

# DIRETRIZES SOBRE A NEGOCIAÇÃO, MEDIAÇÃO, CONCILIAÇÃO E PRÁTICAS RESTAURATIVAS NA RESOLUÇÃO ADEQUADA DE PROBLEMAS, CONTROVÉRSIAS E CONFLITOS, NA FORMAÇÃO DOS MEMBROS DO MINISTÉRIO PÚBLICO

GUIDELINES ON NEGOTIATION, MEDIATION, CONCILIATION AND RESTORATIVE PRACTICES IN THE ADEQUATE RESOLUTION OF PROBLEMS, CONTROVERSIES AND CONFLICTS, IN THE TRAINING OF MEMBERS OF THE PUBLIC PROSECUTOR'S OFFICE

Paulo Valério Dal Pai Moraes<sup>1</sup>

**Resumo:** Este trabalho objetiva trazer uma visão criativa, inovadora e propositiva relativamente ao fundamental papel de orientação das Corregedorias do Ministério Público, com vistas à efetiva e eficiente capacitação dos seus integrantes e dos membros do Ministério Público em geral, no tocante aos métodos autocompositivos da negociação, mediação, conciliação e das práticas restaurativas. Busca o trabalho trazer os alicerces normativos e axiológicos necessários à mudança da cultura e das práticas ministeriais, hoje mais voltadas para a vertente adversarial, procurando introduzir as técnicas de pacificação, cooperação e de consenso como exercícios cotidianos no ambiente laboral. Para tanto, é abordado o papel das emoções no mecanismo neural de tomada de decisão e a necessidade da capacitação dos membros e servidores neste âmbito de *expertise*, ao final sendo apresentada parte do Projeto COPA – Cooperação e Pacificação – acolhido pela Corregedoria do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul.

**Palavras-chave:** Corregedoria. Orientação. Negociação. Mediação. Conciliação. Práticas restaurativas. Ministério Público. Cooperação. Tomada de decisão. Neurobiologia. Transformação social. Controvérsias. Conflitos. Problemas. Métodos autocompositivos.

**Abstract:** *The objective of this work is to provide a creative, innovative and propositive vision regarding the fundamental orientation role of the Public Ministry Internal Corrections Office, with a view to the effective and efficient training of its members and the members of the Public Prosecution Service in general with regard to the methods of negotiation, mediation, conciliation and restorative practices. It seeks to bring the normative and axiological foundations necessary to change the culture and ministerial practices, now more oriented to the adversarial side, seeking to introduce the techniques of pacification, cooperation and consensus as daily exercises in the work environment. In order to do so, the role of emotions in the neural mechanism of decision making is discussed, as well as the need for the qualification of members and servants in this area of expertise, at the end being presented part of the COPA Project - Cooperation and Peace - of the State of Rio Grande do Sul.*

**Keywords:** *Correctional. Orientation. Negotiation. Mediation. Conciliation. Restorative practices. Prosecution. Cooperation. Decision making. Neurobiology. Social transformation. Controversies. Conflicts. Problems. Self-composition methods.*

**Sumário:** 1. Introdução. 2. Base legal. 3. Sistema COPA – Cooperação e Pacificação – para a adoção dos métodos autocompositivos pelas Corregedorias do Ministério Público. 3.1. Organização e estrutura. 3.2. Capacitação. 3.3. Capacitação emocional dos membros do Ministério Público e a teoria da tomada de decisão. 3.4. Replicação da

<sup>1</sup> 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.

capacitação aos agentes ministeriais e servidores. 3.5. Didática e produção de conhecimento. 3.6. Propagação, visibilidade e acesso. 3.7. Vertente seminal. 4. Conclusões. 5. Referências.

**Summary:** 1. Introduction. 2. Legal basis. 3. COPA System - Cooperation and Pacification - for the adoption of self-composition methods by the Corregedorias of the Public Ministry. 3.1. Organization and structure. 3.2. Training. 3.3. Emotional training of members of the Public Prosecution Service and the theory of decision making. 3.4. Replication of training to ministerial and public servants. 3.5. Didactics and production of knowledge. 3.6. Propagation, visibility and access. 3.7. Seminal strand. 4. Conclusions. 5. Bibliographic References.

## 1. INTRODUÇÃO

Seguindo a orientação de muitos países, o Brasil tem experimentado uma profunda modificação nas estruturas administrativas e judiciais a partir de uma nova consciência no sentido de que as práticas pacificadoras e de cooperação têm o condão de proporcionar uma melhor resolução para os conflitos, controvérsias e problemas<sup>2</sup> que surgem nos relacionamentos em sociedade.

No âmbito jurídico e social, posturas que faziam parte do cotidiano de trabalho do Ministério Público na sua origem, tais como a efetiva inserção social dos (as) Agentes Ministeriais por intermédio de palestras em escolas, participação em programas sociais nas localidades e, principalmente, o atendimento de partes, retornam como vigas mestras da representatividade e legitimidade social da nossa Instituição, agora de maneira potencializada pela promoção dos métodos autocompositivos de divergências e problemas, que passam a fazer parte inexorável do dia a dia do Ministério Público.

Não somente na área cível, mas, principalmente, na penal, como se tem visto na já consagrada “Colaboração Premiada” inclusa nos artigos 4º a 7º da Lei nº 12.850, de 02 de agosto de 2013, assim como na recente Resolução do CNMP nº 183, de 23 de janeiro de 2018, que traz no seu artigo 18 o acordo feito entre o Ministério Público e infratores que tenham praticado crimes com pena inferior a 4 anos, a negociação e outros métodos autocompositivos estão alcançando resultados imensamente mais profícuos do que os obtidos pela via adversarial.

Por isso, impõe-se a pronta alteração das estruturas culturais e administrativas de orientação, avaliação e fiscalização do Ministério Público, a fim de que sejam concretizados os princípios da administração pública previstos no artigo 37 do Constituição Federal de 1988, em especial a diretriz constitucional da eficiência.

Objetiva este trabalho, portanto, abrir a reflexão sobre o tema e sugerir a institucionalização de posturas iniciais que, com o tempo, poderão ser aprimoradas e adequadas aos fluxos de labor já existentes, não tendo, dessa forma, cunho de definitividade e de completude. Aliás, a adoção de uma conduta séria, humilde e prospectiva é adequada, pois oportuniza a abertura para a recepção de críticas construtivas, o que aprimorará a implementação do que é aqui pretendido.

## 2. BASE LEGAL

O Preâmbulo da Constituição Brasileira contém as diretrizes da República Federativa do Brasil, fundada na *harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica*

<sup>2</sup> A distinção que é feita entre *conflito* e *controvérsia* é necessária, porque o *conflito* se caracteriza por um antagonismo de posições ou de interesses, onde exista a resistência por parte de um dos envolvidos. Já a *controvérsia* não possui tal característica da resistência, sendo identificada apenas pela divergência, na qual não exista resistência. A palavra *resistência*, portanto, é que estabelece a distinção. É usado o conceito de “problema”, pois em várias situações da atuação Institucional não existem conflitos a resolver. Por exemplo, na atuação preventiva do Ministério Público em que é feito trabalho objetivando sejam implementados os Planos de Prevenção Contra Incêndio – PPCI em condomínios, casas de espetáculo, bares, restaurantes, hotéis, etc., pode não haver conflito, o que acontecerá se os instados a cumprir as exigências legais aceitarem imediatamente implementar o que determina a lei. Nessa situação, apenas haverá um “problema”, que será resolvido por intermédio de uma negociação direta entre os membros da Instituição e aquele que precisava regularizar a segurança do estabelecimento ou do condomínio. Um segundo exemplo seria a formalização de convênios entre o Ministério Público e outras instituições públicas. Para a formalização do documento, serão utilizadas técnicas de negociação para solucionar o “problema”, não se falando em conflito, pois, na maior parte das vezes, ele não existe. Ex.: convênios entre o Ministério Público e as Universidades Federais para a análise de combustível adulterado, em que Ministério Público se comprometia a oferecer material humano, veículos de coleta, investigação, e as universidades ofereciam seus laboratórios, o material, as análises e os laudos técnicos, sem que houvesse qualquer conflito.

*das controvérsias*, sendo ele a pedra fundamental normativa de todo o sistema que objetiva a entrega de um acesso real à ordem jurídica justa (art. 5º, inciso XXXV, da CF), não somente na vertente formal, mas, também, na vertente material.

Significa dizer que se incluem no âmbito material de tal acesso os métodos autocompositivos, necessários não apenas para o trato das questões envolvendo conflitos, controvérsias e problemas relacionados com partes e cidadãos, como também posturas de trabalho consensuais, nas quais os profissionais possam desenvolver melhores relacionamentos intrainstitucionais, objetivando a obtenção de resultados mais concretos para a sociedade.

O novo Código de Processo Civil, que veio à sociedade sob a denominação de Lei nº 13.105, publicada no Diário Oficial da União de 16 de março de 2015, contém o mesmo objetivo consensual.

De fato, em que pese a existência de alterações, até mesmo profundas, que poderão trazer alguma perplexidade para a boa resolução dos conflitos sociais, é inegável que precisamos saudar as alterações positivas, como forma de, até mesmo, promover a convergência e o estabelecimento de uma aura de consenso em torno de algumas questões que terão a mais fácil concordância de todos.

Alguns dos objetivos primordiais da nova legislação são a implementação de uma *postura funcional*, capaz de resolver *problemas* e de realizar os *valores constitucionais*, por intermédio da obtenção de decisões *mais rentes à realidade fática* subjacente à causa. Para tanto, a utilização de métodos *simplificados e flexíveis* apresenta-se como uma estratégia útil para a concretização do *princípio da duração razoável do processo*, mas com segurança e estabilidade jurídica, prevendo o novo CPC várias situações processuais tendentes a evitar a dispersão da jurisprudência (artigos 982, § 3º, e 1.036).

É marcante na nova Lei a substancial alteração no que tange ao modelo de Justiça do Brasil, pois acabam sendo definitivamente institucionalizados instrumentos que objetivam efetivar o princípio da adaptabilidade<sup>3</sup>, por meio do qual são adotadas as técnicas de resolução de problemas mais adequadas, tendo em vista as peculiaridades do caso concreto, o que abrange aspectos como o custo financeiro endo e extraprocessual, a celeridade, a manutenção dos relacionamentos, a exequibilidade da solução, os custos emocionais da disputa e tantas outras realidades que envolvem as questões controvertidas em sociedade.

Nesse desiderato, emergem a negociação, a conciliação e a mediação, no espaço judicial e extrajudicial, como alterações importantíssimas, nas quais os Entes Públicos e Privados terão uma função estrutural, tanto criando suas próprias vias de resolução de problemas como, no mínimo, participando ativamente dos espaços que busquem dirimir controvérsias em questões coletivas com relevância social.

Veja-se que já no artigo 3º, § 2º, do novo CPC é dito que o “... Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos”, continuando no § 3º para ressaltar que “A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo”.

Ou seja, há um mandamento legal, localizado na parte inicial do novo Diploma, expressando, de maneira ostensiva, que existe outro papel sendo atribuído aos Entes Públicos, que é a promoção, nos espaços de negociação, de conciliação e de mediação, de uma profunda transformação social, objetivo este já eleito pelo Conselho Nacional do Ministério Público como prioritário.

Para tanto, basta que se leia no site do CNMP o que consta no Mapa Estratégico Nacional, e lá se constatará que nossa missão de defesa da ordem jurídica e dos interesses sociais e individuais indisponíveis tem como visão de futuro uma *Instituição reconhecida como transformadora da realidade social e essencial à preservação da ordem jurídica e da democracia*. A fim de que essa missão, de fato, aconteça, dois dos três processos eleitos no Mapa Estratégico do CNMP são relevantes: a) **a eficiência da atuação institucional**, por intermédio da *ampliação da atuação extrajudicial como forma de pacificação de conflitos*, da

3 AZEVEDO GOMMA, André. *Perspectivas Metodológicas do processo de mediação: apontamentos sobre a autocomposição no direito brasileiro*. Estudos de Arbitragem e Negociação. Vol. 2. Disponível em: <HTTP://www.ascos.org.br/livros/estudos-de-arbitragem-mediacao-e-negociacao-vol2/se>. Acesso em: 3 dez. 2013.

atuação *proativa, efetiva, preventiva e resolutive* e da *celeridade procedimental*; b) **comunicação e relacionamento**, principalmente pela via da *facilitação do diálogo do cidadão com o Ministério Público* e da *intensificação de parcerias de trabalho em rede de cooperação com os setores público, privado, sociedade civil organizada e comunidade em geral*.

Voltando à nova lei processual, o § 3º do artigo 3º prevê “... inclusive no curso do processo”. Por isso comentei na introdução deste texto que o novo CPC trata dos espaços estritamente judiciais e também dos espaços afins, querendo com isso demonstrar a dimensão de um amplo e diferenciado entendimento de acesso à *Justiça*, que extrapola a dimensão processual e invade a esfera extrajudicial, por intermédio da determinação a Entes Públicos para que sejam os promotores de uma nova ordem jurídica que vá além do formalismo do processo físico ou eletrônico.

Talvez a nova estrutura esteja alicerçada no *Multidoors Courthouse* (Fórum de Múltiplas Portas), que teve início no final da década de 1970, por uma proposta de Frank Sander<sup>4</sup>, no qual o Poder Judiciário é visto como um “centro de resoluções de disputas, com distintos processos, baseados na premissa de que há vantagens e desvantagens de cada processo que devem ser consideradas em função das características específicas de cada conflito”<sup>5</sup>. Nessa concepção de múltiplas portas e de uma atuação eficiente para além do processo, o Ministério Público aparecerá como protagonista de caminhos que dão acesso aos direitos fundamentais, mas usando um instrumental novo e diverso das ferramentas ordinariamente utilizadas nas lides levadas aos Tribunais.

Antecipando-se a tudo isso, o Conselho Nacional do Ministério Público e a Escola Nacional de Mediação e Conciliação do Ministério da Justiça promoveram a criação do Guia de Negociação e Mediação para Membros do Ministério Público<sup>6</sup>, publicado em novembro de 2014, e que traz as novas diretrizes institucionais no campo dos métodos autocompositivos de conflitos e de problemas.

Da mesma forma, foi publicada em 27 de janeiro de 2015 a Resolução do CNMP nº 118, que “Dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público e dá outras providências”. Nela estão previstas normas sobre negociação, mediação, conciliação, processo restaurativo e convenções processuais.

O artigo 1º é autoexplicativo:

**Art. 1º** Fica instituída a POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO À AUTOCOMPOSIÇÃO NO ÂMBITO DO MINISTÉRIO PÚBLICO, com o objetivo de assegurar a promoção da justiça e a máxima efetividade dos direitos e interesses que envolvem a atuação da Instituição.

**Parágrafo único.** Ao Ministério Público brasileiro **incumbe implementar e adotar mecanismos de autocomposição, como a negociação, a mediação, a conciliação, o processo restaurativo e as convenções processuais**, bem assim prestar atendimento e orientação ao cidadão sobre tais mecanismos. (grifos meus)

Já no artigo 7º é dito:

Art. 7º Compete às unidades e ramos do Ministério Público brasileiro, no âmbito de suas atuações:

**I** – o desenvolvimento da Política Nacional de Incentivo à autocomposição no âmbito do Ministério Público;

**II** – a implementação, a manutenção e o aperfeiçoamento das ações voltadas ao cumprimento da política e suas metas;

**III** – a **promoção da capacitação, treinamento e atualização permanente de membros e servidores nos mecanismos autocompositivos de tratamento adequado dos conflitos, controvérsias e problemas;**

4 AZEVEDO GOMMA, André. *Perspectivas metodológicas do processo de mediação: apontamentos sobre a autocomposição no direito processual*. Disponível em: <HTTP://www.ascos.org.br/livros/estudos-de-arbitragem-mediacao-e-negociacao-vol2/se>. Acesso em: 3 dez. 2013.

5 GOMMA, André. Obra citada, p. 7.

6 Disponível no site do CNMP.

**IV** – a realização de convênios e parcerias para atender aos fins desta Resolução;

**V** – a inclusão, no conteúdo dos concursos de ingresso na carreira do Ministério Público e de servidores, dos meios autocompositivos de conflitos e controvérsias;

**VI** – a manutenção de cadastro de mediadores e facilitadores voluntários, que atuem no Ministério Público, na aplicação dos mecanismos de autocomposição dos conflitos.

**VII** – a **criação de Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição, compostos por membros, cuja coordenação será atribuída, preferencialmente, aos profissionais atuantes na área, com as seguintes atribuições, entre outras.** (grifos meus)

Possível verificar, então, que o Ministério Público brasileiro está em plena sintonia com um dos alicerces do Novo Código de Processo Civil, e mesmo com a realidade insuperável de 110 milhões de processos judiciais no Brasil, cabendo a nós, portanto, obedecer aos ditames legais e procurar implementá-los, com vistas à outorga de melhores condições de vida às populações e à proteção do interesse público e da relevância social das questões surgidas nas comunidades. Este é o objetivo do presente trabalho.

Especificamente no caso das Corregedorias do Ministério Público, o artigo 14 da Lei nº 7.669/1982 prevê que a Corregedoria-Geral do Ministério Público é órgão orientador e fiscalizador das atividades funcionais e da conduta dos membros do Ministério Público.

A partir de tal dicção legal, percebe-se com clareza a primeira vertente fundante da Corregedoria, qual seja a **orientação** dos membros da Instituição Ministerial, em especial no tocante às práticas pacificadoras e de autocomposição, sendo marcante a necessidade de maior exploração desse desiderato da Corregedoria ante as determinações inclusas na Resolução nº 118 do Conselho Nacional do Ministério Público, quando instituiu a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público por intermédio dos seguintes objetivos:

**Art. 2º** Na implementação da Política Nacional descrita no artigo 1º, com vista à boa qualidade dos serviços, à **disseminação da cultura de pacificação**, à redução da litigiosidade, à satisfação social, ao empoderamento social e ao estímulo de soluções consensuais, serão observados:

I - formação e treinamento de membros e, no que for cabível, de servidores;

II - o acompanhamento estatístico específico que considere o resultado da atuação institucional na resolução das controvérsias e conflitos para cuja resolução possam contribuir seus membros e servidores;

III - valorização do protagonismo institucional na obtenção de resultados socialmente relevantes que promovam a justiça de modo célere e efetivo. (grifos nossos)

Com o intuito de regulamentar e explicitar as fontes normativas, foi aprovada em 22 de setembro de 2016, durante o 7º Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público, a *Carta de Brasília*, documento esse no qual a Corregedoria Nacional do Ministério Público e as Corregedorias-Gerais dos Estados aprovaram as seguintes diretrizes:

## **2 Considerações relativas ao papel constitucional do Ministério Público e das suas Corregedorias:**

**CONSIDERANDO** que o Ministério Público é uma garantia constitucional fundamental de acesso à Justiça tanto da sociedade, no plano da tutela coletiva, amplamente considerada, quanto do indivíduo, no plano dos direitos ou interesses individuais indisponíveis;

**CONSIDERANDO** que, nesse contexto constitucional, as Corregedorias do Ministério Público – a Nacional (CNMP), que exerce o controle externo, e as Corregedorias de cada Ministério Público, que exercem o controle interno – são garantias constitucionais fundamentais da sociedade e do indivíduo voltadas para a avaliação, a orientação e a fiscalização dos órgãos executivos, administrativos e auxiliares do Ministério Público brasileiro, de modo que é relevante que atuem de maneira qualificada para tornar efetivos os compromissos constitucionais do Ministério Público na defesa dos direitos e das garantias constitucionais fundamentais;

**CONSIDERANDO** que as Corregedorias constituem-se em Órgãos de Controle e Indução da Efetividade e de Garantia da Unidade Institucional do Ministério Público;

**3 Diretrizes dirigidas à Corregedoria Nacional e às Corregedorias de cada um dos Ministérios Públicos para a avaliação, orientação e fiscalização das atividades extrajurisdicionais:**

(...)

a) Renovação dos métodos de avaliação, orientação e fiscalização da atividade-fim e das atividades administrativas pelas Corregedorias, para aferir a atuação resolutiva do Ministério Público e a sua relevância social;

(...)

d) Valorização do resultado da atuação das Corregedorias dos Ministérios Públicos, de modo a ultrapassar o controle meramente formal, quantitativo e temporal nas causas em que atuam o Ministério Público;

e) Maximização das atividades de avaliação e de orientação das Corregedorias como fomento às boas práticas e à efetividade da atuação dos órgãos do Ministério Público como agentes políticos;

(...)

g) Avaliação da atividade-fim, considerando a totalidade dos mecanismos de atuação extrajudicial, inclusive com a realização de audiências públicas e a adoção de medidas de inserção social como palestras, reuniões e atuação por intermédio de Projetos Sociais;

h) Aferição da utilização eficiente de mecanismos de resolução consensual com a priorização dos mecanismos de resolução extrajurisdicional dos conflitos, controvérsias e problemas;

i) Aferição da utilização eficiente e objetiva de instrumentos e métodos de investigação na determinação de diligências, bem como dos recursos extrajudiciais e judiciais visando à prevenção e à tempestiva correção de ilícitos;

(...)

m) Atuação das Corregedorias junto às Escolas Institucionais, para definição do conteúdo programático do curso de formação dos novos agentes políticos do Ministério Público, bem como dos temas de atualização profissional dos demais membros, fomentando uma cultura institucional de valorização da atividade resolutiva;

n) Priorização da avaliação qualitativa dos procedimentos extrajudiciais em tramitação, considerando, entre outros, a natureza, a complexidade e o alcance social da matéria.

A Recomendação nº 54 do CNMP consolidou as prospecções sintetizadas na Carta de Brasília, disciplinando a ampla atuação da Corregedoria na orientação sobre as práticas autocompositivas.

Feitas tais colocações, abaixo será traçado o plano preliminar de implementação legal, quando serão apresentadas algumas soluções práticas para a efetiva transformação da cultura institucional no sentido proposto pela legislação aplicável acima comentada.

### **3. SISTEMA DE COOPERAÇÃO E PACIFICAÇÃO (“COPA”) PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS MÉTODOS AUTOCOMPOSITIVOS NO MINISTÉRIO PÚBLICO**

#### **3.1. Organização e estrutura**

O Sistema de Cooperação e Pacificação – COPA será criado junto à Corregedoria-Geral do Ministério Público, sendo coordenado pelo Corregedor-Geral do Ministério Público, o qual designará mais 2 (dois/duas) Corregedores(as) para auxiliarem na gestão.

Contará com 3 (três) servidores distribuídos de acordo com as seguintes tarefas: a) secretaria; b) estrutura administrativa e de registros; c) setor de pesquisa e aperfeiçoamento.

As decisões sobre a execução do projeto estarão a cargo do Corregedor-Geral do Ministério Público, ouvidos os(as) Assessores(as).

O Sistema COPA será criado por Provimento do Chefe da Instituição Ministerial.

### **3.2. Capacitação**

Toda nova política de trabalho deve ser iniciada pela construção de estruturas sólidas de valores, de conteúdos, mas, principalmente, de emoções, que possam estimular os agentes nela envolvidos, o que se dá pela identificação de algum sentido no esforço despendido.

Nesse desiderato, as primeiras medidas tendentes à implementação dos métodos autocompositivos devem ser direcionadas à capacitação motivacional dos profissionais que trabalham na Corregedoria, do *staff*, pois não serão viabilizadas as novas posturas caso seus implementadores não estejam motivados e crentes na eficácia das medidas.

A motivação é o primeiro passo, porque motivar significa criar na mente do agente um significado, um propósito para aquilo que é visto no presente e vislumbrado no futuro. A motivação acontece quando o indivíduo conclui que a ação a ser adotada será benéfica para ele em algum sentido, seja pela utilidade, pelo atendimento de seus interesses ou pela mobilização emocional positiva que promove o automático despejo de dopamina, serotonina e noradrenalina no organismo, surgindo a sensação de prazer e o entusiasmo para colocar a ação em prática.

Isso se dá, em um estágio inicial, por intermédio da mescla de conteúdos técnicos sobre os métodos não adversariais, porém com ênfase em casos concretos e situações reais em que a aplicação das técnicas autocompositivas promova a obtenção de profícuos e evidentes resultados na resolução de conflitos, controvérsias e problemas.

De fato, quando o profissional constata a utilidade do novo instrumental, passa a considerar seriamente a necessidade de aprimoramento na área, criando-se, dessa forma, o sentido fundamental para que a política de trabalho se torne efetiva e corriqueira.

Para tanto, a sugestão é que sejam promovidos encontros semanais de capacitação com os profissionais que atuam na Corregedoria, inclusive servidores, o que poderá ser organizado pelos CEAFs ou outros órgãos institucionais com os mesmos fins, sendo proposto inicialmente em torno de duas horas de atividades, de preferência nas sextas-feiras, nos quais serão abordados os temas da negociação, conciliação, mediação, práticas restaurativas e convenções processuais.

O método que está sendo proposto é o formato de seminário, no qual possa existir ampla interação. Os conteúdos e práticas poderão ser propostos pelos capacitadores, mas estarão os capacitados atuando no constante direcionamento das matérias abordadas para a aplicação eficiente no espectro de trabalho da Corregedoria. Nesse âmbito, os encontros de capacitação pretenderão englobar as atividades precípuas de orientação, capacitação, avaliação, e mesmo de inspeção, espaço este último em que, da mesma forma, eventualmente são muito úteis as técnicas de negociação.

A previsão das horas-atividade de capacitação, tendo em vista os cursos já ministrados no CNMP e nos Ministérios Públicos do Brasil, seria de, no mínimo, 30 horas, podendo haver a concentração dos conteúdos em dias específicos, caso a proposta de 2 horas nas sextas-feiras não se apresente como a mais adequada.

### **3.3. Capacitação emocional dos membros do Ministério Público**

Os profissionais que atuam nas Corregedorias normalmente são extremamente qualificados em todas as questões técnico-jurídicas, e disso não há dúvida, pois necessitam avaliar membros do Ministério Público também de alta qualificação técnica.

Todavia, o que se percebeu ao longo dos anos de evolução do Ministério Público foi que os maiores problemas enfrentados pelas Corregedorias não seriam técnico-jurídicos, mas de cunho emocional, o que envolve todo o trabalho do Ministério Público.

De fato, uma visão irrefletida sobre a afirmação acima pode causar certa estranheza, porque profissionais do Direito possuem a incorreta crença de que executam um trabalho estritamente racional. A neurociência, por outro lado, já demonstrou que todas as decisões envolvem emoções (programas de ação neuronal que acontecem automaticamente no corpo e na mente, promovendo a liberação instantânea de neurotransmissores como dopamina, serotonina, cortisol, adrenalina, noradrenalina etc.), estando elas a permear o trabalho dos(das) agentes do Ministério Público cotidianamente.

O que se vê em algumas estruturas Ministeriais, e faço essa referência como uma *mea culpa* que fundamenta a autocrítica institucional construtiva, são integrantes do *staff* do Ministério Público extremamente preparados no aspecto técnico-jurídico, mas não treinados no âmbito emocional. Isso tem o potencial gerador de grandes conflitos intrainstitucionais e intrapessoais, que acabam atingindo o rendimento dos profissionais e a eficiência da Instituição.

Existem vários trabalhos na área da gestão de pessoas<sup>7</sup> evidenciando o efeito direto que a tristeza, o medo, a insegurança, a raiva e outras emoções liberadoras de cortisol (hormônio do estresse) causam na produtividade, na criatividade, na inovação, na agilidade e na obtenção de soluções mais adequadas aos problemas.

Uma incorreta abordagem de um(a) corregedor(a) ao colega em estágio probatório, por exemplo, que já está inseguro pela própria condição de estar iniciando um novo e complexo trabalho, aliado ao fato de não saber se fez algo errado sem perceber, e tantas outras questões que passam na mente dos novos agentes do Ministério Público, poderá ocasionar uma reação exasperada, acendendo a chama do conflito, da potencialização da insegurança, do medo e da queda de desempenho.

Por isso, impõe-se o treinamento do *staff* correcional nas técnicas de comunicação, de negociação, de mediação, de leitura da linguagem não verbal, e mesmo da neurobiologia.

Falarei, então, um pouco das emoções e seu papel na tomada de decisões, abordagens essas que servirão tanto para a capacitação dos(as) corregedores(as) como para os colegas a eles vinculados, estejam em estágio probatório ou não.

A proposta será de um autoconhecimento sobre o funcionamento do mecanismo de tomada de decisão, nas suas variadas dimensões, para que, assim, possam ser desenvolvidas técnicas de autocontrole, de auto-observação e de autocomposição intrapessoal, de molde a evitar reações emocionais impensadas e desastrosas de parte a parte.

A questão da intensa atuação das emoções na tomada de decisão pode ser ilustrada com a incrível história vivida por Antônio Damásio (um dos maiores neurocientistas do mundo, conhecido pelos seus estudos sobre as emoções) e citada por Daniel Goleman<sup>8</sup>. Este comenta o caso de um advogado bem-sucedido que teve um tumor e foi obrigado a cortar circuitos que conectam áreas essenciais do córtex pré-frontal e a amígdala (as amígdalas são as estruturas existentes no sistema límbico, no centro do cérebro, responsáveis pela identificação de ameaças ao organismo. Assim, percebida a ameaça, são despejados no sangue adrenalina e cortisol, hormônios de estresse que objetivam a adoção de uma decisão FUGA-LUTA-PARE).

Após a cirurgia no advogado, seu QI, memória e atenção não foram atingidos, mas não conseguia mais fazer seu trabalho, ficou desempregado, o casamento acabou, perdeu a casa e foi morar no quarto

7 LEVY, Fernanda; BURBRIDGE, Marc; FREIRE, Marta; SILVA, Thais. *Relatório do Grupo de Estudos da Associação de Recurso Humanos e a Gestão de Conflitos Organizacionais*. Disponível em: <[https://abrhsp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/resultado\\_rh\\_resolucao.pdf](https://abrhsp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/resultado_rh_resolucao.pdf)>. Acesso em: 7 dez. 2017. Também em KAUFMANN, André. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/expogestao/capitalismo-consciente-andr-kaufmann>>. Acesso em: 7 dez. 2017

8 GOLEMAN, Daniel. *O Cérebro e a Inteligência Emocional – Novas Perspectivas*. Tradução Carlos Leite da Silva. Rio de Janeiro: Objetiva. 2012, páginas 20, 21 e 22.

de hóspedes do irmão. Em desespero, procurou António Damásio. Este ficou perplexo, porque os testes neurológicos indicavam um homem saudável. Todavia, Damásio descobriu a chave da questão quando perguntou: “**para quando vamos agendar nosso próximo encontro?**”.

O advogado conseguia dar os prós e contras racionais de cada hora pelas duas semanas seguintes, porém não conseguia definir qual o melhor dia e hora. É que, para tomarmos uma boa decisão, temos que ter sentimentos sobre nossos pensamentos, quando imaginamos no futuro as várias opções que poderemos adotar e o que sentiremos em relação a cada uma delas quando as focamos na mente.

O advogado não conseguia mais conectar seus pensamentos aos prós e contras emocionais, pois quando projetava as cenas futuras de um novo encontro na próxima semana ou na seguinte, nada sentia em relação a cada uma das opções. Assim, não conseguia decidir, em que pese estar intacto seu raciocínio<sup>9</sup>.

Isso ocorre porque, ao termos um pensamento, ele é imediatamente avaliado pelos centros instintivos e emocionais, entre eles os gânglios de base (putâmen e núcleo caudado<sup>10</sup>, que constituem o corpo estriado, substância nigra<sup>11</sup>, globo pálido e núcleo subtalâmico<sup>12</sup>) e as amígdalas. Esses gânglios são centros primitivos que fazem a navegação no mundo externo, extraíndo regras de decisão da sabedoria de vida acumulada que está armazenada: “quando fiz isso deu aquilo, quando disse aquilo, fracassou etc.”.

Esses gânglios de base funcionam como um grande computador que congrega a experiência de milhões de anos de LUTA-FUGA-PARE, desde os primórdios biológicos da nossa existência como répteis, até os dias de hoje.

Conforme exemplifica David Eagleman<sup>13</sup>, até mesmo na decisão de que tipo de sopa comprar são envolvidos centros emocionais, pois devem ser confrontadas muitas informações: calorias, preço, teor de sal, sabor, embalagens, etc. Para chegarmos à decisão precisamos de um

[...] sumário. E é isso que a resposta do corpo é capaz de nos dar. Pensar em seu orçamento pode provocar transpiração nas palmas, ou você pode salivar quando pensa na última vez em que tomou sopa de macarrão com frango, ou notar que outra sopa, que é cremosa demais, pode causar cólicas intestinais. Você simula a experiência com uma sopa, depois com outra. Sua experiência corporal ajuda o cérebro a rapidamente dar um valor à sopa A, outro à sopa B, permitindo que você pese a balança em uma ou outra direção. Você não apenas extrai as informações das latas de sopa, como sente as informações. Essas marcas emocionais são mais sutis do que aquelas relacionadas com o enfrentamento de um cachorro latindo, mas a ideia é a mesma: cada escolha tem uma marca corporal, o que ajuda a decidir.

Para que isso possa ser entendido, trago à baila a teoria trina ou triúna de Paul Maclean, de ampla aceitação pela sua precisão, coerência e didática.

Pela teoria trina não temos apenas um cérebro, mas no mínimo três estruturas cerebrais distintas e intercambiantes, que surgiram em remotas épocas distintas, ao longo da nossa evolução biológica. A figura abaixo é uma demonstração no tempo da nossa evolução cerebral:

9 Sobre estratégias de raciocínio ver DAMASIO, António. *O Erro de Descartes – Emoção, Razão e o Cérebro Humano*. Tradução Dora Vicente e Georgina Segurado. 3ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2012, página 91: “As estratégias de raciocínio giram em torno de objetivos, opções de ação, previsões de resultados futuros e planos para a implementação de objetivos em diversas escalas de tempo.”

10 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, página 166.

11 EAGLEMAN, David. *Cérebro – uma biografia*. Tradução Ryta Vinagre. Coordenação de Bruno Fiuza. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2017, página 140.

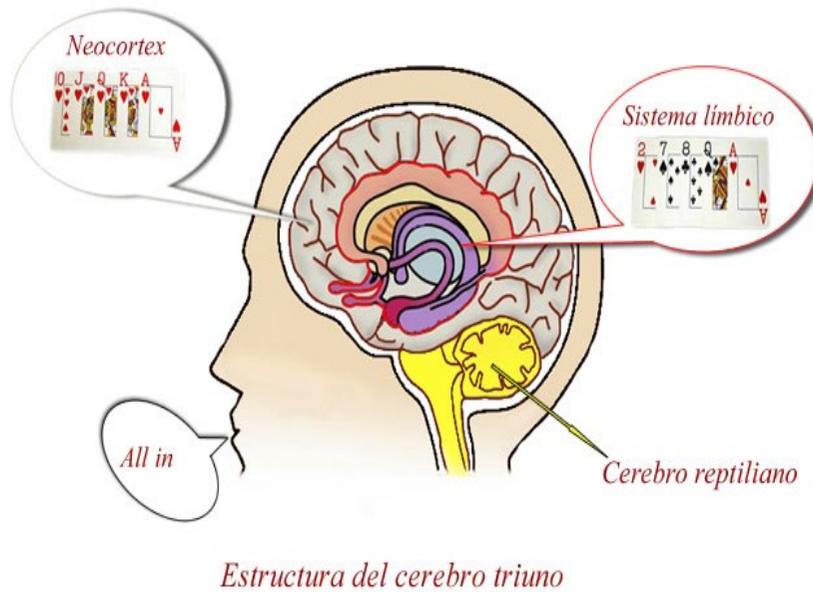
12 Cf.: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/N%C3%BAcleos\\_da\\_base](https://pt.wikipedia.org/wiki/N%C3%BAcleos_da_base)>. Acesso em: 29 dez. 2017.

13 *Cérebro – uma biografia*. Tradução Rita Vinagre. Coordenação Bruno Fiuza. 1ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2017, página 163.

## Los tres cerebros

ETAPA	PARTE DEL CEREBRO	DIMENSIÓN	ORIGEN
PRIMERA.	 <b>Cerebro reptiliano</b> o básico. Funciones vitales, comportamiento y pensamiento instintivos.	Mente instintiva.	Aparece en los vertebrados hace <b>500 millones de años</b> .
SEGUNDA.	 <b>Cerebro emocional</b> o formación del sistema límbico en mamíferos. Procesamiento de las emociones y recuerdos emocionales.	Mente emocional.	Aparece entre los craniados hace <b>300 millones de años</b> .
TERCERA.	 Aparición del <b>neocórtex en los primates</b> .	Mente intuitiva.	Apareció hace aproximadamente <b>60 millones de años</b> .
CUARTA.	 <b>Los hemisferios se lateralizan</b> , el izquierdo se especializa como mente racional apareciendo el lenguaje hablando.	Mente racional.	Originado hace aproximadamente <b>2 o 3 millones de años</b> .
QUINTA.	 Desarrollo de los <b>lóbulos frontales</b> en el hombre.	Mente planificadora.	Apareció hace <b>150 mil años</b> .

Aqui a demonstração anatômica da teoria triuna, distinguindo Cérebro Reptiliano, Cérebro Límbico e Neocórtex:



Por último, uma terceira demonstração da importante teoria<sup>14</sup>:



Michio Kaku<sup>15</sup> resume a teoria triuna:

Para dar sentido à estrutura aparentemente aleatória do cérebro, em 1967 o dr. Paul Maclean, do National Institute of Mental Health, aplicou ao cérebro 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

14 Cf. <[https://www.google.com.br/search?safe=active&biw=1440&bih=794&tbm=isch&sa=1&ei=fpaVWoivD9LzzgKwkL\\_gBA&q=estructura+del+cerebro+triuno&oeq=estructura+del+cerebro+triuno&gs\\_l=psy-ab.3..0i19k1.3790.17985.0.19578.43.33.0.0.0.836.5159.3-5j3j2j1.11.0....0...1c.1.64.psy-ab..32.10.4830...0joi3okjoi8i3oi9k1.0.AiuAXkopkYJ#imgre=twFdtLdPpJr4YM](https://www.google.com.br/search?safe=active&biw=1440&bih=794&tbm=isch&sa=1&ei=fpaVWoivD9LzzgKwkL_gBA&q=estructura+del+cerebro+triuno&oeq=estructura+del+cerebro+triuno&gs_l=psy-ab.3..0i19k1.3790.17985.0.19578.43.33.0.0.0.836.5159.3-5j3j2j1.11.0....0...1c.1.64.psy-ab..32.10.4830...0joi3okjoi8i3oi9k1.0.AiuAXkopkYJ#imgre=twFdtLdPpJr4YM)>. Acesso em: 27 fev. 2018.

15 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.

resquícios dos estágios anteriores de nossa evolução ao longo de milhões de anos, expandindo para fora e para frente em tamanho e função.

Costumo fazer uma brincadeira com os(as) colegas nas capacitações, dizendo que não precisam gastar montanhas de dinheiro para ver algo realmente antigo em museus espalhados pelo mundo. Se desejam realmente ver algo ou alguém de fato com muitos anos de existência, basta se olhar no espelho! No mínimo 500 milhões de anos de evolução animal estarão sendo refletidos!

Ou seja, o tronco encefálico, o cerebelo e os gânglios de base integram essa parte específica do encéfalo responsável pelo acasalamento, pressão sanguínea, equilíbrio, digestão, batimentos cardíacos, territorialidade, em síntese, pela sobrevivência.

Nessas estruturas antigas, portanto, é que está nossa atuação instintiva, rápida, inconsciente, quando adotamos estratégias de sobrevivência sem qualquer auxílio do raciocínio e da razão. Desde a atitude defensiva automática de levantar o braço – dito “reflexo” –, quando, em um átimo de segundo, percebemos alguma atitude agressiva em relação a nós, até as sensações de nojo quanto a um alimento perigoso, seja pelo olfato ou pela cor, tudo isso é verificado por esse imenso “computador” biológico, que reúne todas as experiências evolutivas adquiridas ao longo dos tempos.

Também é no sistema reptiliano que são explicadas atitudes de raiva intensa, violência e descontrole que, por vezes, verificam-se no convívio humano, oportunidades em que ações extremas são empreendidas e, após o retorno da atividade cerebral na área do raciocínio, que é o córtex pré-frontal, é percebido o absurdo da atitude.

Pois todos nós temos esse “cérebro reptiliano” ativo, seja o(a) Juiz(a), o(a) Promotor(a), o(a) Procurador(a), o(a) pedreiro(a), o(a) servidor(a), que a qualquer momento pode prevalecer em relação às outras duas estruturas (límbico e neocórtex), gerando ações incomuns, rápidas, de proteção à sobrevivência do organismo.

O primeiro passo é saber que somos assim, e não existe controvérsia na ciência quanto a isso!

O segundo passo é saber identificar essas reações, a fim de que possamos controlá-las.

No seguinte degrau da evolução encefálica<sup>16</sup> apareceu o sistema límbico, que, na primeira figura antes apresentada, teria surgido há 300 milhões de anos, sendo o chamado cérebro mamífero. Nesse sistema temos o surgimento das emoções, as quais são cumuladas com os instintos e experiências incluso no sistema reptiliano.

É preciso marcar tal distinção entre os sistemas, pois os animais não dotados de emoções tomam decisões por instintos. Por exemplo, a fêmea do lagarto, após eclodir os ovos, fica atenta aos filhotes para verificar se sairão correndo ou não. É da natureza defensiva do lagarto essa atitude de correr, o que garantirá a sua sobrevivência, haja vista o grande número de predadores. No entanto, se algum filhote não correr a própria mãe o devorará, como forma de reinserir no seu organismo a energia proteica da sua cria e não entregá-la a outro animal predador. Essa tomada de decisão instintiva é bastante objetiva, e está alicerçada na melhor regulação da vida da espécie, não havendo qualquer consideração emocional. Pode parecer duro para nós animais humanos, mas é a *ética* do animal reptiliano.

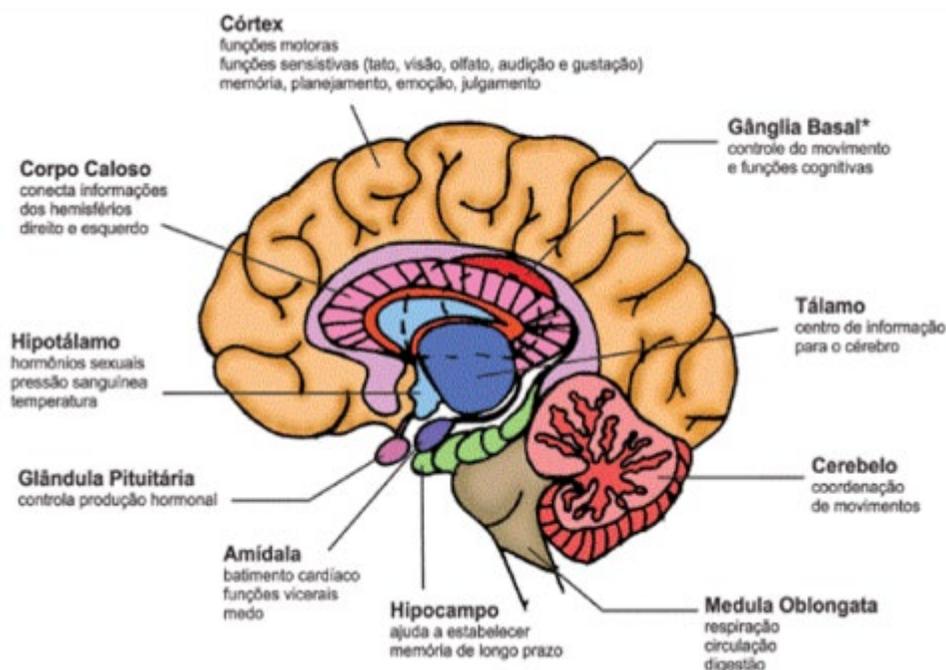
Já os animais com sistema límbico, como nós (animais humanos), possuem a emoção direcionando suas decisões. É típico desses animais a formação de laços, a identificação de inimigos, a formação de

16 GUIMARÃES DOS SANTOS, Cláudio, neurocientista da USP. Cf. em: <<https://drauziovarella.com.br/envelhecimento/plasticidade-neuronal/>>. Acesso em: 2 abr. 2017: “Entre nós, embora impróprio, cérebro é o termo mais comum, o mais usado na linguagem corrente. Isso provavelmente aconteceu por um problema de tradução ocorrido há muito tempo. A palavra *brain*, que em inglês se refere ao encéfalo, foi traduzida por cérebro em português e assim permanece até hoje. Na verdade, a cognição humana depende do encéfalo, ou seja, de tudo aquilo que temos dentro da cabeça. Tentando explicar melhor. O sistema nervoso central divide-se em encéfalo e medula espinhal. Uma das partes do encéfalo é o cérebro. Por que é importante fazer essa ressalva? Porque existe uma série de aspectos cognitivos que depende do cerebelo ou do tronco cerebral e essas duas áreas não fazem parte do cérebro.”

coalizões, a hierarquia, o convívio em comunidade, excluindo-se dessa categoria os insetos, pois, em que pese viverem em sociedades organizadas, não existe qualquer evidência de que tenham emoções.<sup>17</sup>

É no sistema límbico que estão as já comentadas amígdalas, radar do cérebro para a ameaça, e o hipocampo, responsável pelas memórias de curto prazo e pela consolidação das de longo prazo.

Eis uma demonstração visual<sup>18</sup> para ativar o hemisfério direito do cérebro (nosso hemisfério direito é mais espacial, enquanto o esquerdo é mais analítico e linguístico):



Por último, o neocórtex (nova casca). Conforme Suzana Herculano<sup>19</sup>, ele governa o comportamento cognitivo superior e ocupa 80% da nossa massa cerebral. Possui o córtex, que é uma camada cinza fina como um guardanapo, tendo uma espessura de 2 a 4mm, dependendo da região. É a massa cinzenta, abrangendo também as dobras cerebrais. 30% do córtex são dedicados à visão. Isso porque cada animal desenvolveu mais um dos sentidos para melhorar a adaptabilidade. Na última escala da evolução do neocórtex, surge o córtex pré-frontal, que é a parte que distingue os homens dos animais.

Michio Kaku<sup>20</sup> comenta que a distinção entre a consciência humana e a consciência dos animais está em que “...os homens são os únicos no reino animal que entendem o conceito de amanhã...nosso cérebro difere dos cérebros dos animais, principalmente na expansão do córtex pré-frontal, situado logo atrás da testa, que nos permite ‘ver’ o futuro”.

Vista a configuração do cérebro, integrado por sistema reptiliano, límbico, neocórtex e córtex pré-frontal (cérebro humano), a primeira conclusão que poderia ser extraída, sem maiores aprofundamentos, é a de que, se usamos todo o encéfalo para tomar decisões, e isso não é controvertido, pois ele está inevitavelmente integrado, todas as decisões que adotamos de alguma forma envolvem todos os sistemas, desde o reptiliano até o córtex pré-frontal!

17 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, página 64.

18 Em: <[http://2.bp.blogspot.com/gQOO4oPjSrw/VpQtosNdqZI/AAAAAAAAAQc/3\\_BGotRnSuk/s1600/04.gif](http://2.bp.blogspot.com/gQOO4oPjSrw/VpQtosNdqZI/AAAAAAAAAQc/3_BGotRnSuk/s1600/04.gif)>. Acesso em: 10 abr. 2017.

19 *Cérebro Nosso de Cada Dia – Descobertas das neurociência sobre a vida cotidiana*. Rio de Janeiro:Vieira e Lent, 2012, páginas 130 e 106.

20 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, página 65.

Segunda conclusão: se usamos todos nossos sistemas evolutivos encefálicos, estão incluídos nas tomadas de decisões nossos instintos, emoções, raciocínios, memórias e valores!

Claro! O encéfalo biológico reptiliano não distingue se a agressão está sendo feita pelo leão a milhares de anos atrás, ou pela parte, pelo advogado, pelo colega do Ministério Público que disputa espaço e prestígio. Para ele, a ameaça tem o mesmo significado, o que ocasionará a mesma reação, por vezes rápida e explosiva.

As mesmas influências desse “cérebro” de base surgirão quando de um julgamento, da elaboração de uma petição inicial, em uma reunião de trabalho, na tomada de decisão na negociação, na mediação, na conciliação e na justiça restaurativa.

Quem, diante de delito envolvendo violência doméstica, na qualidade de facilitador do diálogo entre os envolvidos na justiça restaurativa, não experimentaria algum tipo de desconforto, parcialidade, propensão a julgar, animado pela própria essência de proteção ao grupo que estruturou toda a nossa caminhada como animais sociais que vivem em comunidade?

Está na experiência milenar dos núcleos de base a proteção do grupo, do clã, a cooperação entre todos, de modo que a agressão doméstica, em sendo algo que se contrapõe a essa memória celular evolutiva, gerará efeitos emocionais no indivíduo, mesmo que imperceptíveis.

Sei que é algo duro dizer para profissionais como nós, convictos de que temos o controle das nossas decisões, o que agora é abordado. Mas a realidade, evidenciada pela ciência, é que TODA DECISÃO É EMOCIONAL, e isso não é controvertido na ciência!

Digo isso com toda a tranquilidade de quem há anos estuda biologia, química, física, neurobiologia, psicologia e anatomia, aliado à simples constatação de que a única possibilidade de conseguirmos decisões absolutamente racionais, que utilizem apenas o córtex pré-frontal, seria a realização de uma lobotomia extraíndo o sistema límbico e o sistema reptiliano, ser oferecida a decisão, para depois reinserir essas duas estruturas novamente no interior do crânio.

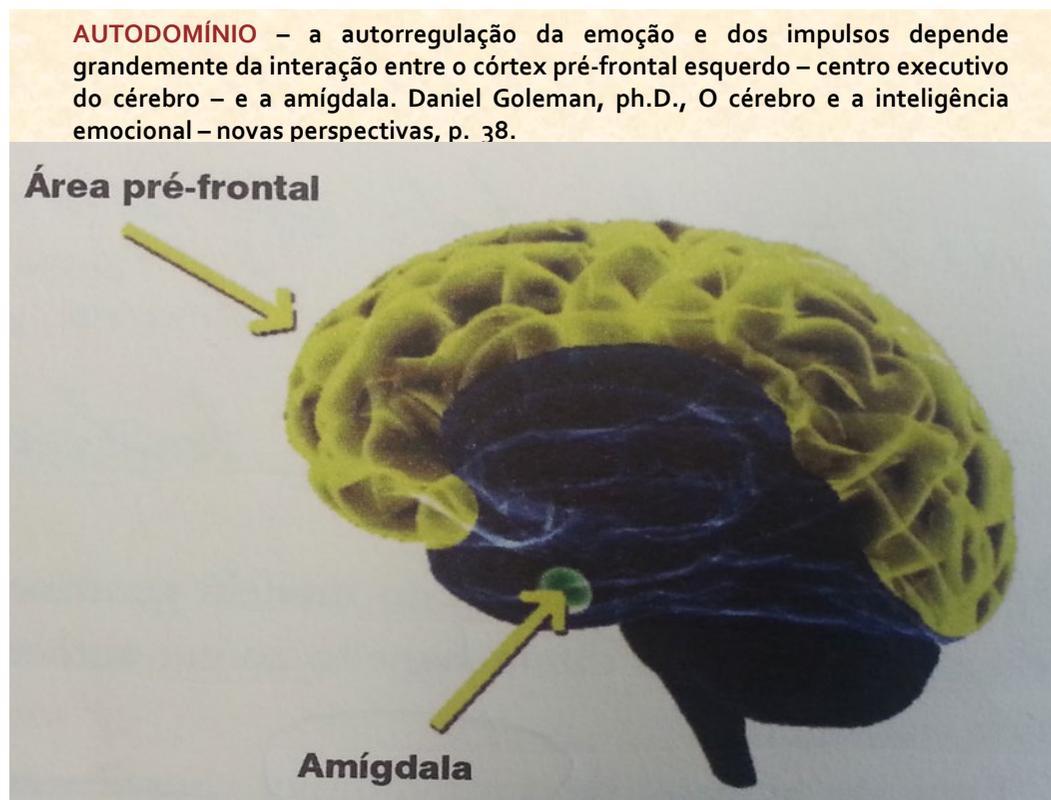
O problema é que a só extração do sistema reptiliano bloquearia a circulação, a respiração, o equilíbrio, paralisaria o organismo e o levaria à morte. Como consequência: é impossível a decisão estritamente racional, ao menos nos dias de hoje, pois nunca sabemos o que o futuro nos reserva com a inteligência artificial.

Terceira conclusão: se não capacitarmos o *staff* correcional e estes, sucessivamente, não passarem tais ensinamentos aos membros do Ministério Público, teremos profissionais emitindo decisões completamente à deriva, orientados pelos seus instintos mais primitivos, emoções mais egoístas e toda sorte ou não sorte de origens motivacionais, o que, no mínimo, não é compatível com a missão da Instituição do Ministério Público de transformação social e de atendimento ao interesse público com profissionalismo e eficiência.

Por isso, é o fundamental o treinamento nas práticas de autocontrole, autoanálise, autorregulação e lucidez, para a tomada de decisão mais profissional, o que não significa pretender um agente ministerial robô e racional, mas sim um servidor público que se compreende e possui algum controle sobre suas emoções, não sendo um escravo controlado por elas.

Necessário saber, então, que, em nosso cérebro, as amígdalas são o radar da ameaça, sendo elas estruturas existentes no sistema límbico, o chamado cérebro mamífero<sup>21</sup>, responsável pelas reações de LUTA-FUGA ou PARE.

A figura abaixo mostra a localização das amígdalas:



**Amígdala é o RADAR DO CÉREBRO PARA A AMEAÇA**, sendo o ponto de disparo da **angústia, da raiva, do impulso, do medo** = sentimentos negativos.

Faça o teste com você mesmo(a), colega: primeiro imagine que você foi consultar um médico, e ele lhe pediu que realizasse vários exames e deixou escapar algum comentário que fez com que você ficasse preocupado(a) em relação à sua saúde. Ao final, ele o(a) questiona se quer uma consulta para a semana seguinte, ou para a segunda semana. Seus gânglios de base analisarão ambas situações, provavelmente indicando que, para a melhor regulação da vida, já que talvez exista algo grave, mais indicado seria a primeira semana, por óbvio não sendo o caso de esperar até a segunda semana. Aliado a isso, as amígdalas, o radar do cérebro límbico da ameaça, por causa do medo, orientará a atenção para a opção pela primeira semana, e, após prós e contras racionais – mas isso só no último estágio da tomada de decisão, pois em

21 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 ao cérebro 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.”

realidade ela já está tomada pelo inconsciente – para sustentar a atenção determinada pelas estruturas de base, surge em nível consciente a decisão que “juramos de pés juntos” que foi uma decisão racional!

Agora, figure o mesmo exemplo, colega, mas em um caso no qual seu dermatologista afirma que você possui alguns sinais benignos, e que seria adequado extraí-los, mas que poderia ser feito tanto na primeira semana, como na segunda. Neste caso, os mesmos centros encefálicos de base avaliarão os sentimentos das emoções (quando as emoções são percebidas em nível consciente temos o que chamamos de sentimentos. Se emoções são programas de ação automáticos, os sentimentos são a percepção desses programas pela consciência), identificando a ausência de medo ou ameaça, e confrontando com a lembrança da enorme quantidade de trabalho profissional que na próxima semana terá, com reuniões, etc.. Esse último dado projetado no futuro pela imaginação do nosso córtex pré-frontal causará mal-estar, na medida em que a consulta poderá atrapalhar o trabalho, tudo isso motivando você a escolher a segunda semana. Ou seja, mais uma vez, emoção e razão atuando em conjunto.

Apenas para ilustrar, uma técnica singela para diminuir a influência das amígdalas, que, ante a ameaça, despejam cortisol e adrenalina e promovem a tomada de decisões precipitadas, irrefletidas e desastrosas, é o “uso de perguntas”.

Com efeito, em vez de reagir a uma palavra mal colocada na audiência, exaltar-se, partir para o ataque verbal, o profissional Ministerial formulará uma pergunta ao agressor: “Por que motivo o senhor advogado afirma que os membros do Ministério Público são arrogantes?”. Isso obrigará a uma resposta do interlocutor: “Porque vocês acham que são os melhores e os paladinos da justiça”.

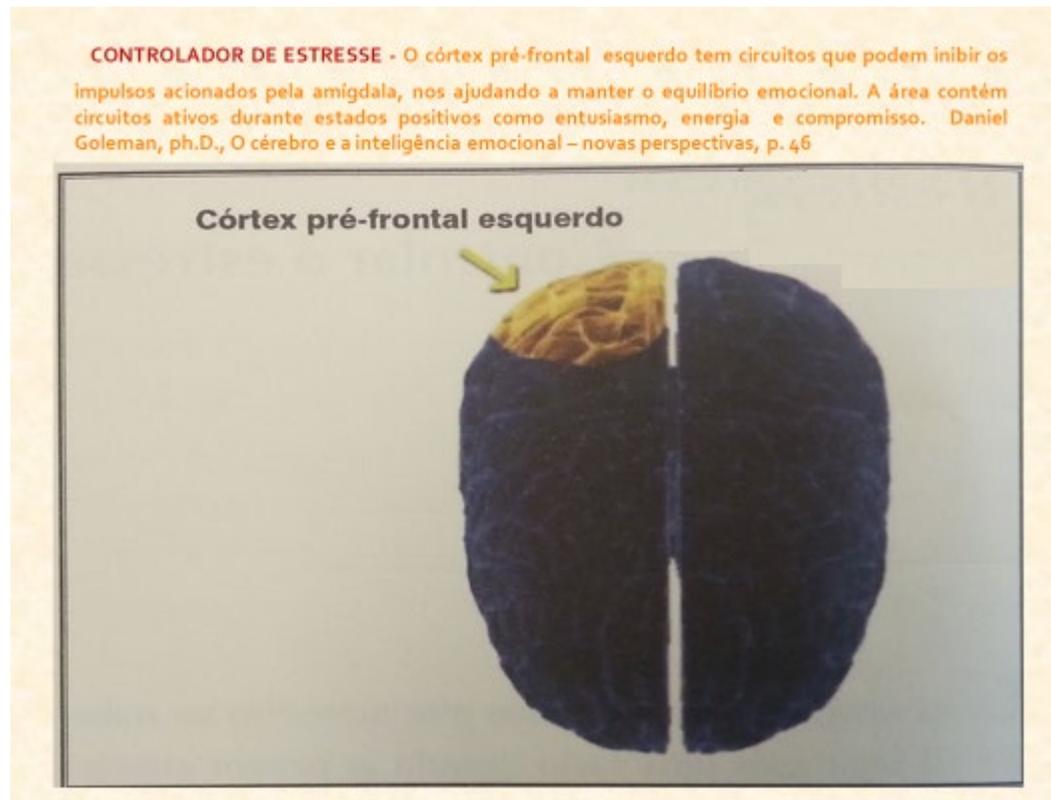
Faça outra pergunta agindo, e não reagindo: “Alguma atitude que adotei nesta audiência em relação ao senhor lhe pareceu arrogante?”. Espera-se que nenhuma atitude arrogante o(a) colega tenha praticado, pois já estará capacitado, fazendo com que o interlocutor acabe embaraçado ante a inexistência de algum fato concreto, o que fará com que saia das afirmações generalistas, abstratas, agressivas e impróprias, e se enquadre no contato humano do momento, que nada tem de arrogante. A resposta já estará mais branda: “É que pareceu a mim que o Dr. Promotor estaria notificando meu cliente para imputar-lhe algo que não existiu”.

Chegamos ao ponto do acolhimento: “O Ministério Público possui a missão imparcial de defesa do interesse público e da relevância social. Desejamos, portanto, apenas, apurar se as posturas que a empresa a qual o senhor muito bem defende estão adequadas à legislação, pois entendemos o fundamental papel desta no desenvolvimento social, na criação de empregos, e respeitamos isso”.

Em nível neuronal, a técnica do uso de perguntas funciona perfeitamente, porque, ao fazermos as perguntas, usamos o córtex pré-frontal esquerdo, que é o centro executivo do órgão, responsável pelas seguintes funções<sup>22</sup>: 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 = **BEM-ESTAR**.

22 GOLEMAN, Daniel. *O Cérebro e a Inteligência Emocional – Novas Perspectivas*. Tradução Carlos Leite da Silva. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012, página 37.

Abaixo a sua localização:



O córtex pré-frontal esquerdo, nas palavras de Daniel Goleman<sup>23</sup>, “é o lugar do controle cognitivo, regulando a atenção, a tomada de decisões, a ação voluntária, o raciocínio e a flexibilidade de resposta”.

Portanto, ante a agressões verbais, ameaças e acusações do interlocutor, seja na condição de negociador, seja de mediador, de professor ou de conciliador, a imediata reação do organismo é a automática ativação das amígdalas, com a promoção do despejo de adrenalina e cortisol na corrente sanguínea, aumentando os batimentos cardíacos e iniciando o procedimento FUGA-LUTA-PARE<sup>24</sup>.

Para entender como acontece a ativação dos circuitos neurais, precisamos saber que os neurônios são células, e estas são pequenas usinas que funcionam com base em dois combustíveis, quais sejam: oxigênio e glicose.

Assim, para que sejam ativados os circuitos (reunião organizada de neurônios) das amígdalas, e para que estas adotem a ação de despejar adrenalina e cortisol, iniciando a LUTA-FUGA-PARE (normalmente o que acontece é uma atitude REATIVA), o sangue é direcionado para elas, porque é o sangue o transportador do oxigênio e da glicose usados nas ações a serem implementadas.

Como funciona, então, o uso de perguntas, como regulador das amígdalas, executando a tarefa do AUTOCONTROLE?

<sup>23</sup> Ob. Cit. Página 38.

<sup>24</sup> GOLEMAN, Daniel. Ob. cit. Páginas 46 e 47: “Richard Davidson, que administra o Laboratório para a Neurociência Afetiva na Universidade de Wisconsin, realizou pesquisas influentes nas áreas pré-frontais esquerda versus direita. Seu grupo de pesquisa descobriu que quando estamos nas garras de um sequestro ou sob a agitação de emoções aflitivas, há níveis de atividade relativamente altos no córtex pré-frontal direito. Mas quando nos sentimos muito bem – entusiasmados, energizados, como se pudéssemos aguentar tudo – a área pré-frontal esquerda se acende... As pessoas que têm mais atividade no esquerdo do que no direito têm mais tendência a usufruir de emoções mais positivas, e maior quantidade de emoções positivas no dia a dia. As que têm mais atividade no direito são propensas a terem emoções mais negativas.”. Portanto, a felicidade tem um caráter bastante objetivo, estando localizada no lado esquerdo da parte pré-frontal, sendo que a tristeza e a depressão, no lado direito.

Simple. Para que o(a) agente ministerial possa elaborar suas perguntas, são usados os circuitos racionais do córtex pré-frontal esquerdo, acima referido. Nessa atividade, para que as palavras e frases sejam criadas nas dimensões sintática e semântica, é necessário que o sangue se desloque predominantemente para o córtex pré-frontal, deixando de predominar a existência de sangue nas amígdalas. O resultado é que a pessoa começa a se acalmar, porque o “radar do cérebro para a ameaça” (amígdalas) para de receber o aporte de glicose e oxigênio, passando a predominar o sangue na área do raciocínio.

É óbvio e lógico: se a ativação das amígdalas perde força, a pessoa começa a se acalmar gradativamente, passando, a cada pergunta formulada, a ter mais autocontrole sobre suas ações.

É o clássico conselho do “contar até 10”. O problema está no fato de que, em uma interlocução intensa, não podemos pedir um tempo para contar até 10, mas podemos fazer isso por intermédio da técnica profissional do uso de perguntas.

Veja-se que o fenômeno é de mão dupla, na medida em que, após ter sido feita a pergunta pelo(a) agente ministerial, seu interlocutor fica obrigado a respondê-la, ocorrendo a mesma transferência de sangue das amígdalas da pessoa que ameaçou e chamou o membro do Ministério Público de arrogante, para o seu córtex pré-frontal esquerdo, o qual receberá oxigênio, glicose, e formulará uma resposta, seguindo-se toda a sucessão de perguntas e respostas, na forma figurada no exemplo acima proposto. Como resultado, as perguntas acalmarão também o interlocutor que iniciou a tentativa de agressão verbal ao(à) agente ministerial.

Suzana Herculado-Housel<sup>25</sup> sintetiza o fenômeno:

Acordado ou dormindo, pensando ou sonhando, fazendo contas ou andando de bicicleta, nosso cérebro precisa sempre do mesmo volume de sangue circulando: são 750 ml, ou uma garrafa de vinho cheia, passando por minuto...Se você já cometeu a insensatez de comer uma baita refeição e ir malhar logo depois, provavelmente teve a experiência desagradável de ver o mundo sumir...e desmaiar. É o que os médicos – e as avós – adoram chamar de congestão. Tudo acontece por causa de uma briga por sangue. Os músculos, subitamente requisitados, tentam roubar do estômago o sangue que ele estava monopolizando para a digestão. O estômago reage violentamente, como num cabo de guerra, puxando tudo de volta das extremidades do corpo (por isso você fica com as mãos friiiias...). Na confusão, acaba roubando sangue do cérebro também... e por isso você rapidamente desmaia. O que é a melhor coisa que poderia acontecer: assim você para de fazer o exercício – que, aliás, não deveria mesmo estar fazendo – e, na horizontal, o sangue rapidamente volta ao cérebro na devida quantidade...Toda a glicose, ou açúcar, que o cérebro consome precisa chegar *on-line*, quer dizer, no momento em que é necessária. E como é necessária o tempo todo... Isso tudo parece muito esquisito, porque, afinal, se o cérebro trabalha ‘mais’ para fazer uma conta, deve precisar de mais energia, portanto, de mais glicose, portanto, de mais sangue para trazer a glicose...e como é então que não muda? Quando, na década de 1960, tornou-se possível medir o fluxo de sangue no cérebro, os cientistas ficaram embasbacados com sua constância. Mas a resposta chegou logo, quando começaram a medir o fluxo em cada pedacinho do cérebro: **há mais sangue, sim, nos lugares mais ativos – e menos sangue nos outros, de modo que fica tudo equilibrado.** (grifos meus)

Essa é uma conclusão incrível oferecida pela neurobiologia, que explica o porquê do grande êxito da técnica do uso de perguntas, ensinadas em todos os cursos de mediação e de negociação!

Temos, portanto, um sistema de vasos comunicantes em que ora uma área, ora outra, estará recebendo maior aporte de alimento – glicose e oxigênio –, sendo esse exatamente o motivo pelo qual é possível o diagnóstico quase preciso da ativação cerebral por intermédio da famosa Ressonância Magnética Funcional.

25 O Cérebro nosso de cada dia – Descobertas da neurociência sobre a vida cotidiana. 2 ed. Rio de Janeiro: Vieira e Lent, 2012, páginas 39 e 40.

Portanto, o uso de perguntas entendido pela neurobiologia é uma técnica bastante eficaz de autocontrole não reativo, mas ativo, no qual seu executor se acalma e também acalma o outro que eventualmente esteja dominado pela raiva, pelas amígdalas.

Eis um grande diferencial do ensino pautado pela neurobiologia: a pessoa entende por que, agindo de determinada maneira, valendo-se de técnica como a ora posta sob análise, os resultados são eficientes!

Isso traz *expertise* ao profissional, agregando também no âmbito pessoal possibilidades de uma vida mais pacífica e harmônica, a partir dos benefícios oferecidos pelos métodos autocompositivos.

A neurobiologia esclarece, da mesma forma, que, no estudo e prática da negociação, da mediação, da conciliação, das práticas restaurativas, é fundamental entendermos minimamente como funcionamos, bem como de que maneira nosso organismo atua nos eventos emocionais, felizes ou tristes, para que tenhamos maior êxito na resolução de conflitos, controvérsias e problemas.

Parece bastante distinto simplesmente orientar os praticantes de métodos autocompositivos, sejam alunos, sejam mediadores, membros do Ministério Público, servidores ou juízes, dizendo que têm que se valer do uso de perguntas porque elas podem prospectar reflexões, informações e contextualizações, quando, em realidade, a técnica do uso de perguntas é muito mais do que isso, constituindo-se em uma estratégia de AUTODOMÍNIO, de AUTOCONTROLE e AUTORREGULAÇÃO, que promove alterações e consequências físicas e emocionais no corpo e na mente.

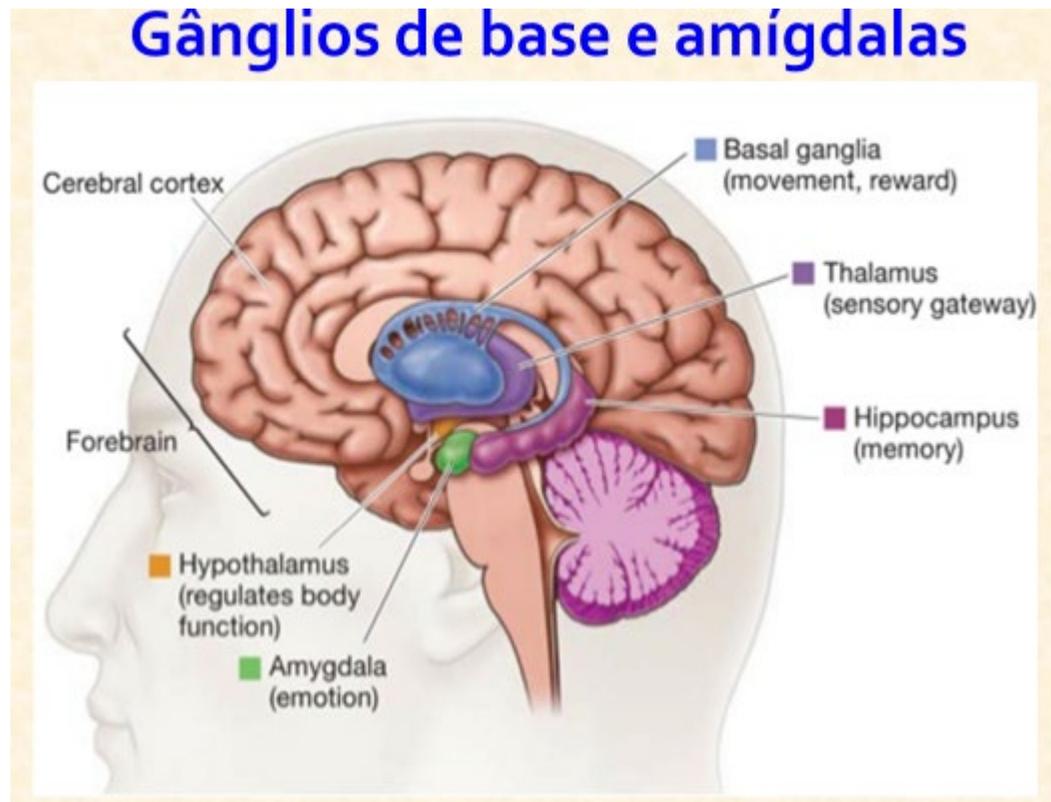
Voltando ao exemplo proposto acima, de uma potencial situação de conflito e quebra de diálogo, que certamente surgiria da reação do membro ministerial não capacitado(a) ao ataque sofrido, caso se exaltasse, o relacionamento seria transmutado pela singela técnica do uso de perguntas em algo produtivo e benéfico para toda a sociedade. Ou seja, o diálogo produtivo construído com *expertise*, profissionalismo e eficiência!

A correta capacitação igualmente oportuniza a tomada de decisão auscultando os chamados “sentimentos viscerais”. Os gânglios de base têm ligações muito fortes com o trato gastrointestinal (vísceras). Portanto, ao se tomar uma decisão, um senso visceral de ela ser certa ou errada também é uma informação importante.<sup>26</sup> O nervo vago é um nervo intracraniano que transmite informações sensoriais entre o tronco cerebral e muitos dos órgãos vitais, coração, pulmões<sup>27</sup>, e, principalmente, o intestino, onde muitos neurônios, por incrível que pareça, existem.

26 GOLEMAN, Daniel. Ob. cit., páginas 21 e 22.

27 CUDDY, AMY. *O Poder da Presença – Como a LINGUAGEM CORPORAL pode ajudar você a aumentar sua AUTOCONFIANÇA*. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2016, página 163: “Quando o nervo vago está realizando sua função (ou seja, quando temos um tônus vagal alto), ele sinaliza ao coração que desacelere, e aos pulmões, que respirem mais profundamente, promovendo um estado de calma. (Maratonistas, nadadores e ciclistas costumam possuir tônus vagal alto.) Nas situações em que nosso corpo tem uma reação de estresse aguda e o sistema nervoso simpático assume o comando e desencadeia a reação de lutar ou fugir, o nervo vago é inibido... Algumas situações que exigem prontidão e adrenalina – como um desafio mental ou uma ameaça física – reduzem naturalmente o tônus vagal e provocam uma reação de estresse. Mas com frequência nossa reação de estresse entra em ação desnecessariamente, o que pode ter resultados negativos. No repouso, o tônus vagal alto está associado à saúde física e mental positiva, enquanto a inibição vagal excessiva e continuada tem sido associada a altos níveis autodeclarados de estresse, ansiedade e depressão. Eis a boa notícia: na verdade, temos algum controle sobre nossos sistemas nervoso simpático e parassimpático. Como vimos, o nervo vago transmite informações entre o tronco cerebral e os órgãos do corpo. O tráfego flui nos dois sentidos. Val der Kolk explica: ‘Cerca de 80% das fibras do nervo vago (que conecta o cérebro a muitos órgãos internos) são aferentes, ou seja, vão do corpo ao cérebro. Isso significa que podemos treinar diretamente nosso sistema de estimulação pela forma como respiramos, cantamos ou nos movimentamos, um princípio que tem sido utilizado desde tempos imemoriais em lugares como China e Índia.’ Reserve um segundo agora para se concentrar em sua respiração; inspire rapidamente, depois solte o ar devagar. Mais uma vez: inspire por dois segundos, depois expire por uns cinco segundos. Notou alguma coisa? A expiração lenta ativa seu sistema nervoso parassimpático, reduz sua pressão arterial e aumenta sua VFC (variabilidade da frequência cardíaca). Centenas de estudos mediram os efeitos da respiração focada no relaxamento: os resultados psicológicos incluem ansiedade e depressão reduzidas, bem como aumento do otimismo, do controle emocional e do controle da dor; os resultados comportamentais incluem redução da agressividade e de comportamentos impulsivos, bem como maior controle dos vícios e melhor desempenho no trabalho e nos estudos.”

Aqui ilustrações dos gânglios de base<sup>28</sup>:



Destarte, o processo acontece assim: objetivando um bom futuro, analisaremos inconscientemente e, após, conscientemente, os dados do presente, confrontando-os com os dados do passado incluídos nos gânglios de base, a fim de escolher a melhor das opções para a regulação da vida do nosso organismo, seja quanto ao que comer, ao que beber, seja ao que decidir no processo, ou a forma como se postar em uma negociação, mediação ou conciliação nos vários papéis que esses cenários oferecem. Em síntese, **a tomada de decisão envolve atividades instintivas, emocionais e racionais em série.**

António Damásio<sup>29</sup> apresenta lúcidas palavras sobre o tema:

(...) *antes* de aplicar qualquer análise de custos/benefícios às premissas, e antes de raciocinar com vistas à solução do problema, sucede algo importante. Quando lhe surge um mau resultado associado a uma dada opção de resposta, por mais fugaz que seja, você sente uma sensação visceral desagradável. Como a sensação é corporal, atribuí ao fenômeno o termo técnico de estado *somático* (em grego, *soma* quer dizer corpo); e, porque o estado ‘marca’ uma imagem, chamo-lhe *marcador*. Repare...que uso somático na acepção mais genérica (aquilo que pertence ao corpo) e incluo tanto as sensações viscerais como as não viscerais quando me refiro aos marcadores-somáticos.

Qual a função do *marcador-somático*? Ele faz convergir a atenção para o resultado negativo a que a ação pode conduzir e atua como um sinal de alarme automático que diz: atenção ao perigo decorrente de escolher a ação que terá esse resultado. O sinal pode fazer com que você rejeite *imediatamente* o rumo de ação negativo, levando-o a escolher outras alternativas. O sinal automático protege-o de prejuízos futuros, sem mais hesitações, e permite-lhe depois *escolher entre um número menor de alternativas*. A análise custos/benefícios e a capacidade dedutiva adequada ainda têm o seu lugar, mas

28 Em: <[https://www.google.com.br/search?q=g%C3%A2nglios+de+base+e+estruturas&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjZzMPjYAhVVGJAKHchPBDQ\\_AUICigB&biw=1920&bih=974#imgdii=1Ef-zaaJG5uWmM:&imgsrc=rxct1bwxDqWA-WM](https://www.google.com.br/search?q=g%C3%A2nglios+de+base+e+estruturas&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjZzMPjYAhVVGJAKHchPBDQ_AUICigB&biw=1920&bih=974#imgdii=1Ef-zaaJG5uWmM:&imgsrc=rxct1bwxDqWA-WM)>. Acesso em: 29 dez. 2017.

29 *O Erro de Descartes – Emoção, Razão e o Cérebro Humano*. Tradução Dora Vicente Georgina Segurado. 3ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2012, páginas 163 e 164.

só depois de esse processo automático reduzir drasticamente o número de opções. Os marcadores-somáticos podem não ser suficientes para a tomada de decisão humana normal, dado que, em muitos casos, mas não em todos, é necessário um processo subsequente de raciocínio e de seleção final. Mas os marcadores-somáticos aumentam provavelmente a precisão e a eficiência do processo de decisão. Sua ausência as reduz...Em suma, *os marcadores-somáticos são um caso especial de uso de sentimentos gerados a partir de emoções secundárias. Essas emoções e sentimentos foram ligados, pela aprendizagem, a resultados futuros previstos de determinados cenários.*

Quando um marcador-somático (um sentimento visceral) negativo é justaposto a um determinado resultado futuro, a combinação funciona como uma campanha de alarme. Quando, ao contrário, é justaposto um marcador-somático positivo, o resultado é um incentivo.

Os marcadores-somáticos não tomam as decisões por nós. Ajudam o processo de decisão dando destaque a algumas opções, tanto adversas, como favoráveis, e eliminando-as rapidamente da análise subsequente.

Não é difícil vislumbrar que o aprimoramento ou, no mínimo, o cuidado e a atenção para as questões emocionais, as técnicas conversacionais e o estudo de princípios psicológicos básicos resultarão em melhores relacionamentos no ambiente de trabalho, maior facilidade para que se possa encontrar convergência nas questões laborais, melhor troca de informações entre Corregedoria e agentes do Ministério Público, tudo isso resultando na consecução de eficiência no trabalho Ministerial.

Assim, já bastante desenvolvida nas Corregedorias a vertente da inspeção, é preciso que se implemente a segunda vertente atinente à **orientação**, sendo a matéria dos métodos autocompositivos a melhor motivação para tanto, principalmente porque proporciona o aprofundamento do autoconhecimento emocional, promovendo a formulação de tomadas de decisão mais profissionais, refletidas e adequadas para a regulação das controvérsias, conflitos e problemas sociais.

Não poderia perder esta oportunidade de apresentar em uma publicação de alta relevância como a Revista da Corregedoria Nacional do Ministério Público este sério e inédito estudo sobre neurobiologia e métodos autocompositivos, que venho desenvolvendo há muitos anos.

Se realmente desejamos a transformação social, antes temos de experimentar a nossa própria transformação individual como pessoas e agentes ministeriais.

Isso inevitavelmente passa por uma alteração da nossa cultura e dos nossos dogmas, sendo o principal deles o dogma da decisão racional. Um dogma que não encontra respaldo algum na realidade científica e na realidade vivida, e que tem contribuído para a criação de estruturas administrativas e psicológicas formais, abstratas, irrealis, inadequadas e ineficientes. Por isso, coloco o tema à reflexão.

Não estaríamos sendo ludibriados pelo dogma da decisão estritamente racional, enganados pela ilusão do controle, do domínio, quando, em realidade, o direcionamento da atenção para o autoconhecimento e para a autoauscultação pode nos conduzir a resultados decisórios mais profícuos?

### **3.4. Replicação da capacitação aos agentes ministeriais e servidores**

Continuando a capacitação, e de molde a disseminar a cultura não adversarial, na medida em que os(as) colegas Corregedores(as) concluírem estar aptos a executar suas funções de orientação no âmbito dos métodos autocompositivos, será iniciado o estágio de transferência dos conteúdos e práticas sobre os novos conhecimentos para os(as) colegas vinculados(as) a cada um(a) dos(as) Corregedores(as).

A transferência que acima se prevê, em realidade, é troca de informações, porque os(as) Corregedores(as) estarão em constante recepção e aprendizado de novas experiências que lhes estarão sendo passadas pelos(as) Agentes Ministeriais e Servidores(as) com quem têm contato. Essa reciprocidade deve ser

ressaltada, na medida em que o exercício da humildade ativa se impõe na área dos métodos autocompositivos, como ferramenta básica para que se processem a escuta, a reflexão e o progressivo aprendizado.

Propõe-se, então, a alteração da denominação dos deslocamentos até as Promotorias, passando a serem chamados de *encontros de inspeção, avaliação e orientação*, cujo resultado será a produção de um *relatório de inspeção, avaliação e orientação*.

Veja-se que apenas se agrega de maneira ostensiva na denominação das visitas às Promotorias a função de *orientação* prevista na Lei. Também se promove o fortalecimento da raiz de unidade do Ministério Público com a palavra *encontro* (convergência, consenso, e não confronto). Ainda o termo *encontro* é compatível com a filosofia de cooperação/pacificação que anima este projeto, trazendo para o relacionamento entre a Corregedoria e os membros do Ministério Público em geral um acréscimo em termos de confiança e colaboração (“laborar junto”), com consequências positivas para o serviço público realizado pela Instituição.

Na dimensão do *encontro*, pretende-se que a transferência de conteúdos e de práticas, da mesma forma e simultaneamente, possa assumir via de “mão dupla”, na qual, reciprocamente, aconteçam trocas de informações sobre os métodos autocompositivos, de modo a que o(a) Corregedor(a) possa estar em constante atualização pela dinâmica das situações concretas vivenciadas pelos(as) colegas a ele(a) vinculados.

A sugestão inicial é a de que seja agregado a cada encontro com os membros do Ministério Público vinculados(as) ao(à) respectivo(a) colega da Corregedoria um período de, no mínimo, 45 minutos para que sejam abordados somente assuntos atinentes à matéria dos autocompositivos. A proposta ora formulada, aliás, como todas, fica aberta à reflexão, a fim de que seja melhorada.

Esse período de 45 minutos tem o nome de ***Espaço de Diálogo Intrainstitucional – EDI***.

Os(as) colegas da Corregedoria devem utilizar o tempo acima sugerido (o EDI) para transmitir conteúdos e práticas desenvolvidos na capacitação, assim como para que estejam disponíveis para desenvolver junto aos (às) colegas das comarcas soluções resolutivas extrajudiciais que venham a ser mais adequadas para a solução de problemas locais, regionais ou, até mesmo, nacionais e internacionais, já que temos uma ampla fronteira com inúmeros assuntos não resolvidos. Deve ser ressaltado nesse aspecto que, por vezes, é gasto pelo(o) Corregedor(a) tempo excessivo em aferições formais relativas a números de peças apresentadas ao Poder Judiciário ou outras condutas formais que poderiam ser entregues ou coletadas com igual qualidade pelos servidores da Promotoria ou da Corregedoria, enquanto nenhuma estratégia não processual é traçada para o atendimento de problemas sociais com crianças, saúde, segurança, etc., o que poderia emergir de uma simples conversa com o(a) Corregedor(a) capacitado durante o ***EDI***.

Essa é uma técnica de trabalho cooperativo que pode ser harmonizada entre a Corregedoria e os(as) respectivos(as) membros vinculados, que promove eficiência, porque aporta, principalmente aos(às) colegas mais modernos(as), a segurança de que, de fato, estão sendo *orientados*, e não meramente *fiscalizados* ou *inspecionados*, trazendo resultados extremamente positivos para o âmbito profissional e pessoal, sabido que quem trabalha tranquilo, com segurança e apoio, trabalha com maior bem-estar, produzindo, conseqüentemente, com melhor qualidade. Exemplos podem ser dados nesse sentido: a) a mera sugestão ao(à) colega da comarca, por parte do(a) Corregedor(a) treinado e experiente, para que a interlocução sobre eventual fechamento da creche municipal seja feita na própria creche, e não no gabinete da Promotoria, seria uma estratégia de negociação básica para convencer o Prefeito a continuar investindo na Instituição de atendimento infantil. Tal técnica de planejamento foi utilizada por colega de comarca de Minas Gerais e resultou na obtenção de acordo importante no qual a creche não foi fechada, haja vista que, ao visualizar a carência das crianças, o agente público repensou e concluiu que seria inviável o intento inicial de fechamento; b) a singela possibilidade de serem discutidas com os(as) Corregedores(as) melhores estratégias de resolução extrajudicial de problemas, em um espaço de tempo específico para tanto, por si só, promoverá uma profunda alteração na filosofia de trabalho da Corregedoria, porque colocará a Corregedoria e o(a) respectivo(a) colega vinculado(a) no “mesmo lado da mesa”, e não “um contra o outro” (cultura colaborativa, e não mais competitiva).

É importante ressaltar que, na medida em que se estrutura uma proposta para que a Corregedoria passe a trabalhar com os métodos autocompositivos, tal empreendimento tem de ser efetivo, devendo haver coerência entre o discurso cooperativo/colaborativo e a prática, sendo esta a única forma para que se promova a CONFIANÇA, que é o “cimento” do sistema que se busca criar.

São importantes os esclarecimentos supra, porque o intuito de alteração cultural tem como primeiro passo a mudança de filosofia, de valores, de princípios orientadores das estruturas correccionais, e essa mudança precisa ser concretizada por meio de práticas, posturas, condutas, fluxos de trabalho e de interação que possam ser agregados ao cotidiano de labor da Corregedoria. De nada vale promover capacitações, estudos, palestras, se essas técnicas e novas ferramentas não forem exercitadas tanto pelos(as) colegas Corregedores(as) como pelos membros do Ministério Público a eles vinculados.

Da mesma forma, funciona como amparo para a promoção da mudança cultural a institucionalização das práticas, mesmo que singelas e corriqueiras como a ora proposta, trazendo para o espaço da impessoalidade, da legalidade e da eficiência boas condutas que passam a integrar o dia a dia da atuação da Corregedoria.

Podem, por exemplo, para o melhor desenvolvimento do trabalho, os(as) Corregedores(as) responsáveis pelo encontro deliberarem pela necessidade de estarem assessorados(as) por servidor da Corregedoria, o qual ficará encarregado da coleta de dados técnicos necessários para a formatação do relatório, cabendo ao(à) Corregedor(a) executar, prioritariamente, as atividades de **expertise** profissional, dentre elas as atinentes aos métodos autocompositivos.

As atividades realizadas no **Espaço de Diálogo Institucional – EDI** serão registradas no compartimento do **Relatório de Inspeção, Avaliação e Orientação** relativo à **orientação**, servindo, também, para o estabelecimento de metas resolutivas, estratégias, organização de redes de trabalho e encaminhamentos que eventualmente tenham sido deliberados na sessão.

As deliberações e encaminhamentos procedidos no *Espaço de Diálogo Institucional* serão registrados pelo setor de registros do COPA, servindo para fins estatísticos e de acompanhamento de metas, e estarão disponíveis ao(à) Corregedor(a) para o efeito de que possa estar constantemente atualizado quando do retorno à Promotoria ou Procuradoria visitadas. Assim será possível definir se as metas foram alcançadas e, com base nisso, quais os índices de resolutividade e de relevância social da atuação do membro do Ministério Público, concretizando-se, desta forma, os ditames da Recomendação nº 54/2017 do CNMP.

No mesmo sentido, e como segunda estratégia, poderão ser promovidos encontros (*EDIs*) mensais em uma das comarcas pertencentes ao grupo de membros do Ministério Público vinculado ao(à) respectivo(a) Corregedor(a), oportunidade em que todos poderão ou não levar seus casos complexos e discutir estratégias de resolução extrajudicial dos problemas, atividade de seminário essa que promoverá a **cooperação em equipes de trabalho** que estarão sendo unificadas em torno do(a) Corregedor(a) específico(a). Com isso, quebra-se a já vetusta maneira de se trabalhar isoladamente, e se passa à promoção de espaços de criatividade, inovação e eficiência, em que, do encontro de várias opiniões com a mente voltada para a resolutividade, possam ser sintetizadas estratégias mais adequadas e rápidas para solucionar os problemas, os quais muitas vezes são comuns ou afins. Esses espaços são denominados de **Encontros de Resolutividade e Cooperação – ERCCO**, correspondendo a verdadeiras **usinas de resolutividade**.

Os **ERCCO** poderão reunir colegas de algumas comarcas sob a responsabilidade de um(a) mesmo(a) Corregedor(a), todos os colegas vinculados a um(a) Corregedor(a), assim como poderão reunir colegas vinculados a vários(as) Corregedores(as), sendo livre a utilização desse espaço institucional para que sejam organizados encontros de autocomposição (negociação, mediação, conciliação, justiça restaurativa e negócios jurídicos processuais) também em áreas específicas, objetivando criar *expertise*, por exemplo, em negociações com Prefeitos, agentes públicos municipais, agentes estaduais vinculados ao setor penitenciário, negociação em colaborações premiadas, questões ambientais e tantas outras.

Esses **Encontros de Resolutividade e Cooperação – ERCOO**, da mesma forma, poderão ser o embrião para a criação de redes de trabalho, nas quais colegas vinculados(as) a um (a) Corregedor(a) tenham a possibilidade de trabalhar em conjunto, seja na esfera cível, seja na esfera criminal, resolvendo problemas comuns de criminalidade e delinquência infantil em cidades contíguas, assuntos de saúde em regiões abrangidas por várias comarcas, situações de fornecimento de serviços públicos inadequados, e tantas outras ocorrências fáceis de imaginar, sabido que as situações de conflitos nas comarcas, muitas vezes, repetem-se.

Várias ideias poderão ser acrescentadas ao programa de implementação de práticas autocompositivas acima proposto, tais como a criação de capacitações específicas na matéria a partir de convênios com instituições de ensino da região correspondente ao grupo ou grupos vinculados aos(às) Corregedores(as), estando esse espaço aberto ao exercício da **CRATIVIDADE** e da **INOVAÇÃO**.

O **ERCOO** servirá, portanto, como ferramenta principal para o urgente resgate da **UNIDADE INSTITUCIONAL** idealizado na Lei Complementar 40/1981, sob pena de avançar a fragmentação que tem assolado a Instituição Ministerial, e que tão expressivos reflexos negativos tem gerado em termos de ineficiência, lentidão e falta de efetividade na atuação do Ministério Público.

O que precisa ficar claro é a necessidade de agregar à filosofia de trabalho das Corregedorias (Corregedores e servidores) o fundamento de que não mais são exigidos apenas conhecimentos técnico-jurídicos atinentes à formulação da denúncia, do parecer, da audiência e sobre as variadas matérias jurídicas. A Constituição Federal de 1988, o Código de Processo Civil de 2015 (em especial o seu artigo 3º, § 3º) e a nossa legislação específica (antes apontada) impuseram a necessidade de que os órgãos de orientação e fiscalização, assim como os profissionais neles lotados, tenham o mesmo grau de proficiência nos temas da negociação, conciliação, mediação, justiça restaurativa e, até mesmo, em matéria de negócios jurídicos processuais.

Em um primeiro momento, como não poderia ser diferente, advém uma natural resistência à mudança. Isso aconteceu com o Estatuto da Criança e do Adolescente (criação de Conselhos Tutelares e de Promotorias específicas), com a Lei de Improbidade Administrativa, com o Código de Defesa do Consumidor, com as Leis Ambientais, existindo muitos outros exemplos, não sendo diferente agora. A alteração neste momento está no fato de que passarão os membros do Ministério Público a abrir espaço para a capacitação em áreas vitais para a convivência em sociedade e que estão indevidamente subaproveitadas, quais sejam: a) comunicação; b) linguagem; c) planejamento; d) diálogo; e) escuta ativa; f) controle emocional; g) psicologia e neurociência; h) cooperação; i) trabalho em redes; etc.

A proposta dos **Encontros Individuais e Coletivos de Resolutividade e Cooperação e das Redes de Trabalho Cooperativo e Inovação** é uma das vertentes de atualização dos trabalhos da Corregedoria de fácil implementação. A elas poderão ser agregadas outras práticas, como seminários intrainstitucionais de resolutividade, em que os colegas tenham espaço para desenvolver suas potencialidades criativas, contribuindo com novas ideias por intermédio do estímulo a pensamentos mais **amplos e contextuais**, que contemplem não somente a técnica jurídica, mas, principalmente, as habilidades do autocontrole, da não personalização do espaço público de trabalho, da boa comunicação e urbanidade, da melhoria da resolutividade, que muitas vezes não está na Lei, e sim na forma com que são conduzidas as interações.

Todas essas novas práticas poderão ter a cooperação dos Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição ou de outras estruturas semelhantes que venham a ser criadas. No âmbito do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul, temos o núcleo criado pelo Provimento 11/2016, que é o órgão da nossa Instituição que trata da matéria em questão.

Também poderão atuar os CEAfs e as Escolas Superiores do Ministério Público, fornecendo apoio e *expertise* didático-pedagógica, organizando estratégias curriculares, contratação de profissionais, seminários, encontros e, até mesmo, a produção de material didático, sabido que o Manual de Negociação e

Mediação do CNMP surgiu de uma parceria integrada, principalmente, pelo CEAF de Minas Gerais, o CNMP e o Ministério da Justiça.

### 3.5. Didática e produção de conhecimento

A quinta vertente do projeto será a produção de material didático por parte da Corregedoria, que possa abranger os conteúdos e práticas reputados como úteis e eficazes para a promoção e disseminação do tema atinente à resolução não adversarial de conflitos, controvérsias e problemas, no intuito de criar acervo com a *expertise* da Corregedoria, e que possa ser agregado à estrutura do órgão, a fim de que tenha continuidade, impessoalidade e dinamicidade.

Nesse desiderato, poderão ser organizadas cartilhas profissionais de conteúdos e boas práticas, as quais serão disponibilizadas aos colegas e servidores, servindo o Manual de Negociação e de Mediação editado pelo Conselho Nacional do Ministério Público como orientador básico relativamente aos métodos autocompositivos.

### 3.6. Propagação, visibilidade e acesso

A sexta vertente do projeto se orienta para a sua propagação, visibilidade e acesso. Nesse sentido, sugere-se a criação de sítio e respectivo *banner* na *intranet*, onde serão divulgados os objetivos do projeto, sua abrangência e possibilidades, o qual poderá ser acessado por todos os que trabalham na rede interna.

O *site* do Projeto COPA na *intranet* será identificado por *banner* de acesso virtual representado pela **ÁRVORE COPADA** caracterizadora do Sistema.



No sítio, existirá, além de ampla informação sobre o sistema, compartimento em que os profissionais do Ministério Público poderão fazer questionamentos, até mesmo sugestões e criação de redes, novos encontros e avanços institucionais em áreas variadas.

O Projeto COPA poderá expedir informativos sobre a resolutividade do sistema, nos quais serão apontados os casos tratados, sendo este mais um mecanismo de estímulo aos(às) colegas, pois poderão identificar demandas comuns já resolvidas em outros locais pela via consensual.

A comunicação dos resultados do Projeto COPA aos(às) colegas também servirá para unificar a Instituição, gerando uma nova vertente informativa sobre casos controvertidos semelhantes no espaço de trabalho do Ministério Público, constituindo um acervo de precedentes, usos e costumes que estará disponível a todos integrantes do Sistema.

Poderão ser promovidos encontros com outros Ministérios Públicos e o Conselho Nacional do Ministério Público, objetivando implantar o Projeto COPA em outras unidades da Federação, oportunizando, desta forma, que a cultura da pacificação e da cooperação brote em todo o Ministério Público Nacional.

Alcançados que sejam tais objetivos, poderá ser criado acervo nacional de precedentes, usos e costumes, o qual poderá ser acessado por membros do Ministério Público de todo o Brasil, consolidando-se, assim, o caráter de unidade e cooperação que perpassa o presente sistema.

Vislumbrando a possibilidade acima, poderão ser criadas campanhas institucionais de estímulo à utilização do Sistema COPA, no intuito de manter viva a chama da pacificação, da cooperação e do consenso.

### **3.7. Vertente seminal (semente evolucionária)**

A sétima vertente consubstancia-se no intuito seminal deste projeto.

A teoria dos sistemas confirma que as unidades sistêmicas somente se estruturam quando há necessidade, adequação, compatibilidade, conexão e base sólida de valores.

Identifica-se como sétimo braço do sistema, portanto, a formação de profissionais do Ministério Público *experts* nos métodos autocompositivos, capazes de replicar a filosofia da pacificação, da resolutividade, da eficiência e da cooperação.

Pretende-se, portanto, a partir da agregação dos valores, práticas e posturas autocompositivas ao cotidiano de trabalho do Ministério Público, que tais experiências possam ser disseminadas na sociedade por intermédio da criação de estruturas de mediação comunitária, de mediação escolar, de mediação tributária, de mediação penal e de tantas outras possibilidades, de molde a que seja possível cumprir uma das principais metas do Mapa Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público, que é a **TRANSFORMAÇÃO SOCIAL!**

## **4. CONCLUSÕES**

O MINISTÉRIO PÚBLICO, como Instituição de Estado destinada à promoção da JUSTIÇA e da CIDADANIA, precisa, antes, dar o exemplo, realizando uma profunda transformação nas suas estruturas adversariais, para que, avançando com inovação, com criatividade e com os sinceros intuítos de mudança, possa levar o paradigma da PAZ e da COOPERAÇÃO para toda a sociedade.

Mensagem final:

**CONFLITO É O PRESENTE QUE A HUMANIDADE RECEBEU DA CRIAÇÃO PARA QUE SEJA EXPERIENCIADA A BELEZA DA ESPERANÇA E DO SONHO DE CONSENSO NA BUSCA DA PAZ, DA HARMONIA, DO APRENDIZADO E DA EVOLUÇÃO!**

## 5. REFERÊNCIAS

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

BEAUREGARD, Mario, Ph. D.; 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.

CUDDY, Amy. **O Poder da Presença – Como a LINGUAGEM CORPORAL pode ajudar você a aumentar sua AUTOCONFIANÇA**. 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.

\_\_\_\_\_. **O Erro de Descartes – Emoção, Razão e o Cérebro Humano**. Tradução Dora Vicente e Georgina Segurado. 3ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

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 Rita Vinagre. Coordenação Bruno Fiuza. 1ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2017.

ESTEVES, Bernardo. **Suzana Herculano-Houzel: O cru, o cozido e o cérebro**. Disponível em: <<http://www.fronteiras.com/artigos/o-cru-o-cozido-e-o-cerebro>>. Acesso em: 3 nov. 2015.

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.

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

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

GOMMA DE AZEVEDO, André. **Perspectivas Metodológicas do processo de mediação: apontamentos sobre a autocomposição no direito brasileiro**. Estudos de Arbitragem e Negociação. Vol. 2.

Disponível em: <[HTTP://www.ascos.org.br/livros/estudos-de-arbitragem-mediacao-e-negociacao-vol2/se](http://www.ascos.org.br/livros/estudos-de-arbitragem-mediacao-e-negociacao-vol2/se)>; Acesso em: 3 dez. 2013.

GOLEMAN, Daniel. **Cérebro e inteligência emocional – Novas Perspectivas**. Tradução Carlos Leite da Silva. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

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

HERCULNO-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;

\_\_\_\_\_. **Cérebro Nosso de Cada Dia – Descobertas da Neurociência sobre a vida cotidiana**. 2 ed. Rio de Janeiro: Vieira ET Lent, 2012.

JONES, Alam. **Instituto for Brain Science**. Disponível em: <[http://www.ted.com/speakers/allan\\_jones](http://www.ted.com/speakers/allan_jones)>. Acesso em: 26 ago. 2014.

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

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

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. ampl. e atualizada. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2009;

\_\_\_\_\_. **Macrorrelação Ambiental de Consumo**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2013.

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

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

SANTOS, Cláudio Guimarães. Disponível em: <<https://drauziovarella.com.br/envelhecimento/plasticidade-neuronal/>>. Acesso em 2 abr. 2017.

TERO, Atsushi. Disponível em: <<http://www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/noticia.php?artigo=fungo-supera-engenheiros-projeto-redes&id=010180100209>>. Acesso em: 18 jun. 2015.

VARELLA, Drauzio. Disponível em: <[www.drauziovarella.com.br](http://www.drauziovarella.com.br)>. Acesso em: 26 mar. 2014.

WIKIPÉDIA – Enciclopédia Livre. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/N%C3%BAcleos\\_da\\_base](https://pt.wikipedia.org/wiki/N%C3%BAcleos_da_base)>. Acesso em: 29 dez. 2017.

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

Em <[http://2.bp.blogspot.com/gQOO4oPjSrw/VpQIosNdqZI/AAAAAAAAAQc/3\\_BGotRnSUK/s1600/04.gif](http://2.bp.blogspot.com/gQOO4oPjSrw/VpQIosNdqZI/AAAAAAAAAQc/3_BGotRnSUK/s1600/04.gif)>. Acesso em: 10 abr. 2017.

Em <[https://www.google.com.br/search?q=g%C3%A2nglios+de+base+e+estruturas&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjZzMPpjbDYAhVBGJAKHchPBDoQ\\_AUICigB&biw=1920&bih=974#imgdii=1Ef-zaaJG5uWmM:&imgsrc=rx1bwxDqWA-WM](https://www.google.com.br/search?q=g%C3%A2nglios+de+base+e+estruturas&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjZzMPpjbDYAhVBGJAKHchPBDoQ_AUICigB&biw=1920&bih=974#imgdii=1Ef-zaaJG5uWmM:&imgsrc=rx1bwxDqWA-WM)>. Acesso em: 29 dez. 2017.