, da mesma forma, imperiosa a utilização dos métodos autocompositivos, também, no ambiente interno do Ministério Público, do Poder Judiciário, das Defensorias Públicas, assim como das empresas em geral? Sem dúvida, sim.

Roberto Meir⁴⁵ coordenou a pesquisa da Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente e o Centro de Inteligência Padrão com 30 empresas. Em 17 delas são oferecidos multicanais de atendimento e ouvidoria, mecanismos alternativos de conflito, estruturas de mediação; participam de sistemas de solução de conflitos na Justiça; e houve uma redução de 8% nas reclamações ao PROCON, de 2015 a 2016, e de 11% no valor contingenciado para litígio por cliente, no mesmo período.

Ao avaliar tais resultados, é feita uma reflexão no sentido de que o lado positivo da crise é a empresa olhar mais para dentro, ou seja, rever a atuação do jurídico, diminuindo o seu orçamento e aumentando o de atendimento.

Conforme é referido na matéria do “desjud.com” nos anos de louco consumo talvez fosse cômodo deixar o Procon ser uma extensão do SAC, mas, na época de baixa, reduzir custo é fundamental inclusive para a **imagem da empresa**, o que vale, da mesma forma, para o bom nome e a credibilidade das Instituições Públicas.

Na reportagem (desjud.com) citada na nota de rodapé anterior, foi apresentado o caso da CEG (Companhia de Gás do Rio e de São Paulo), que, desde 2011, participa do projeto de conciliação do TJRJ, tendo sido a primeira a obter 100% de acordos. Kátia Junqueira, Diretora Jurídica da Companhia, referiu que: “Reduzir a

44 Ob.cit., página 38.

45 Disponível em: <<http://www.desjud.com.br/2017/05/11/conciliacao-e-novo-investimento-de-empresas>>, acesso em 07.12.2017.

judicialização é bom para todo mundo, do consumidor ao acionista. Além disso, mostramos ao judiciário e à sociedade que equívocos podem acontecer, mas que, quando acontecem, há um esforço para solucioná-los, o que muda a nossa imagem". Comentou, ainda, que o sucesso foi tão grande que a CEG implementou um projeto de mediação para questões pessoais dos 500 funcionários.

Qual o motivo de tal decisão? Será que é porque os administradores da CEG são "bonzinhos"? Obviamente, não se trata de bom ou mau. Em realidade, são inteligentes e experientes administradores que adotam a nova filosofia do capitalismo consciente. Conforme exposto anteriormente sob a perspectiva de Paul Zak⁴⁶, informou-se que, em 10 anos de trabalho, os capitalistas conscientes lucraram 1026%, sendo que as empresas orientadas por gurus de negócios tiveram lucro de 331%, no mesmo período.

O capitalismo consciente⁴⁷ está alicerçado em quatro pilares: a) Propósito elevado: fortes valores que vão além do lucro e que inspiram, envolvem e energizam o empresário, bem como os colaboradores e consumidores que, engajados, confiam e até mesmo amam essas empresas; b) Cultura consciente: cultiva o amor e o cuidado e desenvolve uma relação de confiança entre os membros da equipe da empresa e seus investidores. Em algumas das empresas mais bem-sucedidas e amadas, a cultura consciente parece ser palpável, pois é baseada em **confiança, integridade e transparência**; c) **Liderança consciente**: o papel do líder consciente é servir ao propósito da organização para **buscar o que há de melhor em seus colaboradores**, promovendo transformações positivas e agregando valor para **consumidores e investidores**; d) **Orientação para todos os envolvidos no negócio**: empresas conscientes maximizam retornos para todos os envolvidos em seu negócio — **colaboradores, consumidores, comunidade, governo e investidores** — entendem que, tendo todos envolvidos e engajados, é possível formar uma empresa **forte, saudável e sustentável**.

Um exemplo de capitalismo consciente é dado por John Mackey⁴⁸, da Whole Foods, varejista de alimentos naturais e orgânicos norte-americana, explicando que o propósito deles é ajudar as pessoas

a ingerirem alimentos mais saudáveis, educá-las sobre dieta saudável e estilo de vida, ajudá-las a viver mais tempo livres de doença e a terem mais vitalidade. Tal atitude eleva o engajamento dos colaboradores e os faz criar um ambiente positivo e otimista em que todos sentem que o seu trabalho tem um forte significado. O resultado de tudo isso é o lucro estrondoso obtido pela empresa.

Outro exemplo é a *Southwest Airlines*⁴⁹, hoje umas das companhias aéreas mais bem-sucedidas dos Estados Unidos. Seus colaboradores amam a empresa. Herb Kelleher, cofundador da empresa, acredita que o líder pode motivar muito mais os colaboradores por meio do amor e da confiança, do que medo. E o que parecia ser aos olhos de todos uma ideia romântica tem dado bons resultados mesmo no difícil mercado de companhias aéreas.

Os resultados do trabalho cooperativo e colaborativo dos capitalistas conscientes para suas empresas estão sintetizados na figura abaixo:

Em <https://pt.slideshare.net/expogestao/capitalismo-consciente-andr-kaufmann>, acessado 21.08.2017 Andre Kaufmann, Presidente do Instituto Capitalismo Consciente

Capitalismo Consciente trabalha para todos e promove:

- Despesas jurídicas mais baixas (menos demandas)
- Maior retenção de funcionários, engajamento, paixão e criatividade
- Menores despesas com marketing (quem já é precisa de menos investimentos para dizer que é)
- Maior resiliência em tempos difíceis
- Margens brutas menores, margens líquidas mais elevadas
- **GANHA, GANHA, GANHA...**

Impactante o *slide* acima! Despesas jurídicas menores com demandas trabalhistas, com ações de fornecedores e com problemas com consumidores.

46 Ob. cit., página 179.

47 PAULA, Marina. Disponível em: <<https://jornaldoempreendedor.com.br/empreendedorismo/o-que-e-capitalismo-consciente/>>, acesso em 07.12.2017.

48 Sobre o tema ver SISODIA, Raj e MACKEY, John. *Capitalismo Consciente - Como libertar o espírito heroico dos negócios*. New York Times Best-Seller. Tradução Rosemarie Ziegelmaier. São Paulo: HSM Editora, 2013.

49 Em <https://pt.slideshare.net/expogestao/capitalismo-consciente-andr-kaufmann>, acesso em 07.12.2017.

QUALIDADE LABORAL E ASPECTOS MULTIDISCIPLINARES

Maior retenção de funcionários, engajamento, paixão e criatividade. Claro, todos que trabalham em ambiente de cooperação, de colaboração, de confiança acabam gerando oxitocina, dopamina e serotonina, neurotransmissores do bem-estar. Isso traz como consequência o sentimento de pertencimento, de significado, de propósito no trabalho desenvolvido, acarretando a satisfação dos funcionários e a maior produtividade. Ou alguém duvida que nas ocasiões em que trabalhamos felizes somos mais produtivos? Certamente, somos mais produtivos, como vimos anteriormente, ao abordar os benefícios da dopamina, substância esta que melhora o aprendizado, a inovação, a criatividade e a resolução de problemas.

Imaginemos a transposição de todas essas realidades para o espaço público, para as Instituições Públicas!

Um relatório do Grupo de Estudos da Associação de Recurso Humanos e a Gestão de Conflitos Organizacionais⁵⁰ aponta que as principais causas de conflitos internos às instituições são as falhas de comunicação, a falta de preparo dos líderes para serem flexíveis, valores organizacionais frágeis, o clima inadequado da organização, de todos esses itens abaixo descritos podendo ser facilmente identificada a postura adversarial e não colaborativa que impera na maioria das Instituições Públicas e Privadas. Observemos os dados:

Grupo de Estudos da ABRH-SP sobre Recursos Humanos e a Gestão de Conflitos Organizacionais 2016, 9517 associados, 136 responderam à pesquisa

Tabela 3 – Respostas sobre Causas e Origens de Conflitos Internos

CAUSAS E ORIGENS	5	4	3	2	1
Falhas de Comunicação (Falta de clareza, reuniões ou diálogo)	50	42	24	13	9
Perfil Gerencial (Falta de preparação ou flexibilidade dos líderes)	45	41	29	17	6
Valores Organizacionais (Conduitas, comportamentos e atitudes)	24	35	25	32	21
Cultura Organizacional (Políticas, padrões e clima organizacional)	24	22	32	30	26
Perfil dos Funcionários (Falta de preparação dos colaboradores)	14	35	47	31	9

50 Disponível em: <https://abrhsp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/resultado_rh_resolucao.pdf>, acesso em 07.12.2017.

Nessa segunda tabela, é possível verificar os impactos dos conflitos internos institucionais mal ou não resolvidos, dados esses que se afiguram como alarmantes, se comparados com a absoluta ausência de mecanismos internos de autocomposição nas Instituições para administrá-los e transformá-los.

Tabela 4 - Impactos de Conflitos Internos na Organização

IMPACTOS	5	4	3	2	1
Falta de diálogo entre as partes	40	40	25	19	8
Perda de Produtividade	35	43	31	16	6
Faltas/Absenteísmo	8	22	20	43	36
Licenças/Afastamentos	6	14	22	42	46
Demissões	12	19	24	33	42
Sabotagem ou Greves	5	6	12	16	90
Litígio ou ações judiciais	8	10	10	29	73

A conclusão do estudo é evidente: urge a necessidade de as Instituições Públicas e Privadas criarem estruturas internas de resolução de conflitos e de problemas, pois os graves problemas de relacionamento que se verificam no cotidiano laboral acabam impactando decisivamente na produtividade e, principalmente, na saúde das pessoas, que são obrigadas a solicitar licenças para tratamentos, sem contar que, da mesma forma, os reflexos em custos decorrentes de litígios, demissões e outras ocorrências nefastas.

As questões de saúde dos trabalhadores das Instituições Públicas e Privadas ligadas aos neurotransmissores são bastante sérias, e preciso abordá-las.

Daniel Goleman⁵¹ comenta:

(...) bom estresse deixa-nos empenhados, entusiasmados e motivados e mobiliza a quantidade certa de cortisol e adrenalina, os hormônios de

51 *O Cérebro e a Inteligência Emocional - Novas Perspectivas*. Ob. cit., páginas 63.

estresse – junto com químicos cerebrais benéficos como a dopamina –, para se fazer o trabalho com eficácia. Ambos o cortisol e a adrenalina têm impactos protetores e prejudiciais, e o estresse bom mobiliza seus benefícios. Mas quando as exigências se tornam grandes demais para darmos conta delas, quando a pressão nos oprime – muito para fazer com muito pouco tempo ou apoio – entramos na zona do estresse ruim...**o cérebro secreta demasiados hormônios de estresse, e eles começam a interferir em nossa capacidade de trabalhar bem, aprender, inovar, escutar e planejar de forma eficaz.**

(...)

Níveis demasiado elevados desses hormônios durante um período longo demais deixam a função neuroendócrina fora de forma e criam desequilíbrios nos sistemas imunológico e nervoso – portanto, ficamos mais suscetíveis a doenças e temos dificuldades em pensar com clareza. Nosso relógio biológico fica confuso e dormimos mal.

(...)

Podemos ter perda da memória. Esse tipo de perda extrema da memória tem sido visto em condições clínicas como **transtorno de estresse pós-traumático e depressão extrema.**

Pesquisas mais recentes revelam como os efeitos biológicos desse estresse ruim põem de muitas maneiras nossa saúde em perigo. Há um **aumento na gordura abdominal e a resistência à insulina dispara.** O corpo torna-se **propenso a diabetes, doenças coronárias e bloqueio de artérias.** A eficácia do sistema imunológico cai verticalmente. O cortisol degrada o revestimento da mielina que cobre as vias dos nervos, debilitando a transmissão de sinais de uma área do cérebro para outra. Em suma, os efeitos neurais, cognitivos e biológicos de estresse extremo são ainda piores do que se pensava.” (grifos meus)

Exatamente por isso que temos um grande índice das doenças acima referidas junto às carreiras jurídicas. Não poderia ser diferente. Por décadas continuamos a trabalhar jorrando cortisol decorrente das nossas práticas duélicas, seja lidando com os conflitos, controvérsias e problemas a serem solucionados, seja nos relacionamentos em grande medida competitivos que se estabelecem no ambiente Institucional, na busca de melhores remunerações, *status*, vantagens e poder.

São comuns, também, problemas intestinais, estomacais e endocrinológicos, porque, tanto o cortisol, como a serotonina,

estão diretamente ligados a essas estruturas. Alana Collen⁵² apresenta ensinamentos impressionantes sobre as ligações cérebro – intestino:

O cérebro e o intestino, apesar de sua distância e de desempenharem funções totalmente diferentes, têm uma ligação íntima – e de mão dupla. Não apenas as emoções afetam o funcionamento do intestino, mas a atividade intestinal pode afetar seu estado de humor e seu comportamento também. Para vítimas de distúrbios persistentes como a síndrome do intestino irritável, as emoções têm uma influência apavorante sobre seus sintomas. Quando os níveis de estresse estão altas, a SII pode se manifestar, tornando a situação mais estressante ainda. O nervosismo de um primeiro encontro ou de uma apresentação importante no trabalho é intensificado pelo mal estar da SII, provocando um círculo vicioso de sintomas e estresse cada vez piores. Sabendo que essa doença está ligada a alterações na flora intestinal, será possível que a ligação intestino-cérebro inclua um terceiro protagonista? Será que deveríamos pensar então em uma ligação intestino-*microbiota*-cérebro?

(...)

Num teste clínico realizado na França, 55 voluntários normais e saudáveis receberam uma barra de cereais contendo duas cepas de bactérias vivas ou uma barra igual, mas sem bactérias (um placebo). Após um mês comendo uma barra por dia, os voluntários que receberam as bactérias vivas se mostraram mais contentes, menos ansiosos e menos zangados do que antes do teste – e as mudanças foram além do efeito placebo.

(...)

Como é que comer bactérias vivas faz você ficar mais feliz? Um dos possíveis mecanismos parece estar ligado a uma substância química notoriamente envolvida na regulação do humor: a serotonina. A maior parte desse neurotransmissor se encontra no intestino, onde mantém todo funcionamento direitinho. Mas cerca de 10% da serotonina fica no cérebro, regulando o humor e até a memória. Seria tão prático se as bactérias ingeridas se estabelecessem no intestino e comessem a produzir serotonina! Mas é claro que a coisa não é tão simples assim. Pelo contrário, a introdução de bactérias vivas aumenta os níveis de outro composto químico no sangue, o triptofano. Essa pequena molécula é da maior importância para a felicidade, já que é convertida diretamente em serotonina. De fato, pacientes deprimidos tendem a apresentar baixos níveis de triptofano no sangue, e países cuja população como um todo

52 10% Humano – Como os micro-organismos são a chave para a saúde do corpo e da mente. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2016, páginas 100, 109 e 110.

tem uma dieta mais pobre nessa substância (encontrada nas proteínas) têm maiores taxas de suicídio. É até possível provocar depressão profunda (embora temporária) através da privação dos suprimentos de triptofano. Menos triptofano significa menos serotonina, e menos serotonina significa menos felicidade.

O fascinante, porém, é que as bactérias novas aumentam os níveis de triptofano não porque o produzam, mas porque impedem o sistema imunológico de destruí-los. Está ficando cada vez mais claro, assim como as alergias e a obesidade, é possível que a depressão seja causada pelo mau funcionamento do sistema imunológico.

De fato, as informações trazidas pelos mestres acima transcritos são no mínimo chocantes. Pois, nossa saúde está ligada ao sistema intestino-cérebro, sendo que um maior aporte de oxitocina, dopamina e, principalmente, serotonina, tem o condão de otimizar nosso sistema imunológico, sendo evitadas doenças graves e até a morte.

Por outro lado, a excessiva produção de cortisol e adrenalina, ou seja, o *estresse ruim*, é a causadora de múltiplas doenças incapacitantes e que levam à morte.

Como visto ao longo deste trabalho, nossa maneira adversarial e competitiva de trabalhar a resolução dos conflitos que estão no âmbito de atribuição do *staff* jurídico é repetida no espaço dos relacionamentos mantidos no ambiente laboral, nos contatos profissionais, no trato entre servidores e “autoridades”. Isto têm levado a incontáveis pedidos de licença para tratamento de saúde e à morte, dados estes últimos que sequer temos condições de contabilizar, mas são evidentes diante de tudo o que se abordou.

A falta de entusiasmo, de criatividade, de autonomia, de apreciação, de respeito que muitos servidores públicos e alguns privados sentem vivendo o mundo adversarial e competitivo das Instituições resulta em desmotivação, não pertencimento, falta de significado, de propósito, de individualismo, de ostracismo e de depressão, com resultados evidentes na produção e na direta pior resolução dos conflitos, controvérsias e problemas da sociedade. É um círculo vicioso. A boa notícia é que podemos reverter isso, criando um círculo virtuoso.

O círculo virtuoso de relacionamentos cooperativos e colaborativos produz, automaticamente, oxitocina, dopamina e serotonina, bem como promove a resolução adequada de conflitos, controvérsias e problemas, pautado no autodomínio, no respeito, na inovação,

na criatividade e, acima de tudo, na confiança, sabido, agora, que a confiança dá mais lucro, gera mais desenvolvimento e concretiza a vivência “ganha-ganha”.

Conclusões

Feitas todas essas abordagens, passo às proposições. De minha parte, propus ao Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul, minha querida Instituição “mãe”, a adoção do Projeto COPA – Cooperação e Pacificação, que objetiva aprimorar o trabalho da Corregedoria e do Ministério Público a partir da capacitação, da prática e do ensino constantes dos métodos autocompositivos. A aplicação do projeto visa espalhá-los para as comunidades, podendo servir como método de aferição de índice de produtividade, resolutividade e de resultados socialmente relevantes.

Em outra vertente, o Projeto COPA prevê a criação do EMI – Espaço de Mediação Intrainstitucional –, buscando oferecer uma alternativa de resolução adequada aos problemas internos entre os servidores *lato sensu* (envolvendo os chamados “membros”, terminologia que não me parece correta), diversos das questões disciplinares, mas que acabam prejudicando o trabalho como um todo.

São ideias inovadoras, criativas, que tem o bom propósito de servir e de agir de maneira proativa na busca de um mundo com mais **paz e harmonia**, pois todos ganhamos com isso.

Precisamos, então, encontrar mecanismos de solução dos conflitos e de problemas, intra e extrainstitucionais, que possam dar uma resposta mais efetiva em termos de pacificação social, de modo que as pessoas possam se sentir mais protegidas pela sua própria atuação compositiva, afastando-as, assim, de um paternalismo estatal adversarial exagerado e pernicioso.

De fato, o consenso que decorre da negociação, da mediação e da conciliação é melhor para a *regulação da vida* das pessoas. O consenso decorrente dos acordos é preferível não somente porque elimina o conflito, como também porque está na essência humana e foi um dos responsáveis pelo nosso êxito como espécie na intrincada luta pela evolução biológica vivida neste planeta.

Com efeito, comportamentos morais, como o reconhecimento recíproco das circunstâncias, que importam a cada um dos interlocutores em conflito, assim como comportamentos que possam melhor acomodar o convívio em sociedade, fazem parte da estratégia biológica de manutenção da nossa espécie, ou dos nossos *genes*, segundo Richard Dawkins⁵³.

Portanto, a implementação de mecanismos consensuais no espaço judicial e não judiciais, para além de uma experiência promovida por alguns abnegados, é uma política pública⁵⁴ que deverá ser executada com seriedade, reiteração e investimento.

O estudo da neurobiologia, da psicologia e da comunicação nos espaços jurídicos, da mesma forma, precisa ser ao menos iniciado, pois, na forma apontada, diz respeito diretamente ao nosso trabalho cotidiano. Isso não é uma sugestão no sentido de que tenhamos de especializar operadores do Direito em tais ciências, mas sim que é possível o estabelecimento de convênios com entidades públicas ou privadas que desenvolvam tais pesquisas, de modo a que possamos aprender com elas e, quiçá, agregar às nossas estruturas administrativas e judiciais as informações úteis que esses outros sistemas podem nos oferecer.

Entendo que precisamos fazer essa caminhada, uma virada de Copérnico na atuação adversarial e competitiva do Ministério Público, para que, com mais saúde e motivação, a Instituição possa efetivamente realizar o seu principal objetivo de transformação da sociedade.

Referências bibliográficas

ALMEIDA, Tania. Caixa de Ferramentas em Mediação – Aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014.

BEAUREGARD, Mario, Ph. D., e O’LEARY, Denyse. O Cérebro Espiritual – Uma explicação neurocientífica para a existência da alma. Trad. Alda Porto. Revisão Técnica Fernanda Campos. Rio de Janeiro, *Best Seller*, 2010

BELL, Vaughan Bell. *Beliefs about delusions*. *Psychologist*, v. 16, n.8, ago 2003.

BLOOM, Paul. Jornal Zero Hora de 24.08.2014, páginas 8 e 9.

COLLEN, Alanna. 10% Humano – Como os micro-organismos são a chave para a saúde dos corpo e da mente. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

DAMÁSIO, António R. E. O Cérebro Criou o Homem. São Paulo: Companhia das Letras. Trad. Laura Teixeira Motta. 2011.

DAVIDSON, Ricard j. BEGLEY, Sharon. O Estilo Emocional do Cérebro – Como o funcionamento cerebral afeta sua maneira de pensar, sentir e viver. Tradução de Diego Alfaro, Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

DAWKINS, Richard. O Gene Egoísta. Trad. Rejane Rubino. São Paulo: Companhia das Letras. 2007.

EAGLEMAN, David. Cérebro – uma biografia. Tradução Ryta Vinagre. Coordenação de Bruno Fiuza. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2017.

PHIPPS, Carter. Evolucionários – Revelando o potencial espiritual e cultural de uma das maiores ideias da ciência. Tradução Mário Molina. 1ª edição. São Paulo: Editora Cultrix, 2014.

FICHTNER, José Antônio, em palestra proferida no Global Mediation Rio, em 27 de novembro de 2014, no Auditório da Escola da Magistratura do Rio de Janeiro.

FOX, Erica Ariel. Mais do Que Chegar ao Sim – Método de Negociação Oficial da Harvard. Trad. Cristina Yamagami. 1ª ed.. São Paulo: Saraiva, 2014.

GUIMARÃES, Francisco Silveira. Neurociência da Mente e do Comportamento. Coordenador Roberto Lent. Substâncias Psicoativas. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan. 2013.

GOLEMAN, Daniel. O Cérebro e a Inteligência Emocional – Novas Perspectivas. Tradução Carlos Leite da Silva. Rio de Janeiro: Objetiva. 2012.

FOCO – A atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Tradução Cássia Zanon. 1ª edição. Rio de Janeiro: Objetiva. 2014.

53 *O Gene Egoísta*. Trad. Rejane Rubino. São Paulo: Companhia das Letras. 2007, páginas 91, 92 e 93.

54 Os estudos sobre negociação, mediação e respeito ao outro deveriam integrar a educação básica e fundamental nas escolas, assim como as matérias ordinárias (física, geografia, matemática, etc), o mesmo devendo acontecer nas Faculdades de Direito.

HERCULANO-HOUSEL, Suzana. *Sexo, Drogas, Rock'n'roll e chocolate – O Cérebro e os Prazeres da Vida Cotidiana – De tudo o que é bom a gente quer mais. Mas como O Cérebro decide o que é bom?.* 2ª Edição. Rio de Janeiro: Vieira e Lent. 2012.

- Disponível em: <<http://www.fronteras.com/artigos/o-cru-o-cozido-e-o-cerebro>>. Acesso em: 03.11.2015.

JONES, Alam. *Instituto for Brain Sciense*. Disponível em: <http://www.ted.com/speakers/allan_jones>. Acesso em: 26.08.2014.

KAHNEMANN, Daniel. *Rápido e Devagar – Duas Formas de Pensar*. Tradução Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2012.

KAKU, Michio. *O futuro da mente – A Busca científica para entender, aprimorar e potencializar a mente*. Tradução de Angela Lobo. 1ª edição. Rio de Janeiro: Rocco, 2015

KAUFMANN, André. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/expogestao/capitalismo-consciente-andr-kaufmann>>. Acesso em: 07.12.2017.

LAYARD, Richard. *Felicidade – Lições de uma nova ciência*. Tradução Maria Clara de Biase W. Fernandes. Rio de Janeiro: *BestSeller*, 2008.

LEVY, Fernanda. BURBRIDGE, Marc. FREIRE, Marta. SILVA, Thais. Disponível em: <https://abrhsp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/resultado_rh_resolucao.pdf>. Acesso em: 07.12.2017.

LINDSTROM, Martin. *A Lógica do Consumo – Verdades e mentiras sobre porque compramos*. Tradução Marcelo Lino. Rio de Janeiro: Harper Collins Brasil, 2016.

MEIR, Roberto. Disponível em: <<http://www.desjud.com.br/2017/05/11/conciliacao-e-novo-investimento-de-empresas>>. Acesso em: 07.12.2017.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. 1º Relatório 2014-2015 da Estratégia Nacional de Não Judicialização. Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça.

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

MORAES, Paulo Valério Dal Pai. *O Princípio da Vulnerabilidade no Contrato, na Publicidade e nas Demais Práticas Comerciais*. 3ª ed. rev. amp. e atualizada. Porto Alegre: Livraria do Advogado. 2009;

- *Macrorrelação Ambiental de Consumo*. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora. 2013.

PAULA, Marina. Disponível em: <<https://jornaldoempreendedor.com.br/empreendedorismo/o-que-e-capitalismo-consciente/>>. Acesso em: 07.12.2017.

ROSENBLUM, Bruce e KUTTNER, Fred. Tradução George Schlesinger, Revisão Técnica Alexandre Cherman. *O enigma quântico – O encontro da física com a consciência*. Rio de Janeiro: Zahar, 2017.

SISODIA, Raj e MACKEY, John. *Capitalismo Consciente – Como libertar o espírito heroico dos negócios*. *New York Times Best-Seller*. Tradução Rosemarie Ziegelmaier. São Paulo: HSM Editora, 2013.

TERO, Atsushi. Disponível em: <<http://www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/noticia.php?artigo=fungo-supera-engenheiros-projeto-redes&id=010180100209>>, acesso em 18.06.2015.

VARELLA, Drauzio. Disponível em: <www.drauziovarella.com.br>. Acesso em: 26.03.2014.

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