

## MINISTÉRIO PÚBLICO, GESTÃO DE PESSOAS, INOVAÇÕES E DESAFIOS

Marcelo Tubino Vieira\*

**Resumo:** O artigo, de forma clara e objetiva, procura identificar o desgaste das instituições públicas e, ao mesmo tempo, lançar breves ideias de atuação do Ministério Público, passando pelo gerenciamento de pessoas e sugerindo rotinas de trabalho inovadoras para alcance dos anseios sociais.

**Palavras-chave:** Ministério Público. Gestão pública. Gestão de pessoas. Inovações. Júri. Rotinas de trabalho.

**Abstract:** The article, clearly and objectively, seeks to identify the aged of public institutions and at the same time, suggest new action and ideas of the prosecution, through the management of people and innovative working routines to answer social expectations.

**Sumário:** 1. Contextualização. 2. Liderança, gerenciamento de equipes e boas práticas. 2.1. Uso de monitores no tribunal do júri. 2.2. Correspondências oficiais por meio eletrônico. 2.3. Atuação em colaboração e em rede. 3. Conclusões.

### 1 Contextualização

Imagine-se consultar um médico que há muito, sem atualização, prescreve o mesmo tratamento. Contratar uma operadora que oferece idêntico serviço há mais de 50 anos. Ou um time de futebol com semelhante esquema desde a fundação.

\* Promotor de Justiça da Promotoria de Justiça Criminal de Alvorada. E-mail: tubino@mp.rs.gov.br.

A massificação e as relações sociais nos impõem diferentes formas de ver o mundo. A era digital e globalização são realidades. O fato ocorrido agora na outra extremidade do mundo momentaneamente é aqui noticiado. O bem de valor tem sido a informação, mas no momento certo, o chamado “timing”.

Vivenciamos hoje gerações que não estão mais preocupadas com a manutenção de emprego para uma renda estável. A oferta de trabalho, não obstante as variações econômicas, diferentemente de 30, 40 anos atrás, é uma constante. O desemprego vem diminuindo sistematicamente. A expectativa de vida, com os avanços científicos e tecnológicos, aumentou. As perspectivas mudam e com muita velocidade. Há pouco tempo se discutia as preferências de gênero como doença. Hoje, como conquista, isso é crime. Cinto de segurança, separação de lixo, restrições ao tabagismo são exigências comuns, o que não se pensava há 30 anos.

As novas gerações, inclusive daquelas que passaram a ingressar no serviço público, felizmente, não tiveram de percorrer as angústias de desvalorização da moeda, ditaduras, busca pelo voto direto. Os bens materiais estão muito mais acessíveis. Se por um lado possa se pensar que teremos cidadãos apáticos para o mundo; por outro, as diferenças são melhores respeitadas, sem dúvida. Talvez geremos pessoas não tão preparadas para o embate, o protesto, porquanto com isso não tiveram de se ocupar. Entretanto pensar o sentido da vida passou a ser próximo e mais cedo.

Nesse contexto vive o Ministério Público. A Instituição proporciona ferramentas de melhorias sociais. Órgão fadado ao acompanhamento da população, compreendido de forma plural e diverso.

Na recente visita a Portugal, no III Seminário Luso Brasileiro de Direito,<sup>1</sup> uma das palestras de acalorados debates versou sobre as medidas adotadas pelo Governo Português em relação ao funcionalismo público. Lá, diante das dificuldades econômicas, ações, ditas de austeridade, congelaram salários, cortaram vantagens e parcelaram benefícios dos servidores públicos. Levada a discussão ao Tribunal Europeu, a questão foi parcialmente solvida, sob o entendimento de que, em sendo uma crise nacional, porque não mundial, dever-se-ia estender a todos os sacrifícios, não só a uma parcela da atividade econômica e social. Juízes e integrantes do Ministério Público, que lá, frise-se, não possuem a mesma formatação constitucional do Brasil, sofreram os ardores num primeiro momento. A par da discussão, chamou atenção que, vivenciada a crise econômica, seja aqui ou acolá, a primeira camada a ser sacrificada foi a pública.

E por que isso ocorre? Quando se fala em “concurso público”, objetivo profissional de muitos, pensa-se na segurança remuneratória, estabilidade de carreira etc. A primeira ideia está nos benefícios do cargo. Não fosse isso somente um passo inicial, maiores problemas não haveria.

<sup>1</sup> De 07 a 09 de abril de 2015, Universidade de Lisboa.

As defecções e desigualdades com o tratamento gerencial em relação ao privado, entretanto, distinguem-se sobremodo com o passar do tempo. As garantias do cargo tem por fim assegurar a independente prestação de serviço, e não uma conquista pessoal.

Não se diga que o resultado do setor público deveria ser o mesmo do privado. Os motes, por óbvio, são diversos. Enquanto que se busca o lucro, via de regra, na iniciativa privada, a atividade final na pública está no interesse social e no bem comum.

Brasil, assim como Ministério Público, cresceu. Talvez não tenhamos planejado satisfatoriamente o volume que carregamos. Não obstante, as pessoas de nossa Instituição são os bens mais valiosos. E com elas que temos de nos centrar para atender os anseios sociais.

## 2 Liderança, gerenciamento de equipes e boas práticas

Para termos um crescimento uniforme, em consonância com as expectativas sociais, buscando o chamado serviço de qualidade, ou apenas a distinção em relação aos demais órgãos públicos, primeiramente devemos nos debruçar na seleção de nossos membros e servidores. Lugar há para todos com iniciativa, variadas características pessoais, muitas habilidades, diversos entendimentos. Precisamos definir o perfil de nossos trabalhadores. Pouco de tudo, alguns pensadores, mais operadores, mas sobretudo líderes pela exponencial demanda. As tarefas se avolumam. Nossa atividade, com menor intensidade nas iniciais, aumentando até as entrâncias finais, consiste em bem gerenciar uma equipe. Trata-se de um paradoxo, pois não fomos preparados para isso, contudo as tarefas diárias nos exigem o encargo. Nos bancos acadêmicos, sequer disciplina havia sobre administrar uma unidade. Nem se diga que irrelevante, porquanto de advogado a servidores públicos, as relações interpessoais são constantes e poucos trabalhos são produzidos forma individual.

Precisamos lidar com pessoas, gerenciá-las, direcionar suas potencialidades. A atividade de um Promotor de Justiça vem se tornando cada vez mais representativa e gerenciadora.<sup>2</sup> Ao se iniciar na nova atribuição, primeiramente, há de se planejar a maneira de atuar em cada Promotoria de Justiça. O acordo

<sup>2</sup> Capacidade de criação de sentimentos de pertença e bem-estar são determinantes para fidelidade dos colaboradores (MACHADO, Artur da Rocha e outros. *Desafios da globalização, gestão de recursos humanos*. Lisboa: Escolar Editora, 2014, p. 48).

Firmes na convicção de que as organizações, de natureza empresarial ou não, não procuram a insatisfação e a infelicidade dos seus colaboradores, também é verdade que todas as abordagens sobre liderança e motivação sempre estiveram direcionadas para a obtenção do Santo Graal da gestão: o de saber como manter elevados os níveis de satisfação e de motivação, conhecendo a instrumen-

há de ser em conjunto com os colaboradores, evidentemente supervisionado pelo órgão de execução. Em seguida, selecionar, havendo possibilidade, e conhecer a equipe, condições pessoais e suas formas de pensar.

Algumas cidades possuem peculiaridades de criminalidade. Outras, sem exclusão da anterior, necessidades dos direitos difusos e coletivos e assim por diante. Diagnosticar a economia, atividade social, criar vínculos, ser visível. Excelente parâmetro para balizar a atuação está no mapa social disponível em nossa página da *internet*. Realmente se deve evitar chegar à nova Promotoria de Justiça e não avaliar suas necessidades e possibilidades de incremento. Como dizia Eistein, “insanidade é fazer a mesma coisa repetidamente e esperar resultados diferentes”.

talidade entre estes e os níveis desejados de desempenho (MACHADO, Artur da Rocha e outros. *Desafios da globalização, gestão de recursos humanos*. Lisboa: Escolar Editora, 2014, p. 49).

Perante a crise, os trabalhadores procuram alguém que seja poderoso e que tenha um claro sentido da realidade. Deste modo, cedo irão aceitar a influência do líder que parecer ter elevada autoconfiança e uma visão que providencia significado para a situação corrente e uma promessa de salvação. Este argumento é consciente com as explicações psicanalíticas de liderança carismática, que realçam a pressão e ambiguidade reativa provocada por estas situações, despertando junto dos seguidores tensões e conflitos que não foram resolvidos com os seus pais e familiares durante a infância (Ob. cit., p. 330).

[...] cabendo ao líder carismático a capacidade para criar uma cultura organizacional forte, mas suficientemente flexível, incorporando valores, crenças e normas que ajudem a organização a prosseguir de forma ética às funções de adaptação e uma envolvente que se assume cada vez dinâmica e estável (Ob. cit. p. 331).

Um dos estudos mais referenciados na literatura especializada é aquele que divide o carisma em duas dimensões opostas. Uma personalidade e uma socializada [...] O carismático socializado é, acima de tudo, um líder altruísta, que utilizada constantemente comportamento de consideração, desenvolvendo objetivos e uma visão organizacional que é partilhada por todos e que acaba por agradar à maioria dos elementos que compõe a organização. É um líder que delega e que está constantemente a fortalecer seguidores, tornando-se cada vez mais poderoso.

Ao invés, a liderança que é fruto de um carisma personalizado pauta-se por uma atuação onde na maioria sobressaem comportamentos autoritários, o líder utiliza o seu poder para obter dos subordinados obediência, submissão, preocupando-se em servir e satisfazer os seus interesses pessoais e para isso privilegia armas como a manipulação, a ameaça, o castigo.

[...] Os líderes devem ser enérgicos e entusiastas, mas tamanho o dinamismo não advém da posse de poderes especiais. Advém de uma forte crença na visão, que eles próprios formularam, e do desejo para expressar tais convicções.

Os líderes carismáticos diferenciam-se pelas suas qualidades específicas de dominância, autoconfiança, apetência para influenciar e uma forte crença na justeza moral das suas convicções.

[...] o líder transformacional não se preocupa com detalhes. Ele converte-se em formulador de valores, criador de significados, procurando rumos ainda não trilhados, necessidade de ir para além dos assuntos quotidianos. A finalidade, o propósito é um valor absolutamente essencial que não foi suficientemente reconhecido pela maioria das teorias tradicionais de liderança (Ob. cit., p. 346).

O líder transformacional identifica objetivo transcendentes dos seguidores e direciona-os nesse sentido. [...] O líder transformacional pode entrar em consenso com os subordinados sobre a necessidade de reestruturação da empresa. Pode delegar para animar o desenvolvimento pessoal dos seus seguidores (Ob. cit., p. 347).

Durante a rotina, são fornecidas diretrizes para a equipe de trabalho, matrizes informacionais a serem inseridas nas peças jurídicas. Para determinada situação, a resposta do órgão de execução está indexada. A maneira de se expor uma ideia passou a ser secundária. Releva, sim, o quê dizer, no momento adequado, não tanto como dizer. A mensagem tem de ser enviada e bem entendida.

A seleção dos servidores é primordial. Cabe ao líder integrar a equipe. É preciso fazer com que os colaboradores tenham noção de seu espaço e de sua importância. Explicar-lhes as tarefas antes de cobrá-las. Depois, cumpre ao líder saber as rotinas produzidas e, quando necessário, executá-las. Gradativamente, vai se propondo as raízes para a cumplicidade, fazer com que o servidor, estagiário, percebam o alcance de seu trabalho, por mais simples que seja. A comunicação, neste processo, é fundamental. Precisão na fala, saliência do acerto e exatidão na cobrança. Certa feita, na saída de júri, familiares procuraram-me para agradecer a atuação. Fiz questão de levá-los até à equipe, que havia auxiliado na preparação do plenário, ocasião em que, juntos, ouvimos os agradecimentos. A equipe sentiu, sem dúvida, que o digitalizar do processo foi importante ao menos para aqueles familiares. Pequenas comemorações, encaminhamentos de anotações de louvor, notas de agradecimentos em periódicos das cidades, constantes *feedbacks* são instrumentos para formação do espírito de uma equipe. Os reforços deverão ser prioritariamente positivos, sob pena de o colaborador erroneamente compreender que só obtém atenção quando percebidos erros. Quando compartilharem do orgulho, os avanços serão imediatos.

A atividade correcional é inerente à função do administrador. Não se pode mais simplesmente colocar em disponibilidade determinado servidor que não está a contento, porquanto as dificuldades provavelmente serão encontradas na nova alocação do funcionário. Perde-se em eficiência e economia.

Ao depois, não se pode deixar de medir resultados. Muitos torcem o nariz sobre as estatísticas. Sem elas, no entanto, nosso entendimento é parcial. Talvez a grande dificuldade no setor público esteja na aceitação dos números. Agir, medir e corrigir para depois agir de novo, no público e privado, são indispensáveis.<sup>3</sup> Certo que, por si só, os percentuais pouco espelharão a realidade.

<sup>3</sup> É a partir da reforma iniciada no Reino Unido que se desenvolve o movimento da Nova Gestão Pública [...].

A reforma sob influência da Nova Gestão Pública teve como principais ênfases – isso no Reino Unido – a preocupação com o uso que é dado aos impostos dos contribuintes, a relação entre os *inputs* e os *outputs* do sistema produtivo e os impostos que esses bens ou serviços tiveram na população.

[...] Esta ideologia defendia a adoção dos mercados livres, a desconcentração e a descentralização das burocracias públicas e o fenômeno de uma cultura mais centrada na gestão, que se aplicaria aos colaboradores públicos. [...] Com isso, a centralização, as hierarquias rígidas, o tratamento impessoal e o recrutamento com base em critérios objetivos não era a solução (SILVESTRE, Hugo

Mas, numa sociedade em que se busca a transparência, os números são imprescindíveis. Evidente que a realização de um plenário de júri, em número absoluto, pouco revelaria. Existem, contudo, maneiras factíveis de expor o grau de produtividade de certa Promotoria de Justiça, atribuindo-se diferentes graus e valores para diversas rotinas. Nisso interessa uma boa discussão das prioridades.

As peças escritas são produzidas em grande escala. A oralidade tomou conta do processo, seja civil, seja penal. Vale muito mais o bom estudo prévio de um processo antes da audiência de instrução do que propriamente os memoriais e contrarrazões futuras. Aliás, finda audiência, com raras exceções, o destinatário da prova já está convencido. Daí porque a manifestação final do Ministério Público, depois da instrução probatória, há de ser exposta de forma oral, sucinta, salvo novas e complexas questões jurídicas. Sobre essa sistemática, houve interessante iniciativa no banco de boas práticas do Ministério Público do Rio Grande do Sul.<sup>4</sup> Claro, a prova não se destina apenas ao primeiro grau. Logo, nossa principal função está em efetivamente produzi-la. Cabe ao Promotor de Justiça esmiuçá-la, não economizá-la, talvez com investigações complementares, não se ater apenas ao constante no caderno investigatório. Peças rebuscadas, extensas, com complexos conteúdos prestam-se às questões novas que se apresentam. Altas divagações servem às instâncias especiais e superiores. Nosso cotidiano, diferentemente do que aprofundadamente estudamos, remete-nos a questões ordinárias, sem particularidades, bem exequíveis da forma oralizada. Quem sabe se fazer auxiliar de estagiários ou assessores durante as audiências não seja o caminho? Aliás, pelo que propugna o CPP, a sala de audiências exige maior espaço ao membro do Ministério Público, com acesso à *internet*, monitor, local para assessores e estagiários.

Para os estudiosos da administração pública é difícil entender a produção probatória no processo criminal. Grosso modo de nossa elaboração está em reproduzir o já apurado em sede policial. Trata-se, para eles, de um retrabalho.

Em última análise, deve-se distinguir a política criminal que desenvolvemos ao reproduzir sistematicamente as investigações da polícia. Até porque, se não bem analisada as circunstâncias sociais da comunidade, uma faceta criminal pode não estar sendo levada as barras da Justiça, ou injustamente posta em juízo. De fato, o tão estudado Princípio da Oficialidade, mormente depois da adoção legal da justa causa da ação penal, cedeu às expectativas sociais, eficiência e celeridade processual.

Seguindo essa lógica, no campo processual penal, depois de bem analisado o acervo probatório copilado na investigação, a denúncia se apresenta como a

Consciência. *Gestão pública modelos de prestação no serviço público*. Lisboa: Escolar Editora, 2010, p. 90-91).

<sup>4</sup> Disponível em: <<http://intra.mp.rs.gov.br/site/noticias/atuacao/30385/>>.

peça mais importante. Quaisquer aditamentos, complementos, até mesmo erros materiais, que se sabe ocorrer, podem resultar até em soltura de réus, com enfraquecimento da tese inicial. Ao final, a oralidade domina o processo.

## 2.1 Uso de monitores no Tribunal do Júri

O plenário do júri é a essência do Promotor de Justiça. Dispomos de excelentes oradores, profissionais com alta capacidade persuasiva. O interessante é que, se não um dom daqueles que por lá passam, poucas sistematizações produzimos das atuações. Afinal de contas, uma melhor rotina sempre é possível planejar. Respeitadas peculiaridades de orador e conselho de sentença, algum padrão há de ser encontrado e conseqüentemente aprimorado.

Projeto piloto do uso de monitores no plenário do júri recentemente vem sendo desenvolvido na Promotoria de Justiça de Alvorada. Cedido pela Procuradoria-Geral de Justiça, monitor de LED, 42 polegadas, é utilizado para exposição das peças, depoimentos e laudas do processo em julgamento.

A rotina antecede ao plenário. O processo é digitalizado e enviado por e-mail ou qualquer outro meio eletrônico para estudo. Ganha-se, desde o início, com a facilidade de manuseio dos autos, principalmente em Promotoria de Justiça por vezes com mais de um júri por semana. Evita-se o leva e traz de volume.

A neurolinguística<sup>5</sup> nos ensina que certas pessoas dispõem de acentuada compreensão ouvindo o discurso. Outras aprendem lendo. Ainda há aqueles que acompanham os gestos, suscetíveis aos estímulos visuais. O monitor, aliando à oratória, abrange o maior número possível de expectadores, já que o alvo é o jurado.

Antes de tudo, importante dizer que a exposição dos autos no monitor não exclui, nem inviabiliza, a habilidade do dizer palavras. Vai além disso, é um excelente complemento. Do ponto de vista da sustentabilidade, os benefícios são evidentes. Evita-se a utilização do papel. Não esqueçamos que estamos na iminência do processo eletrônico, portanto inexistindo perda patrimonial com a adoção da prática.

Economicamente, por um simples cálculo aritmético, estimou-se que, em sendo um processo de simplesmente 300 folhas, aceito o pacote de folhas A4 em R\$ 13,00 (treze reais), um número médio de 60 júris ao ano, com monitor no valor de R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais), ter-se-ia que a economia em papel, em 03 anos, repararia a aquisição do monitor. Mais ainda, em 04 anos, estaria sendo utilizado o valor gasto em papel para o pagamento, por exemplo, do salário de um mês de serviços gerais de nossa Instituição.

<sup>5</sup> SHAPIRO, Mo. *Programação neurolinguística*. São Paulo: Figurati, 2014.

Desconhecer que o perfil do jurado alterou poderá ser um grande erro. Com a modificação da legislação do CPP, o conselho de sentença renovou-se. Mais e mais jurados jovens são chamados. A essas gerações somente o discurso não mais é suficiente. Novas formas de expor as ideias hão de ser atualizadas. Inúmeras possibilidades em plenário se abrem com a utilização do equipamento.

Em algumas oportunidades, expôs-se aos jurados entrevista de Psiquiatra renomada relatando as características e atual impraticabilidade de atenuação da pena aos sociopatas.<sup>6</sup> Nos incansáveis júris de tentativas de homicídios contra policiais militares durante perseguição, exibiu-se depoimento comovente que se difundiu na *internet* de comandante que saía de velório de seu subordinado.<sup>7</sup> A possibilidade de ampliação e diminuição das peças (conhecido *zoom*) conferem interessantes ferramentas de leitura e observação aos jurados. Avançar, pausar, retroceder depoimentos gravados durante a instrução são maneiras de convencimento fortes. As principais partes dos depoimentos poderão ser destacadas durante o transcurso do próprio testemunho.

Som, imagem, gesto, a mensagem é completa. O dizer sim com lágrimas nos olhos é muito diferente do SIM lido em papel. Aos colegas que trabalham com o estudo das microexpressões,<sup>8</sup> a possibilidade de pausar e avançar os depoimentos gravados exhibe grande campo de estudo. Em crimes violentos e ligados ao tráfico não raro as testemunhas deixam de comparecer ao fórum para depor. Por vezes, são assassinadas. A linguagem corporal, exibida nos depoimentos transforma-se em universo a ser explorado. O simples sentar da testemunha de costas para o réu, ou seu relato evidenciado de sentimento e medo, traz ao jurado campo fértil à decisão.

Fazer uso do *google maps*, para desmascarar os álibis da casualidade do encontro entre vítima e agressor é de grande valia. O monitor amplia os debates, sustenta a tese exposta, fornece de maneira universal argumentos durante a exposição.

Nossa atividade no júri é essencialmente construtiva e analítica. As possibilidades do uso do monitor com qualquer equipamento conectado à *internet* conferem ilimitados enfoques no plenário, conquanto obedecidas às exigências do art. 479 do CPP. Nesse particular, lembre-se que as restrições da “prova surpresa” se dão com a exibição de documento que tenha ligação direta com o fato ou com o seu autor. No mais, a exibição de vídeos, reportagens, peças digitalizadas equivaleria à antiga leitura de doutrina, utilização de quadros ou jurisprudência em plenário, esta que pode ser exibida, aliás, diretamente do *site* do respectivo tribunal, demonstrando credibilidade na explanação. A prática

<sup>6</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=reFkbHdYW5k>>.

<sup>7</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=hyD5yL-Bbik>>.

<sup>8</sup> Disponível em: <<http://www.paulekman.com/>>.



está em conformidade jurisprudencial.<sup>9</sup> Livros digitais de renomados juristas, doutrina de medicina legal proporcionam fortes subsídios ao conselho de sentença, mais ainda quando ampliados em vídeo.

O uso do monitor em plenário vem a reequilibrar os sentimentos durante os debates. Não havendo testemunhas de plenário, somente a premência da prisão do acusado, bem trabalhada pela defesa, unicamente a constrição da liberdade do réu sensibiliza os juízes do povo. Objetivamente, em sendo consumado o delito ou ausentes testemunhas disponíveis a demonstrar a versão do Ministério Público, a exibição dos laudos, perícia do local do crime, auto de necropsia, mormente em amplo local exposto a todos, só reequilibram as emoções na apresentação.

[...] uma fotografia, a par de estímulo visual à responsabilidade judicante, pode identificar através de testemunhos uma vítima desconhecida, pode também desmistificar uma versão, quando contenha uma exceção ou particularidade, identificadoras da verdade [...]

A fotografia, tal como aludíamos na origem vernacular da palavra cadáver, desperta, pela força que encerra em si, o julgador ao julgamento. Possibilita a evocação da verdade, quando próprio acusado se denuncia, pelo modo como olha para a foto da vítima, consoante leciona Atavilla. Estabelece, ainda, um princípio de paridade moral e psicológica entre a dor do acusado – em regra, ele também sofre – e a dor do ofendido. E esta paridade é salutar para a semântica espiritual subjacente ao julgamento: transmuda-se, como ponto de equilíbrio, na imparcialidade da missão julgadora: enquanto tem a defesa um quadro vivo – que fala em seu favor – geralmente despertando a comiseração (é o réu a sua família), o promotor tem da vítima somente escassas lembranças, perdidas entre um laudo formal e uns parcos depoimentos.<sup>10</sup>

Sem dizer, acrescente-se, que a exibição das peças em monitor impõe que os jurados analisem os documentos em tempo pretendido pelo Promotor de Justiça, já que dificilmente se distrairão com a leitura de outro quando exibido aquele em estudo. A sistemática permite melhor elucidar as circunstâncias

<sup>9</sup> PROCESSO PENAL, TRIBUNAL DO JÚRI. EXIBIÇÃO DE DVD EM PLENÁRIO [...] UTILIZAÇÃO DE DOCUMENTO EM POWER POINT. VILIPENDIO AO ART. 479 DO CPP. NÃO CONFIGURADO.

[...] 5. o organograma nada mais é que um roteiro, conferindo maior clareza à exposição dos fatos constantes dos autos, o qual, óbvio, não configura documentos, não sendo necessária, assim, a observância de antecedência de 3 dias úteis para sua juntada e ciência à parte contrária (art. 479, parágrafo único).

6. A utilização de recursos de informática, como Power Point, ou a exibição de organograma explicitando de forma sucinta os acontecimentos vislumbrados durante a marcha processual, no plenário, constitui exercício de liberdade de manifestação, de modo a facilitar a intelecção do Conselho de Sentença, não configurando ofensa ao contraditório (STJ, HC 174006/MS, Sexta Turma, 14.08.2012).

[...] para incidência da norma constante no art. 479 do CPP, é imprescindível que o conteúdo do documento ou objetos utilizados na sessão plenária versem sobre a matéria de fato submetida à apreciação e julgamento dos jurados, ou que, a despeito de não se referirem diretamente ao fato em discussão, digam respeito ao agente [...] (STJ, REsp 1307086/MG, Sexta Turma, em 03.06.2014).

<sup>10</sup> BONFIM, Edilson Mougenot. *Júri: do inquérito ao plenário*. São Paulo: Saraiva, 2012, pp. 95/6.

metaprocessuais.<sup>11</sup> Quanto mais precisas ferramentas disponíveis, fidedigna se tornará a mensagem enviada e, por consequência, suficientemente compreendida.

Precisamos prestigiar os jurados. Catalogar os depoimentos, demonstrando os motivos e maneiras daquele conteúdo a ser expresso. Com o vídeo, as facilidades aumentam<sup>12</sup>. Mostra-se que são as pessoas mais importantes da solenidade, diante do preparo e diligência para o ato. Nossa persuasão é dirigida ao conselho de sentença. Impende confortá-los com a prova. Evitar grandes elucubrações.

Por ora, a rotina vem proporcionando bons resultados estatísticos. Desde a adoção da prática, em 11 plenários realizados, houve 11 condenações. Neste número, apenas uma desclassificação e, ainda dentro deste universo, reconhecida apenas uma privilegiadora.<sup>13</sup> Certo que, como antes dito, apenas os números não são suficientes à conclusão, mas se mostram indicadores interessantes.

Além do monitor, para a execução da nova sistemática, exige-se a digitalização dos processos, dependendo tempo igual ou inferior à cópia de folhas. Forma-se arquivo em PDF transferível ao Promotor de Justiça por *e-mail* ou mídia combinada com a assessoria. Afora isso, indispensável o uso de cabo HDMI para conexão ao *notebook*, ou monitores com possibilidade de conexão *Bluetooth*. Pela facilidade de manuseio, tem-se utilizado *Ipad* para estudo dos processos, o qual também pode ser conectado ao monitor, desde que presente o respectivo adaptador ou via *Bluetooth*.

<sup>11</sup> Estudos de Mira e Diges (1993), igualmente citados por Miotto (1995), procuram estimar a concordância das crenças comuns sobre as memórias das testemunhas, baseando-se na análise da metamemória. Referida investigação revela:

- 1) Parece haver acordo que, sobre condições de estresse e ameaça, a capacidade de fixar e recordar está limitada.
- 2) A maioria dos sujeitos considera que as mulheres serão piores testemunhas do que os homens, sobretudo ao deporem sobre fatos violentos. [...]
- 6) Considera-se que o depoimento de policiais é mais exato do que o de civis, mesmo depois de três meses do incidente [...]

Por outro lado, contribuições de etologia humana mostram que as crianças, as mulheres, os estrangeiros, os negros e todos aqueles que tiveram de sofrer muito por esta condição, são, em geral, melhores observadores do que aqueles cuja personalidade se desenvolveu sem maiores esforços (TRINDADE, Jorge. *Manual de psicologia jurídica para operadores do direito*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2007, pp. 86/87).

<sup>12</sup> Na avaliação do depoimento, o magistrado deverá estar atento a dois fatores: (1) a pessoa que prestou as declarações; (2) o conteúdo narrado. [...] No tocante ao conteúdo narrado, afirma Badaró, o juiz deverá levar em consideração, entre outros fatores, a quantidade de detalhes do testemunho e, ainda, a persistência do testemunho, ou seja: “a testemunha ter apresentado versões uniformes todas as vezes que tenha sido ouvida” (AVILA, Gustavo Noronha de. *Falsas memórias e sistema penal*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2013, p. 60).

<sup>13</sup> Disponível em: <<http://orasis.mp.rs.gov.br/Sgp/>>, relatórios de fevereiro a maio de 2015, processos 00320900100480, 00320500047492, 00320800077745, 00321000017738, 00320700021870, 00320900008761, 00320300008400, 00320700034742, 00321400079757, 00321300015080, 00321300104857

Questiona-se o uso de tempo quando expostos os depoimentos em vídeo durante o plenário. Recomenda-se, se exíguo lapso para todas as provas serem expostas, por paridade de armas, solicitação ao magistrado a exibição em tempo comum às partes daqueles testemunhos que porventura excederem aos debates, antes da fala das partes. Com a tendência de não se degravarem os depoimentos, a jurisprudência se solidificará nesse sentido. Em caso de indeferimento, no que não se acredita, sugere-se instigar os jurados a tanto. Afinal, podem os juízes do povo ter acesso total dos autos.

## 2.2 Correspondências oficiais por meio eletrônico

Na Promotoria de Justiça de Portão, sistematizou-se pela primeira vez o recebimento e envio de correspondências oficiais por meio eletrônico. Na ocasião, diante da realidade comum dos seguimentos públicos, qual seja carência de recursos humanos e necessidade de prosseguimento de demandas (rotinas), os fatos impunham a manutenção das comunicações com as repartições, contudo estabelecendo os servidores na atividade fim, com vistorias e produções de peças.

A prática ocorria informalmente, mas, diante da vinculação da administração ao princípio da legalidade, até para evitar quaisquer responsabilidades administrativas, era hora de formalizar a prática. Solicitou-se autorização à Procuradora-Geral de Justiça para firmar termo oficial à rotina. Foi remetido esboço de minuta de termo de cooperação, mais adiante aprimorado. A inovação foi inserida no banco de boas práticas, vindo, anos depois, ser galgada como rotina preferencial oficial por meio do Provimento 49/2013. Não há razão alguma, do ponto de vista da eficiência, ocupar Secretário de Diligências com o levar e buscar de ofícios, quando poderia estar realizando diligências, auxiliando no extrajudicial, filtrando o atendimento ao público.

## 2.3 Atuação em colaboração e em rede

A resolução dos problemas sociais é complexa. Utopia imaginar que, sozinhos, teremos o total alcance das necessidades da população. A problemática passa pelos poderes constituídos, repartições, administradores, públicos e privados. Por vezes, a mera articulação entre os interlocutores a agir na problemática é suficiente. Alinhar as atuações, fazer conhecer o trabalho e buscar as atualizações contribuem para uma política conforme de trabalho. Conhecer as realidades dos poderes que permeiam nossa atuação, especializar contatos, demonstrar as defecções e se dispor às resoluções conjuntas melhoram a produção. A troca de ideias, apresentação de realidades reaparelham a forma de agir.

O trabalho em redes é primordial. Pode-se imaginar que a sistemática vale apenas para a esfera dos direitos difusos e coletivos no extrajudicial. No entanto, o alinhamento dos órgãos da persecução penal, respeitadas as independências, alcançam bons resultados.

Em nossa realidade investigatória e processual, as informações sobre o fato criminoso são tratados por vários órgãos. Enquanto isso, o criminoso pode estar sendo assistido desde o início pelo mesmo advogado, vislumbrando desde o flagrante a prova contra si produzida. As informações são assimiladas pela Brigada Militar, peritos, investigadores, autoridade policial, Poder Judiciário e finalmente pelo Ministério Público. Nesse caminho, sem dúvida alguma, muitos dados se perderam. Pontos de vista, evidentes para um dos autores da persecução penal, se não bem documentados, extraviam-se no tempo. O Promotor de Justiça é o especialista da prova judicializada, entretanto, via de regra, o último a tratar a informação. O fato, que para autoridade policial seria suficiente, certamente em juízo cederá a uma defesa minimamente montada.

Em tempos de larga escala na utilização da prova testemunhal, o poder econômico e medo podem trazer grandes danos à formação da produção final da prova. Demonstrar ao Policial Militar a importância da preservação da cena do crime, instigar a autoridade policial a buscar provas irrepetíveis, ou produzi-las quando a tempo, solicitar as corretas perícias, atualizar-se na ciência dos vestígios do crime, tudo isso de forma sistemática, vem trazendo bons frutos.

A respeito, a Promotoria de Justiça de Alvorada instaurou o Procedimento Administrativo Permanente número 01176.00001/2015 para acompanhamento da Situação de Segurança Pública na Cidade. A Portaria foi firmada por todos os Promotores de Justiça de Alvorada. Ações que visam a minimizar o nascedouro da criminalidade, como a total implantação das *FICAI's on line*, ainda também a interlocução frequente com Delgados de Polícia e Brigada Militar, mapeamento de locais da violência, foram adotadas. Buscou-se a sensibilização do Município no controle de natalidade e fiscalização das ocupações irregulares. A medição do sucesso das ações adotadas, certamente sem resultados nos primeiros anos, será comprovada quando as novas gerações puseram-se às forças de trabalho, forma mais instruída.

Portanto, o alinhamento dos encarregados da persecução penal e do poder público, num processo de reciprocidade, é de suma relevância. Segundo mapa social, Alvorada apresenta os maiores índices de evasão e repetência escolar, não sendo difícil imaginar, por isso, os elevados índices de violência, afora, é claro, de outros fatores.

### 3 Conclusões

A neurociência traz a público constatações até pouco tempo ainda não vista. Com o avanço do conhecer do cérebro, antes só possível através de práticas invasivas, a explicação de nossos comportamentos tem sido cada vez mais desvendada.

Suficiente para nossa área de estudo a compreensão simples, mas esclarecedora, da evolução anatômica de nosso cérebro, a conotativa explicação dos “três cérebros” que possuímos: neocórtex, límbico e reptiliano.<sup>14</sup> Iniciamos com porção pequena reptiliana até, quando obtivemos consciência, à camada mais sofisticada e exterior do neocórtex, na prática, inter-relacionadas e não-locais. Ao longo da evolução, fazia-se preciso, para preservação da espécie, sistema cerebral que reconhecesse situação de perigo e proporcionasse impulso físico rápido para fuga.

Ao longo do tempo, a sistemática que nos proporcionou a sobrevivência, por vezes pode nos impedir de diferenciar uma ameaça de uma oportunidade.

A aparição do “novo” ainda nos desencadeia comportamentos de medo. Banco de Boas Práticas, Premio Innovare, análise de dados, enfim, o conhecimento deve ser compartilhado. E a tendência é a de ser cada vez maior e completo possível, pela acentuada acessibilidade de informações.

Deve-se evitar, contudo, e nossa pior chaga, a indiferença. Para novas ações, é claro, exigem-se novos hábitos. Para formação de hábitos, não se pode, sem razão alguma, repelir o novo aprioristicamente. Primeiro, saber ouvir. A vaidade pode nos solapar. O hábito só se solidifica com as repetições, até que elas se mostrem inócuas, partindo-se então para novas práticas.

Fomos concebidos, o Promotor de Justiça, como rígidos, intransigentes, mantenedores da ordem. Como ser um guardião da ordem jurídica, garantidor do princípio da legalidade e ao mesmo tempo elástico à evolução social? Distinguir os simples modismos dos avanços é função difícil, sobretudo na dinâmica social de hoje.

Na dúvida, e sempre haverá, costume filtrar minhas ações ao ouvir a explicação de um Colega do que seria “bem comum” a uma criança: pensar naquilo que possa resultar no melhor para o maior número de pessoas possíveis, presentes e futuras.

Historicamente, seja pela política remuneratória atual, seja pela administração que chega ao Poder, pensa-se que enfrentaremos grandes dificuldades em atender os anseios dos novos e dos experientes grupos. Afirma-se que teremos vácuo entre Promotores de Justiça e Procuradores de Justiça, ativos e aposentados.

<sup>14</sup> HANSON, Rick. *O cérebro de Buda: neurociência prática para a felicidade*. São Paulo, Alaúde Editorial, 2012, p. 39.

A realidade pública não é por demais diferente da privada. Na verdade, todos, no fundo, buscam o bem estar no trabalho, não a melhor remuneração.

Procuró pensar que, tendo membros de tantas estirpes, tamanho conhecimento, novos, experientes, jubilados, infinitas representações sociais, teremos variados pontos de vistas e, portanto, maior probabilidade de alcançarmos uma medida justa, passando pelo respeito das diversidades. Basta alinharmos sempre ao bem comum. Capacitação pelo conhecimento e caridade devem ser nossos objetivos.

Inimaginável compreender a função do Promotor de Justiça como cumpridor de horários ou de mera carga processual. Entrar ao gabinete e se dar por satisfeito quando devolvido o volume recebido, numa atitude mecânica e descompromissada, causa enorme prejuízo, pela impossibilidade de avanços. A otimização das atividades ordinárias justamente nos proporciona a representatividade social, seja pela indução das políticas públicas, seja pela articulação dos interlocutores na instância em que se quer atuar.

As inovações legítimas se dão debaixo para cima, e não por imposição. A visão do administrador difere da do administrado na medida de sua amplitude. O administrador dispõe do entendimento universal e global, cabendo-lhe criar ambiente seguro para os aperfeiçoamentos no alinhamento de uma política institucional.

*Tudo é ousado para aqueles que nada se atrevem*, dizia Fernando Pessoa. Promotor de Justiça é inconformado. Preparado para sempre melhorar.

## Referências

AVILA, Gustavo Noronha de. *Falsas memórias e sistema penal*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2013.

BONFIM, Edilson Mougnot. *Júri: do inquérito ao plenário*. São Paulo: Saraiva, 2012.

HANSON, Rick. *O cérebro de Buda: neurociência prática para a felicidade*. São Paulo, Alaúde Editorial, 2012, p. 39.

MACHADO, Artur da Rocha e outros. *Desafios da globalização, gestão de recursos humanos*. Lisboa: Escolar Editora, 2014.

TRINDADE, Jorge. *Manual de psicologia jurídica para operadores do direito*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2007.

SHAPIRO, Mo. *Programação neurolinguística*. São Paulo: Figurati, 2014.

SILVESTRE, Hugo Consciência. *Gestão pública modelos de prestação no serviço público*. Lisboa: Escolar Editora, 2010.