

## » **ARTIGO**

### **1. O PAPEL DAS CORREGEDORIAS NA ORIENTAÇÃO E DIFUSÃO DE DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS INTEGRANTES DO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO**

#### **THE ROLE OF PUBLIC PROSECUTION'S OFFICES OF PROFESSIONAL RESPONSIBILITY IN ORIENTATION AND DISSEMINATION OF GUIDELINES FOR THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF BRAZILIAN PUBLIC PROSECUTION SERVICE**

Gregório Assagra de Almeida<sup>1</sup>

Jairo Cruz Moreira<sup>2</sup>

Samuel Alvarenga Gonçalves<sup>3</sup>

Cássio Henrique Afonso da Silva<sup>4</sup>

**RESUMO:** O artigo pretende apontar a importância do desenvolvimento profissional no âmbito do Ministério Público e o papel da Corregedoria Nacional e das Corregedorias-Gerais para o alcance de tal desiderato, tanto no que se refere à definição de estratégias como de processos avaliativos. Busca-se, ainda, ressaltar a compreensão do desenvolvimento como uma busca para a satisfação das necessidades inerentes ao ser humano,

1 Promotor de Justiça (MP/MG). Assessor da Corregedoria-Geral do Ministério Público de Minas Gerais. Membro Auxiliar da Corregedoria Nacional do Ministério Público.

2 Promotor de Justiça (MP/MG). Assessor da Corregedoria-Geral do Ministério Público de Minas Gerais. Membro Auxiliar da Corregedoria Nacional do Ministério Público.

3 Promotor de Justiça (MP/RO). Membro Auxiliar da Corregedoria Nacional do Ministério Público.

4 Servidor do Ministério Público de Minas Gerais.

além de sua configuração como um dever para com a sociedade, destinatária das atividades desenvolvidas por membros e servidores do Ministério Público.

**ABSTRACT:** *The article intends to point out the importance of professional development in the scope of the Public Prosecution Service and the role of the Public Prosecution's Office of Professional Responsibility for the achievement of such desideratum, both with regard to the definition of strategies and evaluation processes. It also seeks to emphasize the understanding of development as a search for the satisfaction of the inherent needs of the human being, besides its configuration as a duty to society, recipient of the activities developed by members and public agents of Public Prosecution Service.*

**PALAVRAS-CHAVE:** Ministério Público – Desenvolvimento Profissional – Corregedoria-Geral - Orientação

**KEYWORDS:** *Public Prosecution - Professional Development - Public Prosecution's Office of Professional Responsibility – guidance*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução. 2. Desenvolvimento profissional como direito e dever do agente público. 3. O CNMP e o desenvolvimento profissional no âmbito do Ministério Público brasileiro. 4. Conclusões. 5. Referências.

### **Introdução**

A capacidade de se desenvolver é um atributo do ser humano.

Na Ética de Aristóteles a busca pelo desenvolvimento é o caminho para se alcançar a vida virtuosa e para tanto faz-se necessário o investimento capaz de tornar realidade o pleno desabrochar das potências de cada um.

Assim agindo, cada ser humano, além de realizar-se no plano pessoal, contribui para o aperfeiçoamento da própria sociedade.

De acordo com Patricia Fara, pelo menos desde o Iluminismo o ser humano vem buscando o progresso através da ciência e da evolução do conhecimento.

Melhorar o futuro tem sido um ideal científico nos últimos 300 anos. O progresso surgiu como um grande motivador durante o Iluminismo, quando reformadores declararam que a melhor maneira de progredir era

pelo incentivo à ciência. Desde então, entusiastas afirmaram repetidamente que o investimento em pesquisa tornaria um país rico e melhoraria a vida de seus cidadãos. E eles estavam certos; se erraram em algum aspecto, foi por terem subestimado o alcance da ciência na transformação da sociedade e do planeta.<sup>5</sup>

Na Administração Pública brasileira atual, o desenvolvimento profissional deve ser entendido, ainda, como uma imposição decorrente da busca pela eficiência, conforme consignado no artigo 37 da Constituição de 1988, na redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/98.

Além disso, o desenvolvimento profissional deve ser visto como instrumento para que as instituições possam melhor enfrentar os desafios cada vez mais complexos característicos das sociedades contemporâneas.

No âmbito do Ministério Público, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), a fim de dar cumprimento a tais premissas, tem implementado iniciativas com vistas a conferir efetividade a essa principiologia, normatizando e desenvolvendo ações no sentido de difundir a noção de que o desenvolvimento profissional é fundamento para o desenvolvimento da própria Instituição, possibilitando seu melhor aparelhamento para responder adequadamente aos desafios que lhe são postos diuturnamente.

Às Corregedorias-Gerais cabe, juntamente com as Escolas Institucionais e Centros de Estudos e Aperfeiçoamento, o papel de orientação, estímulo e aferição da atuação dos integrantes da Instituição no sentido do desenvolvimento profissional, sobretudo aqueles voltados ao cumprimento das metas e objetivos institucionais.

Em conformidade com as linhas traçadas pelo CNMP, o melhor conceito de desenvolvimento profissional é aquele que leva em conta, além dos conhecimentos práticos necessários ao exercício da profissão, a dimensão humanista e espiritual do indivíduo e a busca pelo autodesenvolvimento, num processo cujo ápice é a própria evolução humana.

Aliás, deve fazer parte do planejamento estratégico de cada ramo e unidade do Ministério Público brasileiro a preocupação em promover o melhor fomento ao aperfeiçoamento funcional de seus membros e servidores.

O planejamento estratégico hoje é uma ferramenta de indispensável observância, com caráter indiscutivelmente nacional e claro objetivo de melhor direcionar o *Parquet* em sua vocação constitucional de defesa dos direitos fundamentais e sociais.

Sobre o assunto, trazemos as lições de Eduardo Cambi:

O Ministério Público brasileiro possui um Planejamento Estratégico Nacional, construído sob a coordenação do Conselho Nacional do Ministério Público. Ele visa o fortalecimento da instituição e foi pensado a partir da adoção de uma agenda estratégica capaz de alinhar os ramos do Ministério Público brasileiro entorno de objetivos comuns voltados para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

O Planejamento Estratégico Nacional do Ministério está baseado no respeito das autonomias e da independência funcional de cada um dos ramos do Ministério Público brasileiro. O escopo é definir diretrizes convergentes que possam contribuir para a maior eficiência do Ministério Público brasileiro.

O primeiro mapa estratégico nacional foi elaborado para vigorar entre 2010 e 2015. Fixou, como missão, a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis, buscando a concretização dos valores democráticos e da cidadania. Apontou, como visão de futuro para o Ministério Público, ser uma instituição reconhecida como transformadora da realidade social e essencial à preservação da ordem jurídica e do regime democrático. Indicou que a gestão estratégica do Ministério Público deve ser orientada pela unidade e eficiência da atuação institucional e operacional, pelo compromisso com a comunicação e com o relacionamento institucional, com a profissionalização da gestão e com o aperfeiçoamento da tecnologia da informação. Ainda, prevê, como principais retornos à sociedade, a defesa dos direitos fundamentais, a transformação social, a indução de políticas públicas e a diminuição da criminalidade.<sup>6</sup>

Com efeito, o desenvolvimento profissional é fator que vem alinhado com a própria motivação dos agentes públicos. Em certa medida, a falta de uma correta motivação dentro de uma carreira de Estado igualmente pode refletir negativamente em relação à permanência desses agentes públicos na Instituição à qual estão vinculados.

A alta rotatividade ou a baixa taxa de permanência de funcionários nas suas respectivas organizações podem ser explicadas a partir de variados referenciais, conforme escreveram Fabio Alvim Klein e André Ofenhejm Mascarenhas

5 FARA, Patricia. *Uma breve história da ciência*. São Paulo: Fundamento, 2014, p. 427-428.

6 CAMBI, Eduardo. Princípio da independência funcional e planejamento estratégico do Ministério Público. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, v. 955, p. 93-139, mai. 2015.

Em qualquer organização, seja ela pública ou privada, é presente a preocupação com o grau de satisfação dos funcionários, com a taxa de rotatividade e evasão de profissionais. Nem toda rotatividade é ruim, mas passa a ser problemática quando boa parte dela é voluntária, disfuncional e evitável (pois, nesse caso, as organizações seriam obrigadas a agir). Nessas situações, quando os funcionários mais talentosos, experientes e detentores de conhecimentos importantes saem voluntariamente, a organização incorre em uma série de custos (tangíveis e intangíveis) que afetam sua produtividade (Allen et al., 2010). A pergunta que esta revisão coloca é: que fatores motivacionais afetam a retenção e a satisfação de funcionários públicos?

[...]

A relação entre os fatores motivacionais ofertados e os níveis de retenção e satisfação de funcionários pode ser depreendida a partir da análise de estudos teóricos e empíricos. Estudos clássicos indicam que, em empresas onde o grau de satisfação dos funcionários é maior, os índices de rotatividade são menores (Herzberg, 1964; Vroom, 1964; Ross e Zander, 1957; Lévi-Leboyer, 1994). Segundo a clássica teoria dos dois fatores motivacionais de Herzberg (1964, 1968), a oferta dos fatores extrínsecos (higiênicos) satisfaz necessidades básicas dos indivíduos, reduzindo fontes de desconforto que, se presentes, geram insatisfação e, talvez, intenção de sair do emprego. São exemplos de fatores extrínsecos o ambiente organizacional, segurança e saúde no trabalho, salários, remunerações e benefícios. Os fatores intrínsecos estão relacionados à realização do trabalho, satisfazem necessidades simbólicas das pessoas, como o prazer e a identificação com o trabalho, a busca por desenvolvimento pessoal e profissional, o status do cargo, a busca por responsabilidade e a autonomia na execução do trabalho, o reconhecimento dos colegas, entre outros (KLEIN, MASCARENHAS, 2016, p. 18-19).<sup>7</sup>

Por isso, tão importante quanto ao *munus* de fiscalização à atividade fim dos membros do Ministério Público, é igualmente necessário o planejamento concernente ao desenvolvimento profissionais dos integrantes do *Parquet*. E, de certo, dada a complexidade das relações sociais e jurídicas às quais o Ministério Público é instado a enfrentar, esse planejamento deve ser dinâmico e flexível, exatamente porque mutáveis e engenhosas são as exigências postas no dia a dia do atuar ministerial.

---

7 KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 50, n.1, p. 18-19, jan./fev. 2016.

Planejar é uma atividade fundamental da esfera da importância. Através do planejamento, conseguimos ganhar tempo e atuar de forma proativa. Sempre que planejamos, estamos reduzindo as urgências e evitando as circunstâncias. Quanto mais planejar, mais tempo você terá.

[...]

A única regra importante no planejamento é a flexibilidade. O cenário pode mudar e, quando isso acontece, o plano deve ser adaptado conforme a nova realidade. Por essa razão, um princípio fundamental a ser observado nessa etapa é: escreva seu plano a lápis. A referência ao lápis, claro, é metafórica. Ela significa apenas que é preciso haver a possibilidade de mudanças. Outro detalhe: jamais culpe o planejamento pelos possíveis fracassos ou acidentes de percurso: eles acontecem espontaneamente, a despeito de qualquer plano. E tenha certeza: quando há um planejamento bem feito e realista, os efeitos dos possíveis incidentes são identificados com muito mais presteza.<sup>8</sup>

E, nessa seara, o papel das Corregedorias é vital, pois, enquanto integrante da Administração Superior, o órgão correcional passa a assumir também a função modeladora de um novo e moderno perfil funcional e da capacidade resolutiva dos membros do Ministério Público.

Assim, o presente artigo tem por objetivo abordar o desenvolvimento profissional do membro do Ministério Público enquanto política institucional nos ramos e unidades ministeriais, bem como como a missão do órgão correcional em assegurar a plena efetividade a essa dimensão do crescimento e aprimoramento funcional de Promotores e Procuradores.

## Desenvolvimento profissional como direito e dever do agente público

O desenvolvimento profissional do agente público é uma necessidade inerente ao exercício da atividade pública, tendo em vista o interesse social da atividade que executa.

Neste sentido a lição de Carlos Ayres Britto ao contrapor as noções de Administração Pública e Administração Privada, afirmando que a administração pública é o “gerenciamento de tudo que é de todos”.<sup>9</sup>

---

8 BARBOSA, Christian. *A tríade do tempo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2011, p. 139;141.

9 BRITTO, Carlos Ayres. Administração pública enquanto noção oposta à de Administração Privada. In: *Comentário à Constituição do Brasil*. CANOTILHO, J. J. Gomes et al (coord. científica). São Paulo: Saraiva, 2013. p. 822.

E continua o autor, asseverando que “os poderes de gerenciamento que são conferidos aos órgãos e entidades estatais, e daí para os respectivos agentes, o são para o alcance de finalidades que a Magna Carta e as leis venham a qualificar como pertencentes a toda a coletividade.”<sup>10</sup>

Daí a importância do desenvolvimento profissional no serviço público, entendido tanto como uma busca a ser efetivada por seus agentes por meio do esforço pessoal como aquele implementado pela própria Administração.

Um modelo eficiente de Administração Pública moderna não mais pode vir dissociada de uma igualmente eficiente gestão estratégica de pessoas, pilar básico para se pretender o atendimento de níveis de excelência de produtividade e desenvolvimento humano, seja no setor público, seja no setor privado.

Diante das rupturas e mudanças, cada vez mais intensas e frequentes no mundo contemporâneo, reconhece-se que para as organizações “o grande desafio o é, sem dúvida, conseguir dominar a mudança” (Bergamini, 2002:112). Dominar a mudança por meio da gestão de pessoas significa priorizá-las como diferencial estratégico da organização. Para tanto, modelos tradicionais que privilegiam o planejamento e controle, tal como os propostos por Taylor e as funções de comando de Fayol, se mostram inadequados. Surge então o conceito de gestão estratégica de pessoas, pelo qual, a partir de ações interdependentes nos subsistemas próprios de Recursos Humanos (RH), pretende-se alinhar as políticas de pessoal às estratégias organizacionais ao invés de atuar de modo pontual, isoladamente (Hanashiro, 2007).

Reconhece-se também que os indivíduos nas organizações atuam de acordo com valores, pressupostos e crenças compartilhadas, que constituem sua cultura organizacional (Freitas, 1997), e que os indivíduos não podem ser dissociados em suas emoções e experiências por sua própria natureza humana (Davel e Vergara, 2001).

O reconhecimento da existência de traços culturais e da indissociabilidade das experiências e emoções dos indivíduos sugere que a implementação bem-sucedida de um modelo de gestão de pessoas estaria diretamente relacionada à consideração dos traços culturais dessa organização.<sup>11</sup> (VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011, p. 305)

Ao implementar atitudes pessoais voltadas à efetivação de seu desenvolvimento no plano profissional, insere-se o agente público na face do desenvolvimento profissional entendido como um dever do agente por sua simples condição de servidor público em sentido amplo.

Corroboram tal afirmativa as disposições da Recomendação CNMP nº 52/2017, que trata da política de gestão de pessoas no âmbito do Ministério Público brasileiro, estatuinto como uma de suas diretrizes o autodesenvolvimento, definido como “eventos de aprendizagem formal e natural para o desenvolvimento do potencial humano, em seus múltiplos aspectos”.<sup>12</sup>

Neste sentido, ainda, a lição de Jurandy Gomes Barbosa Neto, ao afirmar que “o desenvolvimento profissional resulta tanto do treinamento formal, com cursos de capacitação quanto do treinamento informal, que são os estudos por conta própria”.<sup>13</sup>

Por outro lado, a face do desenvolvimento profissional como dever existe também para a Administração Pública, que tem, a fim de dar guarida a suas obrigações de ordem constitucional e legal, o encargo de proporcionar o desenvolvimento profissional aos agentes públicos a ela vinculados.

Essa incumbência decorre da necessidade de se implementarem ações na busca da eficiência, princípio normativo que tem por escopo a busca dos melhores resultados para o beneficiário último da atuação da atividade administrativa, que é a própria sociedade.

Sob tal aspecto, ressalte-se o papel desempenhado pelas Escolas de Governo, previstas no artigo 39, § 2º da Constituição da República.

De acordo com José Afonso da Silva, a finalidade das Escolas de Governo é a formação de quadros administrativos, tendo a função de “formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos – o que entra também no contexto de uma correta política de administração de pessoal, porque são meios de melhoramento da produtividade dos servidores”.<sup>14</sup>

10 BRITTO, Carlos Ayres. Administração pública enquanto noção oposta à de Administração Privada. In: *Comentário à Constituição do Brasil*. CANOTILHO, J. J. Gomes et al (coord. científica). São Paulo: Saraiva, 2013. p. 822.

11 Villardi, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; DUBEUX, Veranise Jacubowski Correia. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 45, n.2, p. 305, mar./abr. 2011.

12 BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Recomendação nº 52, de 28 de março de 2017. Recomenda aos órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro que implementem a Política Nacional de Gestão de Pessoas, mediante a edição do correspondente ato administrativo. Disponível em <<http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendacoes/Recomendação-052.pdf>>. Acesso em 18.06.2018.

13 BARBOSA NETO, Jurandy Gomes. Os desafios da motivação organizacional e desenvolvimento profissional no serviço público. *Boletim de recursos humanos*, v. 13, n. 141, p. 1, jan. 2017.

14 SILVA, José Afonso da. Comentário contextual à Constituição. São Paulo: Malheiros, 2010, p. 359.

Neste sentido, uma das diretrizes da *Carta de Brasília*<sup>15</sup> é promover a valorização das Escolas Institucionais do Ministério Público no sentido de proporcionar a capacitação permanente de membros e servidores da Instituição.

Mais do que isso, de acordo com a *Carta de Brasília*, é papel das Escolas de Governo estimular o “conhecimento humanista e multidisciplinar”.

Também a Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN n.º 01/2018<sup>16</sup>, conhecida como Recomendação de Maceió, coloca em relevo o papel das Escolas Institucionais no que se refere especificamente ao período do estágio probatório dos membros da Instituição, de modo a abranger a “evolução humana, os cursos de ingresso, os cursos de vitaliciamento, a avaliação, a orientação e a fiscalização pelas Corregedorias”.

Aliás, há muito Hugo Nigro Mazzilli já apresenta sua preocupação sobre a forma de recrutamento dos membros do Ministério Público e a necessidade de um mais efetivo controle ao vitaliciamento na carreira.

Inserida entre as chamadas carreiras jurídicas, a do Ministério Público costuma ser bem procurada pelos profissionais do Direito. Para isso, uma série de razões concorre.

Há o aspecto vocacional: muitos candidatos procuram-no porque acreditam na própria vocação. Outros buscam-no apenas por representar uma das carreiras de ponta do funcionalismo público, com remuneração que muitos — senão a maioria — dos candidatos não conseguiriam encontrar na atividade privada.

[...]

Os concursos nem sempre são feitos com critérios adequados, privilegiando-se perguntas e respostas dogmáticas, não raro sem enfoque efetivo. Assim, é fácil exigir-se dissertação sobre agravo regimental ou tipicidade anormal, apenas para facilidade na correção da prova, em vez de serem colocadas reivindicações verdadeiras ou falsas para que o examinando as discuta, o que permitiria que ele demonstrasse não só os

conhecimentos teóricos como sua aplicação ao caso concreto. E o exame oral deveria ser mais minucioso, tal qual a importância da vivacidade e presença de espírito, como nas audiências e nos debates de júri.

Depois, é preciso efetivo acompanhamento do recém-ingresso, durante o estágio probatório, para aproveitá-lo ou recusá-lo antes do vitaliciamento.<sup>17</sup>

No mesmo norte, a Recomendação de Caráter Geral CNMP – CN n.º 02/2017<sup>18</sup>, que estabelece diretrizes para a estruturação e a atuação das Escolas Institucionais do Ministério Público brasileiro, fixa orientações para a sua interação com os Centros de Apoio, as Câmaras de Coordenação e Revisão e o Conselho Superior da Instituição, visando sobretudo o alinhamento da atuação institucional ao planejamento estratégico do Ministério Público.

Finalmente, a outra face do desenvolvimento profissional é a que o relaciona como um direito do agente público.

Como assevera Barbosa Neto, “o aumento de competências e conhecimento traz ao profissional melhoria da qualidade de vida, melhores oportunidades de trabalho, maior produtividade e contribui para o alcance dos objetivos individuais como um todo”.<sup>19</sup>

Conclui-se, por tais considerações, que o desenvolvimento profissional como direito do agente público decorre de sua própria condição de ser humano, visto que relacionado a melhorias em suas condições de vida, apto a proporcionar-lhe um incremento em sua felicidade e dignidade.

Esse, aliás, o espírito da Recomendação n.º 52/2017 do CNMP, ao apontar a importância de se fomentar “a evolução da cultura institucional, propiciando adaptabilidade, integração e espírito de equipe às instituições e aos seus integrantes, por meio do desenvolvimento pessoal e profissional e da melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade de vida”.

---

17 MAZZILLI, Hugo Nigro. *Introdução ao Ministério Público*. 5. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 46-47.

18 BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. *Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN n.º 02*, de 04 de julho de 2017. Estabelece diretrizes para a estruturação e a atuação das Escolas Institucionais do Ministério Público brasileiro e fixa orientações para a interação entre as Escolas, os Centros de Apoio, Câmaras de Coordenação e Revisão, o Conselho Superior e as Corregedorias do Ministério Público, notadamente quanto ao alinhamento ao planejamento estratégico institucional. Disponível em: <[http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendação\\_n\\_02.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendação_n_02.pdf)>. Acesso em 18.06.2018.

19 BARBOSA NETO, Jurandy Gomes. *Os desafios da motivação organizacional e desenvolvimento profissional no serviço público*, p. 1.

---

15 A Carta de Brasília foi aprovada em 2016, durante o 7º Congresso de Gestão do CNMP. BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. *Carta de Brasília*. Disponível em <[http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Carta\\_de\\_Bras%C3%ADlia-2.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Carta_de_Bras%C3%ADlia-2.pdf)>. Acesso em 18.06.2018.

16 Dispõe sobre o estágio probatório dos membros do Ministério Público brasileiro e estabelece outras diretrizes.

## O CNMP e o desenvolvimento profissional no âmbito do Ministério Público Brasileiro

Garantir o desenvolvimento profissional consiste em lidar com velhos hábitos institucionais que já não mais correspondem às expectativas dos membros e servidores. O estímulo certo e na dose apropriada: isso tende a ser muito mais eficaz para o atendimento de níveis superiores de excelência do que, em sentido diametralmente oposto, a mera imposição de rotinas construídas, por vezes, sem a participação coletiva e sem levar-se em conta as reais necessidades das pessoas envolvidas.

Em seu best seller *O poder do hábito*, Charles Duhigg nos dá importantes exemplos de como uma boa qualidade de vida pode representar um importante vetor de influência nos demais campos da vida pessoal.

Pensemos, por exemplo, em estudos da década passada investigando os impactos dos exercícios nas rotinas diárias. Quando as pessoas começam a fazer exercícios habitualmente, mesmo com uma frequência baixa, como uma vez por semana, elas começam a mudar outros padrões não relacionados em suas vidas, muitas vezes sem saber disso. Tipicamente, pessoas que fazem exercícios começam a se alimentar melhor e se tornar mais produtivas no trabalho. Elas fumam menos e demonstram mais paciência com colegas e familiares. Usam seus cartões de crédito com menos frequência e afirmam sentir menos estresse. O motivo não é totalmente claro. Mas para muitas pessoas o exercício é um hábito angular que deflagra mudanças disseminadas. “O exercício transborda para outras áreas”, disse James Prochaska, um pesquisador da Universidade de Rhode Island. “Há algo nele que facilita os outros hábitos.”

Estudos documentaram que famílias com o hábito de jantar juntas parecem educar crianças com melhor aptidão para as lições de casa, melhores notas, maior controle emocional e mais confiança. Arrumar a cama toda manhã é correlacionado com uma produtividade melhor, uma maior sensação de bem-estar, e maior aptidão para se manter dentro do orçamento. Não que uma refeição em família ou uma cama arrumada cause melhores notas ou menos despesas supérfluas. Mas, de algum modo, essas mudanças iniciais deflagram reações em cadeia que ajudam outros bons hábitos a se firmarem.<sup>20</sup>

O desenvolvimento profissional, que também pode ser assimilado

como a evolução da própria disseminação do saber através das ciências, nem sempre esteve ao alcance de todos. Segundo registra Patricia Fara, pelo menos até a metade do século XVII, a atividade intelectual era desenvolvida em ambientes privados, e não em locais públicos.

Os acadêmicos viviam em comunidades isoladas, e até os pesquisadores pouco convencionais de Oxford reuniam-se em suas salas de trabalho. Diferentemente da era vitoriana, não havia salões ou auditórios para palestras abertas ao público. Assim, os debates científicos aconteciam a portas fechadas — não só em estúdios acadêmicos, mas também em museus de colecionadores, laboratórios de alquimistas, gabinetes de corte, oficina de artesãos, salas de jantar de aristocratas e bibliotecas de magos. Muito lentamente surgiram novos lugares onde as pessoas podiam reunir-se, e a importância dessas atividades privadas foi caindo.<sup>21</sup>

Foi, portanto, gradual o acesso pelo grande público a essas discussões intelectuais, o que possibilitou enorme avanço humanístico em toda a Europa durante o Iluminismo, chegando mesmo a impactar a então reinante concepção da política e influenciar a tomada de decisões pelos governantes da época.

Entre os primeiros desses locais estavam as cafeterias inglesas, salas comunais que os cavalheiros adotavam como sua segunda casa. Lá examinava a correspondência, lia jornais e discutiam as últimas notícias, longe das distrações familiares. Outras instituições públicas — teatros, auditórios, clubes masculinos, museus e lojas maçônicas — também se multiplicaram. Aliadas ao número crescente de jornais diários, revistas acadêmicas e livros, essas instituições permitiam que os indivíduos se engajassem em discussões de alcance nacional, fosse expressando opiniões, adquirindo informações ou apenas passando momentos agradáveis. Embora inconstante, a prática se espalhou por toda a Europa durante o Iluminismo, uma era em que o conhecimento e a influência começaram a extrapolar as elites privilegiadas, fazendo com que o conceito de “opinião pública” — hoje tão familiar — passasse a exercer papel importante na tomada de decisões.<sup>22</sup>

Isso dito e conforme anteriormente mencionado, o CNMP, atento à importância do estímulo e aferição do desenvolvimento da profissionalização no âmbito do Ministério Público brasileiro, editou, em 2017, a Recomendação nº 52, que trata da “Política Nacional de Gestão de Pessoas no Ministério Público”.

20 DUHIGG, Charles. *O poder do hábito*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012, p. 124-125.

21 FARA, Patricia. *Uma breve história da ciência*, p. 180.

22 FARA, Patricia. *Uma breve história da ciência*, p. 180.

E, de forma inquestionável, na citada Recomendação, o ser humano é considerado em suas múltiplas dimensões: biológica, psicológica, social, organizacional e espiritual.

O objetivo da Recomendação CNMP 52/2017 é, em síntese, dispor sobre a necessidade de se implementarem ações que tenham por objetivo favorecer o “desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, o fomento à cultura de resultados e a valorização e motivação de membros e servidores”.

Nesse norte, dá o CNMP vazão a seu papel de fomentador do estímulo dos integrantes do Ministério Público brasileiro na busca do desenvolvimento pessoal e profissional que cumpram o papel de otimizar o potencial de membros e servidores no sentido do melhor atingimento das estratégias e valores da Instituição.

Objetiva, em síntese, a Recomendação CNMP nº 52/2017, promover a “humanização do ambiente e das relações de trabalho, com o fortalecimento dos princípios da dignidade da pessoa humana, valorização social do trabalho, isonomia e equidade”.

Destaca, sob tal aspecto, a “dimensão espiritual” do ser humano, enfatizando a importância da “compreensão de si mesmo e das relações humanas, uma vez que tal compreensão favorece “o aprimoramento das potencialidades do indivíduo e influencia a cultura da organização e o contexto em que ele está inserido”.

Importa-se, em suma, a Recomendação CNMP 52/2017, com o “desenvolvimento contínuo do ser humano nos seus múltiplos aspectos, por meio da valorização, do estímulo à aprendizagem e da orientação de resultados para a sociedade”.

Na mesma linha da Recomendação nº 52/2017, mas dizendo respeito especificamente ao período do estágio probatório dos membros da Instituição, editaram o CNMP e a Corregedoria-Nacional a Recomendação de Caráter Geral n.º 01/2018 (Recomendação de Maceió).

Em linhas gerais, a Recomendação de Maceió traça princípios que têm por escopo último o despertar, por ocasião dos cursos de ingresso, da importância da evolução profissional e humana durante o estágio probatório.

Considera, para tanto, que os processos de fiscalização, orientação e avaliação devem ter caráter humanizado a partir das diretrizes traçadas pela citada Recomendação.

Desse modo, no plano profissional estabelece a Recomendação de Maceió como um de seus objetivos despertar nos novos membros da Instituição a importância de que os conhecimentos práticos estejam voltados à proteção dos direitos e garantias dos cidadãos, destacando a importância dessa faceta do conhecimento no que se refere especificamente à proteção dos direitos humanos das pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Neste sentido é que os módulos práticos do curso de formação devem enfatizar a importância do trabalho em casos de repercussão social; a utilização da resolução consensual dos conflitos, controvérsias e problemas; a utilização de técnicas de negociação, mediação, conciliação e práticas restaurativas; a utilização de técnicas de gestão administrativa; a priorização do Planejamento Estratégico do Ministério Público, dos Planos Gerais de Atuação, dos Programas de Atuação e respectivos Projetos Executivos, dentre outros aspectos..

Já no plano da ética comportamentalista e de evolução humana, preocupa-se a Recomendação de Maceió com a identificação de fatores de ordem institucional ou não que possam, direta ou indiretamente, interferir nas atividades funcionais, “seja na promoção do contentamento, do comprometimento e da humanização do ambiente e das relações de trabalho e no desenvolvimento contínuo do ser humano nos seus múltiplos aspectos (físico, mental e espiritual), observando o atendimento efetivo e eficaz do interesse público e a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, nas peculiaridades das diversas unidades de lotação.”

Um ambiente hostil, desarmônico ou mesmo dotado de deslealdade e boa-fé institucional é capaz de criar uma onda de desestímulo de tal monta a contaminar setores inteiros dentro de uma organização.

Daí, a imprescindibilidade em se propiciar a formação de um local de trabalho em que seus integrantes possam ser capazes de se expressarem, de forma autêntica, homenageando a promoção dos princípios balizadores do bem comum, além de valores espirituais superiores e elevada ética laboral, sem a necessidade, portanto, de se recorrer ou socorrer a expedientes escusos ou mesmo desagregadores.

Um ambiente de trabalho saudável é fator que contribui para o desenvolvimento profissional, de forma potencializada. E, nesse parâmetro, a consciência colaborativa entre os integrantes de

uma mesma organização ou instituição é fundamental para que a equipe consiga, coletivamente, galgar níveis de sucesso e excelência que dificilmente poderiam ser obtidos por meio de uma cultura meramente individualista na formação do ser.

De acordo com um dos mais renomados experts em comportamento e inteligência social, Daniel Goleman, uma organização ou instituição que realiza o recrutamento ou contratação de membros exclusivamente com base em suas experiências técnicas, mas sem olhar para suas habilidades pessoais ou interpessoais (incluindo a capacidade de trabalhar em equipe), provavelmente entrará em colapso ou mesmo não conseguirá atingir os resultados planejados.<sup>23</sup>

A empatia de uma equipe se aplica não apenas à sensibilidade entre os membros, mas também à compreensão da visão e dos sentimentos de outras pessoas e grupos com quem a equipe tem contato — uma empatia de nível grupal.

[...]

Equipes de ponta também costumam se envolver em encontros de coaching coletivos, onde uma equipe reflete periodicamente sobre seu funcionamento como grupo para promover mudanças com base nessa reflexão — um exercício de autoconsciência grupal. Segundo Druskat, um feedback tão sincero de dentro “aumenta a efetividade do grupo, principalmente no começo”.<sup>24</sup>

Aliás, quanto maior o sentimento de coletividade, noção de respeito ao bem comum e sensação de pertencimento em um grupo ou instituição, tanto maior será a vocação de seus membros e integrantes alcançarem um nível de projeção funcional e melhoramento em suas aptidões profissionais.

Por isso, o desenvolvimento profissional de membros passa inexoravelmente pela ideia de manutenção de uma ambiente deontologicamente sadio e no qual sejam criados mecanismos para estimular a identificação de potencialidades em suas mais variadas formas de expressão e, no mesmo passo, buscar extirpar ao máximo a figura do personagem dotado de padrões éticos não bem compreendidos.

Assim, pauta-se pela diretriz de que o elevamento moral de toda uma Instituição, pública ou privada, acaba por refletir positivamente no aprimoramento funcional de todos os membros e integrantes daquela carreira, sem distinção, coibindo-se investidas tendentes a tolher ou incapacitar a expressão de talentos e genialidades.

Observa-se que certas organizações e pessoas, para sobreviverem no atual ambiente, passam a representar papéis, traindo, mentindo e dissimulando, assumindo, portanto, personagens que, quando bem veiculados, permitem que ainda continuem em trânsito, embora no contexto da verdade subjuguem os verdadeiros talentos e, sobretudo, a própria arte de viver.

Ao se manter em determinado posicionamento, seja no mercado, seja como pessoa física na sociedade ou em qualquer posto de uma organização, o personagem se cerca de incompetentes, pois, na incompetência, encontra segurança pela falta de ameaça e, como um sobrevivente acuado na sua escassez de conhecimento e limitação de luz na própria alma, ataca sem piedade aquele que lhe oferece qualquer forma de insegurança, como subjugará-lo a todo custo ao minar sua criatividade e autoestima, causando dano à pessoa, sobretudo, espiritual, no qual qualquer fratura não tem prótese no campo material.<sup>25</sup>

No mesmo sentido, Carol S. Dweck<sup>26</sup>, ao abordar a nova psicologia do sucesso, atenta para o fato de gestores e líderes não terem real aptidão para fazer despertar as potencialidades em seus funcionários. Um treinamento deficiente não será capaz de criar a ambiência adequada para a evolução dos membros e integrantes de uma organização, assim como tende a criar barreiras à evolução de ideias e a novas interfaces do conhecimento.

Quando do próprio capacitador não acredita na mudança de mentalidade dos membros sua equipe, quando o próprio gestor não confia no desenvolvimento de novas habilidades propiciadas pelo treinamento, não há mesmo como se falar de desenvolvimento profissional.

Daí, a importância, segundo Carol S. Dweck, dos gestores com mentalidade (mindset) de crescimento, aberta, em oposição àqueles com mindset fixos ou fechados ao desenvolvimento de novas e enriquecedoras experiências:

23 GOLEMAN, Daniel. *Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014, p. 232.

24 GOLEMAN, Daniel. *Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014, p. 234-235.

25 RIZZO, Claudio. *Marketing pessoal no contexto pós-moderno*. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Trevisan Editora, 2017, p. 73.

26 DWECK, Carol S. *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2017.

Milhões de dólares e milhares de horas são gastos a casa ano na tentativa de ensinar líderes e gestores a treinar seus funcionários e lhes dar um feedback efetivo. No entanto, muito desse treinamento é ineficiente, e muitos líderes e gestores permanecem orientadores deficientes. Isso acontece porque essa habilidade não pode ser treinada? Não, não é por essa razão. A pesquisa lança luz sobre o porquê de o treinamento corporativo frequentemente fracassar.

Estudos de Peter Heflin, Don Vandewalle e Gary Latham mostram que muitos gestores não acreditam em mudança pessoal. Esses gestores de mindset fixo buscam simplesmente o talento existente — julgam os funcionários como competentes ou incompetentes logo de início, e isso é tudo. Fazem pouco treinamento em desenvolvimento, e, quando os funcionários realmente melhoram, talvez não o percebam, mantendo-se presos à impressão inicial. Além disso, são muitos os que propõem a buscar ou aceitar feedback crítico de seus funcionários. Por que treinar funcionários se eles não podem mudar e por que obter feedback deles se você não pode mudar?

Gestores com um mindset de crescimento acham bom ter talento, mas entendem que esse é apenas o ponto de partida. Esses gestores são mais comprometidos com o desenvolvimento de seus funcionários, e com o próprio. Dão muito mais treinamento em desenvolvimento, notam melhoras no desempenho dos funcionários e recebem bem suas críticas.<sup>27</sup>

Isso tudo revela a importância da destinação de módulo específico às Corregedorias-Gerais nos cursos de ingresso, devendo as Casas Corregedoras atuar junto às Escolas Institucionais e Centros de Aperfeiçoamento da Instituição com o propósito de melhor orientar os novos membros acerca das linhas de atuação esperadas.

A orientação a novos membros deve ter, entre outros matizes, a criação de espaços democráticos de discussões dos mais variados temas e graus de profundidade. As escolas institucionais e CEAF's podem contribuir imensamente nessa nova formação do membro recém ingresso, atuando como verdadeiras incubadoras de grandes ideias, auxiliando na criação dos fatores motivacionais adequados para o desenvolvimento profissional dos membros.

Adam Grant nos lembra que é bastante tênue a linha que separa as experiências criativas positivamente motivadas e o medo paralisante do fracasso, impedindo o aprimoramento individual ante uma cobrança desmedida em relação ao sucesso, a todo custo.

Quando a motivação para o sucesso chega às alturas, ela abafa a criatividade. Quanto mais você valoriza a realização, mais tem medo do fracasso. Em vez de adotarmos como metas conquistadas sem paralelo, o desejo intenso de sucesso nos leva a buscar o êxito garantido. Nas palavras dos psicólogos Todd Lubart e Robert Sternberg, “a partir de um nível intermediário de necessidade de sucesso, há evidências de que as pessoas se tornem de fato menos criativas.

O anseio por ser bem-sucedido, acompanhado do medo do fracasso, deteve alguns dos maiores criadores e agentes de transformação da história. Preocupados em manter a estabilidade e alcançar realizações convencionais, eles relutaram em perseguir a originalidade. Em vez de seguirem em frente com determinação e confiança, acabaram sendo persuadidos, convencidos ou mesmo coagidos a assumir uma posição. Embora parecessem ter as qualidades de líderes natos, algumas vezes foram impelidos por seus seguidores e colegas. Se um pequeno grupo de pessoas não tivesse sido persuadido a tomar uma atitude original, talvez os Estados Unidos não existissem, o movimento pelos direitos civis poderia continuar sendo apenas um sonho, a Capela Sistina talvez tivesse as superfícies nuas e os computadores pessoais talvez jamais tivessem se popularizado.<sup>28</sup>

Por isso, quando tratamos da questão do desenvolvimento profissional não se pode deixar de mencionar que os fatores de ordem motivacional exercem grande influência na atuação profissional, devendo estar presentes tanto no agente público como na própria Instituição.

A motivação, no plano pessoal, está ligada aos “[...] esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”.<sup>29</sup>

Já no plano profissional os fatores motivacionais estão relacionados “com a responsabilidade, com o reconhecimento e com as atribuições do trabalho”.<sup>30</sup>

No âmbito do Ministério Público brasileiro atual, um dos fatores motivadores da atuação dos membros, servidores e da própria Administração Superior está relacionado ao cumprimento dos objetivos e metas do planejamento estratégico institucional.

---

28 GRANT, Adam. *Originals: como os inconformistas mudam o mundo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017, p. 22.

29 ROBBINS, *apud* BARBOSA NETO, Jurandy Gomes. *Os desafios da motivação organizacional e desenvolvimento profissional no serviço público*, p. 1.

30 HÉRZBERG, *apud* BARBOSA NETO, Jurandy Gomes. *Os desafios da motivação organizacional e desenvolvimento profissional no serviço público*, p. 2.

Daí a importância do papel das Corregedorias no efetivo exercício de seu papel orientador, garantindo que o desenvolvimento profissional no âmbito do Ministério Público tenha como um de seus fundamentos o cumprimento das disposições do planejamento da Instituição.

Por fim, há que se ressaltar, a contrario sensu, que podem coexistir nas organizações fatores de desestímulo à atuação profissional, que devem ser evitados.

Dentre tais fatores, cita Barbosa Neto a questão da “má aferição da efetividade dos serviços públicos”.<sup>31</sup>

Adam Grant nos fornece exemplos de grandes líderes e personalidades da humanidade que, por muito pouco, não se tornariam os ícones e os expoentes de sua época, deixando legados até hoje inquestionavelmente cultuados e que, em alguns casos, mudaram completamente o curso história.

Segundo o autor, entre os heróis da Revolução Americana que culminou com a Independência dos Estados Unidos, John Adams temia que uma retaliação britânica atrapalhasse sua promissora carreira de advogado; George Washington, que detinha negócios de trigo, farinha, peixes e cavalos, apenas se juntou à causa depois de ser nomeado por Adams como comandante em chefe do Exército. O Dr. Martin Luther King, Jr., originalmente, tinha sonhos de se tornar pastor e diretor de faculdade, após ter recentemente concluído sua tese de doutoramento. Sua nomeação para promover o discurso de encerramento na famosa Marcha de Washington deu-se quase que por um acaso, quando um colega propôs seu nome como orador. Antes de aceitar o trabalho de pintura das afrescos da Capela Sistina, Michelangelo chegou a se mudar para Florença para fugir da insistência do pedido papal, vindo a ceder somente depois de dois anos. Por fim, por 22 anos, Nicolau Copérnico se recusou a publicar sua grande descoberta, de que a Terra gira em torno do Sol, com medo de rejeição e de ser ridicularizado na comunidade científica, apenas comentando com alguns poucos amigos mais próximos. Mesmo depois de receber uma carta de um importante cardeal, recomendando a publicação da obra, Copérnico optou por não fazê-lo. A obra-prima apenas veio a público depois que um professor de matemática tomou para si a tarefa e a publicou. Por fim, um dos fundadores da Apple, Steve Wozniak inicialmente recusou-se a deixar seu antigo

emprego na Hewlett-Packard, mesmo lhe tendo sido oferecido um investimento inicial de 250 mil dólares para bancar o projeto inicial. Somente mudou de ideia depois que o próprio co-fundador Steve Jobs, seus pais e alguns amigos o encorajaram.<sup>32</sup>

Novamente aí a importância do papel das Corregedorias-Gerais, desta vez em seu viés avaliador, em complemento à sua atuação como órgão orientador, devendo a avaliação, sob tal aspecto, ser instrumento da verificação da atuação voltada ao cumprimento das metas e objetivos institucionais que, como vimos, é um dos objetivos maiores do desenvolvimento profissional no âmbito do Ministério Público brasileiro.

## Conclusões

Do que foi visto, a busca pelo desenvolvimento profissional dos seus membros é um dos pilares de evolução humana atualmente encampada pela Corregedoria Nacional do Ministério Público.

Essa qualificação passa não apenas por critérios meramente técnicos, mas igualmente em o cuidado de abordar questões ligados ao desenvolvimento das humanidades e dos relacionamentos interpessoais dos membros da Instituição.

Muitos têm sido os atos expedidos no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público justamente tratando dessa temática, o que revela, de modo inquestionável, a real preocupação do órgão de cúpula do Ministério Público brasileiro em possibilitar o engrandecimento funcional de Promotores e Procuradores, desde os recém ingressos na carreira e, também e especialmente, ao longo de toda a trajetória.

Nesse cenário, as Corregedorias locais assumem papel de fortalecimento na construção do saber em cada ramo e unidade. Integrante da Administração Superior, as Casas correccionais possuem o poder-dever de implementar uma política de desenvolvimento profissional realmente imbuídos dos valores humanísticos e parâmetros éticos que vêm sendo recomendados atualmente pela Corregedorias em todo o País.

A integração dessas experiências e o fortalecimento da cultura do saber em cada ramos e unidade certamente serão positivos

31 BARBOSA NETO, Jurandy Gomes. *Os desafios da motivação organizacional e desenvolvimento profissional no serviço público*, p. 3.

32 GRANT, Adam. *Originais*, p. 22-23.

vetores de transformação institucional do Ministério Público brasileiro, permitindo a manutenção do Parquet como uma das mais vocacionadas e legítimas Instituições democráticas de defesa da sociedade e dos valores constitucionais fundamentais e sociais.

## Referências

BARBOSA, Christian. *A tríade do tempo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

BARBOSA NETO, Jurandy Gomes. Os desafios da motivação organizacional e desenvolvimento profissional no serviço público. *Boletim de recursos humanos*, v. 13, n. 141, p. 12-18, jan. 2017.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN nº 01, de 15 de março de 2018. Dispõe sobre o estágio probatório dos membros do Ministério Público brasileiro e estabelece outras diretrizes. Disponível em <[http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Corregedoria/Recomendação\\_de\\_caráter\\_geral\\_CNMP-CN\\_nº\\_01\\_de\\_15\\_de\\_março\\_de\\_2018.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Corregedoria/Recomendação_de_caráter_geral_CNMP-CN_nº_01_de_15_de_março_de_2018.pdf)>. Acesso em 18.06.2018.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN nº 02, de 04 de julho de 2017. Estabelece diretrizes para a estruturação e a atuação das Escolas Institucionais do Ministério Público brasileiro e fixa orientações para a interação entre as Escolas, os Centros de Apoio, Câmaras de Coordenação e Revisão, o Conselho Superior e as Corregedorias do Ministério Público, notadamente quanto ao alinhamento ao planejamento estratégico institucional. Disponível em:<[http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendação\\_n.\\_02.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendação_n._02.pdf)>. Acesso em 18.06.2018.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Recomendação nº 52, de 28 de março de 2017. Recomenda aos órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro que implementem a Política Nacional de Gestão de Pessoas, mediante a edição do correspondente ato administrativo. Disponível em <<http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendacoes/Recomendação-052.pdf>>. Acesso em 18.06.2018.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Carta de Brasília. Disponível em <[http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Carta\\_de\\_Bras%C3%ADlia-2.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Carta_de_Bras%C3%ADlia-2.pdf)>. Acesso em 18.06.2018.

BRITTO, Carlos Ayres. Administração pública enquanto noção oposta à de Administração Privada. In: *Comentário à Constituição do Brasil*. CANOTILHO, J. J. Gomes et al (coord. científica). São Paulo: Saraiva, 2013.

CAMBI, Eduardo. Princípio da independência funcional e planejamento estratégico do Ministério Público. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, v. 955, p. 93-139, mai. 2015.

DUHIGG, Charles. *O poder do hábito*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

DWECK, Carol S. *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2017.

FARA, Patricia. *Uma breve história da ciência*. São Paulo: Fundamento, 2014.

GOLEMAN, Daniel. *Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

GRANT, Adam. *Originals: como os inconformistas mudam o mundo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 50, n.1, p. 17-39, jan./fev. 2016.

MAZZILLI, Hugo Nigro. *Introdução ao Ministério Público*. 5. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIZZO, Claudio. *Marketing pessoal no contexto pós-moderno*. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Trevisan Editora,, 2017.

SILVA, José Afonso da. *Comentário contextual à Constituição*. São Paulo: Malheiros, 2010;

Villard, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; DUBAUX, Veranise Jacubowski Correia. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 45, n.2, p. 303-329, mar./abr. 2011.