

» **ARTIGO**

1. DIMENSÃO ESPIRITUAL: UM NOVO PARADIGMA PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO MINISTÉRIO PÚBLICO

THE SPIRITUAL DIMENSION: A NEW PARADIGM FOR PEOPLE MANAGEMENT IN THE BRAZILIAN PUBLIC PROSECUTOR'S OFFICE

Paulo Roberto Gonçalves Ishikawa¹

“Não somos seres humanos que de vez em quando têm experiências espirituais. Ao contrário, somos seres espirituais que de vez em quando têm experiências humanas”

(Deepak Chopra)²

RESUMO: Um novo olhar projetou-se no Ministério Público brasileiro. O novo foco mira em algo que dificilmente poderíamos aquilatar por meio dos tradicionais métodos objetivos de constatação e mensuração: o sentido da vida que cada integrante do Ministério Público traz consigo no desempenho de seu mister institucional. O presente artigo tem por objetivo abordar a dimensão espiritual, um dos componentes da qualidade de vida do trabalho (QVT), previsto na Política Nacional de Gestão de Pessoas, instituída pela Recomendação nº 52/CNMP. Analisam-se as modalidades de inteligência intelectual, emocional e espiritual, de forma a contribuir para a compreensão do sentido do termo “dimensão espiritual”, a ser considerada como fator fundamental na gestão de pessoas do Ministério Público.

ABSTRACT: *A new vision has been expanded upon in the Brazilian Public Prosecutor's Office. The focus is on something we could hardly*

assess through the traditional objective methods of verification and measurement: the core values that each member of the Public Prosecutor's Office brings with themselves while performing its institutional mission. The objective of this article is to address the spiritual dimension, one of the components of the quality of working life (QWL), as written in the National Policy on People Management, established by Recommendation no. 52 issued by the Brazilian National Council of Prosecution Services (CNMP). The following intelligence modalities were analyzed: intellectual, emotional and spiritual, in order to aid in the understanding of the meaning of the term “spiritual dimension”, henceforth considered as a fundamental factor in the people management in the Public Prosecutor's Office.

PALAVRAS-CHAVE: Conselho Nacional do Ministério Público. Política Nacional de Gestão de Pessoas. Qualidade de vida no trabalho. Inteligência espiritual.

KEYWORDS: *National Council of Prosecution Services. National Policy on People Management. Quality of working life. Spiritual intelligence.*

SUMÁRIO: 1. Introdução. 2. Política Nacional de Gestão de Pessoas – Recomendação nº 52/CNMP. 2.1. A evolução humana no âmbito da Corregedoria Nacional do Ministério Público. 3. Qualidade de vida no trabalho. 4. Dimensão espiritual. 4.1. Tipos de inteligência. 4.1.1. Diversos tipos de inteligência. 4.1.2. Inteligência intelectual e inteligência emocional. 4.1.3. Inteligência espiritual. 5. QI, QE e QS no setor público. 6. A dimensão espiritual na gestão de pessoas no Ministério Público. 7. Conclusões. Referências.

Introdução

O Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), quando definiu a Política Nacional de Gestão de Pessoas (PNGP), por meio de sua Recomendação nº 52, de 28 de março de 2017, estabeleceu um relevante marco normativo na valorização e motivação dos membros e servidores do Ministério Público (MP) brasileiro.

Trata-se de iniciativa que atende ao Plano Estratégico Nacional do Ministério Público, especificamente relacionada ao seguinte objetivo, com sua respectiva descrição:

Valorizar e motivar membros e servidores: Promover ambiente organizacional que estimule a motivação e o comprometimento, onde as pessoas encontrem espaço para o seu desenvolvimento integral.

¹ Promotor de Justiça, Assessor Especial do PGJ e Supervisor de Planejamento e Gestão Estratégica do Ministério Público do Estado de Mato Grosso do Sul. Coordenador do Fórum Nacional de Gestão, no âmbito da Comissão de Planejamento Estratégico do CNMP, no período de 14/9/2015 a 8/2/2018.

² (Chopra, 2016. P. 87)

Implementar gestão de recursos humanos com mecanismos claros e objetivos de valorização, conciliando as necessidades, o compromisso com os resultados almejados pela instituição e as expectativas de membros e servidores (grifamos)³.

Ao eleger este tema como prioridade em sua estratégia, o MP brasileiro ressaltou a importância de seus integrantes para o cumprimento de sua missão institucional, em que a valorização e a motivação de membros e servidores passou a nortear a gestão de pessoas em suas unidades. Observa-se, na descrição do objetivo estratégico, que as pessoas passaram a ser consideradas na sua integralidade, ou seja, em seus múltiplos aspectos.

Com as novas diretrizes descritas na PNGP, foram asseguradas as condições necessárias para que os integrantes do MP possam desenvolver todo seu potencial, num ambiente saudável de trabalho, despertando em cada colaboração a motivação e o comprometimento para bem desempenhar suas atribuições, em benefício da sociedade.

Nesse contexto, a qualidade de vida no trabalho (QVT) passa a fazer parte desta reflexão. Se o setor privado já vem há algum tempo desenvolvendo e aprimorando técnicas e programas relacionados à QVT, o setor público, em geral, só recentemente tem abordado o tema – e a PNGP, ao assegurar a promoção da qualidade de vida no trabalho, assim o fez contemplando os aspectos psicológico, social, organizacional e espiritual.

Em que pese a importância das demais, somente a dimensão espiritual será tratada no presente artigo, propondo-se apenas refletir sobre alguns dos aspectos da espiritualidade, tendo em vista sua alta complexidade, que inclusive tem gerado calorosos debates acadêmicos em torno deste conceito, instigando numerosas e profundas discussões por explorar um campo sensível do conhecimento humano.

Sem ter a pretensão de abordar o assunto de forma profunda, os apontamentos coletados nas lições de alguns autores servirão de balizas para o entendimento das questões relacionadas à espiritualidade e das demais implicações pertinentes ao tema “dimensão espiritual”.

3 Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Comissoes/CPE/Objetivos_Estrat%C3%A9gicos_-_PRINT.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2018.

A Política Nacional de Gestão de Pessoas – Recomendação nº 52/CNMP

Em 28 de março de 2017, o CNMP publicou a Recomendação nº 52, que teve por finalidade a implementação da PNGP nas unidades do MP brasileiro. Trata-se de uma norma de importância ímpar, pois estabelece diretrizes fundamentais para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas, na busca do aprimoramento da profissionalização, valorização e motivação dos membros e servidores do MP.

O trabalho foi resultado da intensa dedicação dos representantes do Comitê de Políticas de Gestão de Pessoas do Ministério Público (CPGP), instituído no âmbito do Fórum Nacional de Gestão (FNG) por meio da Portaria CNMP-PRESI Nº 70⁴, de 27 de março de 2014, com o objetivo de promover a integração e o desenvolvimento da gestão de pessoas no MP brasileiro⁵. A PNGP foi inspirada e capitaneada pelo então Presidente da Comissão de Planejamento Estratégico do CNMP, Conselheiro Orlando Rochadel Moreira.

A referida recomendação, ao estabelecer a PNGP, definiu as finalidades, os conceitos, os princípios, as diretrizes gerais, os processos e subprocessos, e, ainda, a governança em gestão de pessoas, a serem observados pelos órgãos do MP.

Para delinear sua abrangência e conteúdo, a referida recomendação definiu como um dos objetivos da PNGP:

Incentivar o desenvolvimento permanente e pleno de seus integrantes, nas esferas física, mental e espiritual, estimulando o senso de pertencimento à instituição, observando o interesse público, a eficiência, a eficácia, a efetividade e a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão⁶.

A PNGP também estabeleceu, como um de seus princípios, a “*promoção da qualidade de vida no trabalho, nas suas dimensões biológica, psicológica, social, organizacional e espiritual, com aprimoramento permanente das condições, processos e instrumentos de trabalho*”⁷.

4 “Art. 15. O FNG-MP é a instância superior de deliberação coletiva dos seguintes Comitês, os quais o compõem: (...) V – Comitê de Políticas de Gestão de Pessoas do Ministério Público (CPGP-MP)”.

5 Art. 4º, *caput*, da Portaria CNMP-PRESI nº 144, de 3 de julho de 2014, que regulamenta os Comitês de Políticas de Gestão Administrativa, Orçamentária e de Pessoas do Ministério Público.

6 Art. 2º, V, da Recomendação nº 52/CNMP.

7 Art.4º, III, da Recomendação nº 52/CNMP.

A “qualidade de vida no trabalho”, usualmente conhecida pela sigla QVT, representa conceito já consolidado na iniciativa privada, onde empresas e organizações focam suas atenções não só para o sistema produtivo, mas também para as pessoas, responsáveis pela execução das atividades relacionadas à cadeia de valor.

Ressalta-se que a Recomendação nº 52/CNMP, ao tratar da QVT, estabelece as dimensões a serem observadas: biológica, psicológica, social, organizacional e espiritual. Fica evidente que se trata de abordagem ampla da “qualidade de vida no trabalho” no MP, o que demonstra que há um longo caminho a ser percorrido para o atendimento desse princípio.

Por outro lado, nos termos do art. 5º da Recomendação nº 52/CNMP, a PNGP estabeleceu diretrizes a nortear o planejamento e as ações a serem implementadas, prescrevendo, em seu inciso XII: *“Instituir ações para melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho, incluindo a promoção da saúde ocupacional, da segurança no trabalho e do bem-estar das pessoas”*.

Desta forma, visando a atender ao princípio acima mencionado, que disciplina a QVT, a norma também estabeleceu regramento direcionador das ações a serem implementadas pelas unidades do MP. Assim sendo, fica evidente que tal previsão sugere a adoção de medidas concretas a promover a melhoria das condições de trabalho de seus integrantes, inclusive de seu bem-estar.

A evolução humana no âmbito da Corregedoria Nacional do Ministério Público

Seguindo as diretrizes da Recomendação nº 52/CNMP, a Corregedoria Nacional do Ministério Público criou a Coordenadoria de Inovação, Evolução Humana e Estágio Probatório, com um Núcleo para tratar especificamente destes dois últimos itens, tendo como objetivos⁸:

I – auxiliar no desenvolvimento de diretrizes relacionadas à evolução humana, ao acompanhamento do estágio probatório e à gestão da qualidade de vida no trabalho;

II – difundir as boas práticas relacionadas à evolução humana, ao acompanhamento do estágio probatório e à gestão da qualidade de vida no trabalho.

Para atingir tais objetivos, foi instituída a Sistemática de Mapeamento, Avaliação e Difusão das Boas Práticas Institucionais relacionadas com a Evolução Humana⁹. Diante da existência de boas práticas institucionais voltadas para o tema nas unidades do MP, a Corregedoria Nacional assumiu o papel de promover a divulgação dessas iniciativas, de forma a possibilitar o compartilhamento de informações, como bons exemplos a serem seguidos.

Fica evidente, com tais direcionamentos, que os integrantes do MP passaram a ser considerados não apenas pelos trabalhos que desempenham no exercício da função, mas na sua condição de seres humanos, com expectativas e ideais, que buscam um sentido para a vida, na perspectiva de se tornarem melhores para si e para os que estão à sua volta.

Qualidade de vida no trabalho

O art. 4º, III, da Recomendação nº 52/CNMP estabelece como princípio a promoção da QVT, sendo a proposta do presente artigo abordar o aspecto “dimensão espiritual” nele incorporado. Desta forma, antes de adentrar neste tema específico, cumpre tratar, ainda que de forma perfunctória, do tema qualidade de vida no serviço público.

Num primeiro embate, extrai-se que o referido princípio estabelece que o integrante da instituição não apenas cumpra seus deveres e obrigações institucionais, mas que assim o faça com satisfação. Neste aspecto, quem se aproveita dessa condição é a própria sociedade, visto que o cidadão é o destinatário final de todos os esforços promovidos pelos servidores e membros do MP.

Destaca-se que o CNMP, ao prever a qualidade de vida no trabalho na PNGP, contribuiu sobremaneira no desenvolvimento deste importante conceito no serviço público, notadamente quando a legislação ainda pouco tratou deste tema. A norma demonstra a preocupação com o nosso “cliente interno”, ou seja, os colaboradores que integram o MP.

Conforme bem ponderado por Chiavenato (2010), o tema QVT, abordado inicialmente por Louis Davis em 1970, não se restringe apenas aos aspectos físicos e ambientais, mas também envolve os aspectos psicológicos, relacionados à motivação com que pessoas desempenham suas funções no órgão, garantindo assim qualidade e maior produtividade. Complementa o autor asseverando que:

8 Art. 12 da Portaria CNMP-CN nº 279, de 1º de dezembro de 2017.

9 Portaria CNMP-CN nº 15, de 18 de janeiro de 2018.

A QVT tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O trabalho de QVT implica em profundo respeito pelas pessoas.

(...)

Qualidade do trabalho elevada conduz a um clima de confiança a respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social (CHIAVENATO, 2010, p. 487-488).

Para renomado autor acima citado, a QVT representa uma complexidade de fatores, entre os quais se destacam: “1. A satisfação com o trabalho executado. (...) 6. O relacionamento humano dentro da equipe e da organização. 7. O ambiente psicológico e físico do trabalho” (CHIAVENATO, 2010, p. 487-488).

Nota-se que tais conceitos são inerentes ao setor público, onde existem regras internas específicas acerca das atribuições de cada integrante. Mas é preciso que se garantam todas as condições para que tais funções sejam exercidas de forma a preservar a autoestima e o respeito dos colaboradores, para que a qualidade do serviço permaneça perene, ainda que decorram muitos anos de trabalho.

Dimensão espiritual

Conforme mencionado no tópico anterior, a PNGP previu a *“promoção da qualidade de vida no trabalho, nas suas dimensões biológica, psicológica, social, organizacional e espiritual”* (art. 4º, III, da Recomendação nº 52/CNMP).

No item anterior, foi abordado o tema QVT, que lança um olhar mais subjetivo, voltado às expectativas e o bem-estar do trabalhador no cumprimento de seu mister institucional.

Para a compreensão dessa ideia, a norma acima descrita delinea o alcance do termo por meio do que se denominou “dimensões”, dentre as quais se destaca a espiritual, que, ao lado dos aspectos biológico, psicológico, social e organizacional, integra a perspectiva de QVT prevista na PNGP e constitui objeto do presente trabalho.

Conforme entendimento de Lipp (2015), quando tratou da conceituação da qualidade de vida, além da interação entre saúde (física e psicológica), recursos materiais disponíveis e nível de

satisfação com o viver, é necessário que a pessoa esteja bem nos quatro “quadrantes” da vida: afetivo, profissional, social e saúde. Como condição subjacente, aponta a dimensão da espiritualidade.

No que tange à dimensão espiritual como um dos aspectos da QVT, Ogata e Simurro (2009) prelecionam que:

Trabalhar nesta dimensão [espiritual] implica trabalhar a integralidade da pessoa. Essa tão importante dimensão humana tem sido ainda pouco abordada nos programas de bem-estar e qualidade de vida das organizações. É preciso desenvolver ações que contemplem aspectos relacionados à ética, valores, consciência, desenvolvimento pessoal, compaixão, transcendência, perdão, empoderamento, que dão a visão e o significado da vida para o indivíduo.

Nota-se, a partir desse conceito, que a dimensão espiritual impescinde de um olhar sensível daqueles que se aventuram a explorá-la, mesmo porque seus efeitos e consequências, sejam positivos ou negativos, no mais das vezes, não se revelam de forma objetiva, como ocorre nas outras dimensões da QVT.

A Recomendação nº 52/CNMP, em seu art. 3º, inciso XII, no capítulo que trata dos conceitos e definições da PNGP, discorreu acerca da dimensão espiritual como sendo a “compreensão acerca de si mesmo e das relações humanas, que favorece o aprimoramento das potencialidades do indivíduo e influencia a cultura da organização e o contexto em que ele está inserido”.

Partindo de tais direcionamentos, vislumbra-se o indivíduo como fator primordial desta análise, não só quanto ao autoconhecimento, mas também referentemente a como se relaciona com o próximo. Neste contexto, consideram-se não só as pessoas que integram a instituição, mas também o público externo, ou seja, o cidadão, visto que o texto menciona expressamente o termo “relações humanas”, o que autoriza interpretação ampla desse conceito.

Ainda, quando se menciona que tais fatores favorecem “o aprimoramento das potencialidades do indivíduo”, sugere-se estar se tratando de aptidões, capacidades e habilidades desenvolvidas por aqueles que prestam o serviço público. Assim sendo, diante de tais premissas, parte-se para análise do conceito de inteligência, como fator que possa proporcionar melhor entendimento acerca de tal discussão.

Tipos de inteligência

Diversos tipos de inteligência

A PNGP elegeu o indivíduo como sendo o mais importante fator para que o MP possa cumprir sua missão constitucional – todo o esforço e dedicação, de cada integrante da instituição, representará o resultado que a sociedade tanto espera e almeja.

Por se tratar de pessoas, não se pode conceber apenas sua existência dentro de um sistema exato e objetivo, em que pese toda atividade estar regulamentada nos instrumentos normativos que definem as atribuições de cada membro e servidor. Isto porque, além dos fatores concretos e mensuráveis por meio de indicadores de desempenho e avaliações, cada indivíduo carrega dentro de si seus fatores subjetivos, que acabam por interferir, direta ou indiretamente, na sua vida funcional.

Destarte, diante de tais complexidades, observa-se que a inteligência é fator a ser explorado, para fins de se identificar de que maneira o indivíduo se observa, enquanto ser pensante, e como se relaciona com o ambiente.

Para o dicionário Michaelis *on-line*, o vocábulo *inteligência* apresenta os seguintes significados:

1 Faculdade de entender, pensar, raciocinar e interpretar; entendimento, intelecto, percepção, quengo. 2 PSICOL Habilidade de aproveitar a eficácia de uma situação e utilizá-la na prática de outra atividade. 3 FILOS Princípio espiritual e abstrato considerado a fonte de toda a intelectualidade. 4 PSICOL Capacidade de resolver situações novas com rapidez e êxito, adaptando-se a elas por meio do conhecimento adquirido. 5 Conjunto de funções mentais que facilitam o entendimento das coisas e dos fatos. 6 FIG Pessoa de grande esfera intelectual. 7 Compreensão recíproca¹⁰.

Da leitura desses significados, resta evidente que não há conceitos uniformes acerca do que venha a ser “inteligência”. Muitos autores já se debruçaram sobre o tema, mas não será objetivo do presente artigo a análise abrangente do seu significado; serão apontadas apenas algumas abordagens que possam contribuir para atingir o objetivo do presente trabalho.

Pois bem, a partir de René Descartes, o saber matemático foi alçado ao ponto mais alto da ciência, cujo modelo e padrão passou a ser seguido pelas outras ciências. Diante deste cenário, a inteligência lógico-matemática passou a ser a única considerada no mundo ocidental. Entretanto, tal hegemonia foi impactada com a Teoria das Inteligências Múltiplas, de Gardner¹¹, quando então o modelo unidimensional foi superado para considerar outras formas de inteligência (TORRALBA, 2012).

Assim, a ideia de que a inteligência se restringe a cálculos matemáticos e racionais, a resolver problemas abstratos, foi desconstituída a partir daquela teoria¹², visto que outros aspectos do ser humano passaram a ser considerados e valorizados para fins de se conceituar o que venha a ser “inteligência”. Diante desta nova perspectiva, que valoriza a capacidade das pessoas em seus vários aspectos, chega-se à conclusão de que cada um reúne uma complexidade de aptidões, que traduzem sua forma de interagir com as pessoas e com o ambiente em que vive.

Para Wolman (2002, p. 84), a teoria de Gardner:

(...) propõe uma reformulação radical da inteligência. Sua metáfora é que a inteligência não é uma função unitária que podemos medir com um simples teste de inteligência métrico, ou tradicional, nem é um arranjo hierárquico de funções mentais. Gardner vê a inteligência como uma coleção de múltiplas inteligências, cada qual associada a habilidades distintas, cada qual capaz de realizar um conjunto único de funções.

Dando sequência à sua abordagem, o autor acima mencionado cita e descreve as oito e meia inteligências propostas por Gardner:

1. Inteligência linguística (dos poetas, jornalistas, redatores, publicitários e advogados);
2. Inteligência musical (dos compositores, maestros e instrumentistas, assim como de engenheiros de áudio e peritos em acústica);

¹¹ Neste aspecto, Goleman (2012, p. 62) assevera que “o influente livro de Gardner, *Frames of Mind (Estados de Espírito)*, de 1983, foi um manifesto de contestação à visão do QI; ali, o que o autor coloca é que não há um tipo específico, monolítico, de inteligência decisiva para o sucesso da vida, mas sim um amplo espectro de inteligências, com sete variedades principais”.

¹² “Gardner chegou à conclusão inevitável: o conceito ultrapassado de ‘inteligência’ como uma medida singular da competência precisa ser abandonado. Ele afirmou que os seres humanos têm toda uma gama de competências primárias – inteligências – e elas existem em várias proporções, em várias pessoas. Seu livro provocativo, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, publicado em 1983, tratava de um golpe fatal à noção estabelecida de que o QI define ou controla a capacidade de pensar, e desencadeia uma nova forma de olhar a competência humana” (Albrecht, 2008, p. 22).

¹⁰ Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/inteligencia/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

3. Inteligência lógico-matemática (dos matemáticos e dos peritos em ciência da computação);
4. Inteligência visioespacial (dos arquitetos, geógrafos, cirurgiões e navegadores);
5. Inteligência cinestésico-corporal (dos alpinistas e dançarinos, atletas e malabaristas);
6. Inteligência interpessoal (dos terapeutas, pais e professores dedicados);
7. Inteligência intrapessoal (de pessoas com agudas habilidades introspectivas; esta inteligência pode agir como uma 'agência central de inteligência', capacitando os indivíduos a conhecerem melhor suas próprias habilidades e a melhor maneira de utilizá-las);
8. Inteligência naturalista (dos biólogos, ecologistas e taxonomistas); 8 ½. Inteligência existencial (preocupação com questões fundamentais e cosmológicas da vida e da morte) (WOLMAN, 2002, p. 84).

Como se pode observar, a relação acima descrita evidencia a complexidade da visão multifacetária do conceito de inteligência, cujos critérios visam a abarcar as diversas formas pela qual se manifesta.

Considerando a proposta do presente trabalho, destaca-se a "inteligência existencial", descrita no item 8 ½.

Ressalta-se, de início, que Gardner não considera, necessariamente, que a inteligência existencial seja considerada a "nona inteligência", embora seja esta a que mais se aproxima do que se denomina "inteligência espiritual" (SILVA, 2001)¹³.

Não obstante, antes mesmo da formulação da Teoria das Inteligências Múltiplas, muitos estudos foram realizados para fins de analisar e mensurar a inteligência humana, na tentativa de qualificá-la em categorias conforme o valor obtido nas avaliações, cuja abordagem se dará nos próximos tópicos.

13 Em artigo publicado na Revista de Estudos da Religião, Silva (2001) relata um debate público havido entre Howard Gardner e Robert Emmons, em que este sustenta que "a inteligência tem uma faceta espiritual, que pode (sic) e obedece a todos os critérios indicados por Gardner (rectius: Gardner) para ser assumida no espectro das inteligências múltiplas, acrescentando que "mesmo dando como válidos alguns argumentos de Emmons, Gardner, (sic) prefere chamar a de 'inteligência existencial' aquilo que Emmons batiza de 'inteligência espiritual'." (grifos da autora)

Inteligência intelectual e inteligência emocional

Historicamente muitos testes de inteligência foram elaborados para medir a capacidade cognitiva das pessoas, notadamente para avaliar o aspecto racional, como forma de processamento do conhecimento, que resultou no que se denomina "quociente de inteligência", mais conhecido como QI. Este termo foi cunhado por Wilhelm Stern, em 1921, e resultava de fórmula que considerava a relação entre idade mental e idade cronológica, com foco nas pessoas com menos de 16 anos. Com o tempo, as técnicas de mensuração da inteligência foram evoluindo e, em 1939, David Wechsler adaptou o teste para adultos. Atualmente, muitos testes e subtestes de avaliação de inteligência são utilizados por psicólogos, com objetivo de se verificar a capacidade intelectual, vale dizer, o QI das pessoas¹⁴.

Nesse aspecto, o QI tem servido para demonstrar a capacidade que o indivíduo tem de resolver problemas e questões, ou seja, processar informações conforme as exigências da função a ser desempenhada.

Entretanto, analisar a inteligência exclusivamente sob esse aspecto tornou-se insuficiente para aquilatar a complexidade do mundo em que atualmente vivemos e, principalmente, a forma como nos relacionamos com as pessoas.

Ainda, verificou-se, com a passar do tempo, que ter QI elevado não representa garantia de sucesso. Se é certo que a capacitação técnica seja requisito fundamental para o desempenho de qualquer função, existem outros fatores a serem considerados que visam a garantir o equilíbrio e a sustentabilidade do bom desempenho do papel a ser exercido. Ou seja, "o QI contribui com cerca de 20% para os fatores que determinam o sucesso da vida, o que deixa os 80% restantes por conta de outras variáveis" (GOLEMAN, 2012, p. 58).

Assim, além do aspecto racional da inteligência, também deve ser considerado seu conteúdo emocional, ou seja, de que forma lidamos com os sentimentos e emoções. A partir daí, um novo campo de estudo se revela, com as nuances características do psiquismo humano, acrescentando-se o fator social, que integra as formas de comportamento. Para tratar sobre tal aspecto, muitos autores passaram a qualificar essa forma de inteligência como sendo "quociente emocional", conhecido como QE, referindo-se, portanto, à "inteligência emocional". Embora alguns autores já

14 QUOCIENTE DE INTELIGÊNCIA. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Wikipédia, 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Quociente_de_inteligência>. Acesso em: 9 abr. 2018.

tenham utilizado tal expressão anteriormente, foi justamente Daniel Goleman, em meados da década de 1990, quem difundiu e popularizou o conceito de inteligência emocional, exemplificando esta modalidade de inteligência, para melhor entendimento, da seguinte forma:

Capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante (GOLEMAN, 2012, p. 58).

Entretanto, ressaltando a importância do QI e do QE para a compreensão da inteligência humana, Danah Zohar e Ian Marshal acrescentam um terceiro “Q”, a complementar os dois primeiros: a inteligência espiritual, relacionado ao QS, sigla derivada da expressão *Spiritual Quotient* (SQ). Em poucas palavras, Zohar e Marshal (2017, p. 17) sintetizam o conceito como:

(...) a inteligência com a qual podemos inserir nossos atos e nossa vida em um contexto mais amplo, mais rico, mais gerador de significados; a inteligência com a qual podemos avaliar que um curso de ação ou caminho na vida faz mais sentido que outro. O Quociente Espiritual (QS) é o embasamento necessário para o funcionamento eficaz do QI e do QE. É a nossa inteligência final.

O detalhamento desta forma de inteligência será objeto do próximo item.

Inteligência espiritual

Conforme acima mencionado, muito já se discutiu acerca do QI e do QE, sendo este o momento de ser abordado o terceiro tipo de inteligência, a espiritual, vale dizer, o QS.

A princípio, partimos de uma definição simplificada, visando a facilitar a distinção entre os três “Qs”: QI como a inteligência que busca entender o “o que”; QE, a inteligência que busca entender o “como”; e o QS, a inteligência que busca entender o “porquê” das coisas (BOWELL, 2005, p. 15).

Na verdade, conforme os autores que tratam da inteligência espiritual, essa terceira forma de inteligência seria uma complementação das duas primeiras, ou seja, percebeu-se que o QI e o QE não se mostraram suficientes para demonstrar a complexidade do pensamento humano.

Mas antes de tratar desta última modalidade, destaca-se a posição de Zohar e Marshall (2017) acerca da relação entre a teoria dos “Qs” e a Teoria das Inteligências Múltiplas. Para os autores, as várias formas de inteligência, inclusive as de Gardner, seriam apenas variações do QI, QE e QS – e, como já mencionado, a inteligência espiritual estaria contemplada na chamada “inteligência existencial”, conforme dispõe a teoria gardneriana.

Muitos autores se prontificaram a definir o conceito de inteligência espiritual. Para Wolman (2002, p. 11), inteligência espiritual seria “a capacidade humana de formular as perguntas fundamentais sobre o significado da vida e simultaneamente experimentar a conexão perfeita entre cada um de nós e o mundo em que vivemos”. O mesmo autor, citando Robert Emmons em sua obra, elencou as características centrais da inteligência espiritual:

(1) transcendência, (2) consciência aumentada, (3) dotar atividades diárias de um senso do sagrado, (4) usar recursos espirituais em problemas práticos e (5) adotar comportamentos virtuosos (como perdão, gratidão, humildade, compaixão e sabedoria) (WOLMAN, 2002. p. 121).

A busca de um significado para a vida, nos termos acima descritos, também foi abordada por Deepak Chopra (2016) quando tratou da “Lei do Darma”, que na cultura indiana significa que “assumimos uma forma física para cumprir um propósito na vida”. Segundo o autor, vivemos neste mundo para descobrir o eu espiritual, o nosso “Eu superior”.

Neste ponto, ressalta-se que a busca do propósito da vida, além do caráter pessoal, também abrange a realização profissional, pois a satisfação plena com aquilo que se faz e se produz também integra os caracteres da personalidade. E como componente desta lei espiritual, Chopra destaca ainda o dever que temos de servir à humanidade, de forma a nos questionarmos em que podemos ajudar os outros.

Trata-se do eterno questionamento dos “porquês” da vida, quando então surgem no quadro mental inúmeras possibilidades de aperfeiçoamento. Se o QI se preocupa com “o que” deve ser feito e o QE com a forma de lidar com os próprios sentimentos e os sentimentos dos outros no cumprimento desse dever, o QS passa a questionar “a forma como sempre foi feito”, pois somente assim será possível aspirar a mudanças e inovações. Nessa dimensão, a realização interior é o que realmente motiva a pessoa, ficando de lado até mesmo o aspecto financeiro.

Oportuna a contribuição de Zohar e Marshal (2017, p. 19) quando estabeleceram a comparação entre inteligência emocional e inteligência espiritual, no aspecto transformador:

Da forma como Daniel Goleman a define, minha inteligência emocional me permite julgar em que situação me encontro, e em seguida, comportar-me apropriadamente dentro dela. Isso significa trabalhar *dentro dos limites da situação, permitindo que ela me oriente. Já minha inteligência espiritual permite que eu pergunte a mim mesmo, de início, se quero estar em uma situação particular. Eu não poderia mudá-la, criando outra melhor? Isso implica trabalhar com os limites da situação em que me encontro, permitindo-me conduzir a situação (grifos dos autores).*

Interessante destacar, neste aspecto, certo “conformismo” em determinada situação no âmbito da inteligência emocional, de forma que a pessoa, ainda que não concorde com as condições nas quais se encontra, maneja seus comportamentos e reações para melhor se adaptar naquele ambiente. Em se tratando de inteligência espiritual, quando se depara com determinada situação não desejada ou inadequada, gerando certo “inconformismo”, passa então aos inevitáveis questionamentos, de forma a vislumbrar quais medidas seriam necessárias para o aprimoramento ou aperfeiçoamento daquelas condições.

Outra questão a ser mencionada é justamente sobre um modelo de mensuração da inteligência espiritual. Ao contrário do que ocorre com o QI, cujas avaliações se dão por meio de inúmeros modelos de avaliações, dificilmente teríamos instrumentos de medida do QS.

Para Wolman (2002, p. 87), não seria possível fazer uma abordagem “psicométrica”, reservada para um pequeno número de inteligências, pois crê que:

(...) o melhor a fazer em termos de critérios para avaliação da inteligência espiritual seja documentar as manifestações dessa inteligência e não fazer alegações de que uma pessoa tem um alto nível de inteligência espiritual, deixando implícito uma performance superior, enquanto outra pessoa possui um nível baixo, deixando implícito uma performance inferior.

Assim sendo, resta evidente a dificuldade de se estabelecer um método de mensuração objetiva da inteligência espiritual de um indivíduo¹⁵. O que não significa que tal inteligência não possa ser desenvolvida como são as demais.

Neste sentido, Zohar (2017, p. 272-274) definiu as “sete etapas concretas para obter maior inteligência espiritual”, quais sejam:

- a) Tornar-se consciente de onde está agora – exige-se a autopercepção, no sentido de que seja desenvolvido o hábito de reflexão sobre as próprias experiências;
- b) Sentir fortemente que quer mudar – a partir da autoanálise, é necessário que a pessoa analise o impacto e a necessidade dessa mudança na sua vida;
- c) Refletir sobre onde está o seu centro e sobre suas mais profundas motivações – trata-se de análise mais profunda da reflexão, quando busca o verdadeiro sentido da vida;
- d) Identificar e eliminar obstáculos – trata-se de sentimentos negativos que possam impedir a consecução dos objetivos, razão pela qual devem ser eliminados;
- e) Examinar numerosas possibilidades de progredir – qual o melhor caminho, dentre outros, para seguir? O progresso apresenta várias possibilidades, basta saber fazer as melhores escolhas;
- f) Comprometer-se com um caminho – escolhido o caminho, as forças devem estar alinhadas para atingir o objetivo proposto;
- g) Permanecer-se consciente de que são muitos os caminhos – deve-se ter a percepção de que sempre haverá outras alternativas, caso sejam necessárias algumas mudanças de rumo.

Assim sendo, caberá aos gestores disponibilizar instrumentos que proporcionem o desenvolvimento e aperfeiçoamento da inteligência espiritual na organização, ficando evidente que a pessoa deve ser considerada em seus múltiplos aspectos.

Destarte, o desenvolvimento da inteligência intelectual (QI) garante a execução racional das atividades, dentro da devida técnica, gerando os resultados concretos almejados. No âmbito da inteligência emocional (QE), passa-se a averiguar se as pessoas responsáveis pela execução daquelas atividades encontram-se emocionalmente equilibradas internamente e também em relação aos demais colaboradores envolvidos no processo de trabalho. Por fim, evidencia-se a inteligência espiritual (QS) quando as mesmas pessoas, ao se questionarem sobre seu verdadeiro papel na organização, mostram-se inspiradas e realizadas profissionalmente, buscando, incessantemente, a melhoria dos processos e dos resultados.

15 Para Zohar e Marshall (2017, p. 285), “ao contrário do QI, que é linear, lógico e racional, a inteligência espiritual não pode ser quantificada”.

QI, QE e QS no setor público

Nos itens anteriores, foram abordadas as três modalidades de inteligência, quais sejam: inteligência intelectual (QI), inteligência emocional (QE) e inteligência espiritual (QS).

O tema sugere algumas reflexões de como essas inteligências se relacionam com a gestão de pessoas na administração pública. Trata-se apenas de um exercício mental com o objetivo de exemplificar a forma como se lida com tais inteligências, ainda que implícita ou indiretamente.

Logo de início, não há dúvidas de que a inteligência intelectual é considerada a partir do ingresso da pessoa no serviço público, que se dá, via de regra, por meio de concurso público. As provas escritas do certame, por sua vez, exigem do candidato conhecimentos específicos e necessários para que, caso obtenha êxito, possa cumprir as atribuições que o respectivo cargo exige. Geralmente não há avaliação da “inteligência emocional” do indivíduo como critério de classificação, embora, dependendo do concurso, exijam-se avaliações psicológicas que definem se o candidato está apto, ou não, para exercer a respectiva função.

A inteligência emocional passa a ser normalmente considerada no momento em que o indivíduo passa a efetivamente exercer suas atribuições. Pela lógica do conceito, essa inteligência diz respeito a como o indivíduo reage, emocionalmente, diante das mais variadas situações concretas, notadamente em relação às demais pessoas de seu convívio profissional.

Se a inteligência intelectual está diretamente ligada à qualidade do serviço intelectual produzido, baseado na melhor técnica de desenvolvimento, a inteligência emocional está relacionada ao sentimento e ao comportamento do indivíduo. Exemplificando, não é raro identificar situações em que determinada pessoa desenvolve um excelente trabalho técnico, mas demonstra dificuldade para interagir com seus pares, ou mesmo com o público em geral.

Ressalta-se, neste ponto, que a Lei Orgânica Nacional do Ministério Público (Lei nº 8.625, de 12 de fevereiro de 1993), que dispõe sobre normas gerais para a organização do Ministério Público dos Estados, estabelece, em seu art. 43, os seguintes deveres para os membros do Ministério Público: “I - manter ilibada conduta pública e particular”; e “IX - tratar com urbanidade as partes,

testemunhas, funcionários e auxiliares da Justiça”. Assim sendo, é possível chegar à conclusão de que a inteligência emocional é uma das condicionantes para que o membro do *Parquet* observe tais deveres funcionais, visto que esses comportamentos agregam forte conteúdo emocional e, ademais, pressupõe sua relação com outras pessoas.

Em relação aos servidores, também é possível constatar na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, em seu art. 116, inciso XI, o seguinte dever a ser observado: “tratar com urbanidade as pessoas”. Acrescenta ainda que, nas avaliações periódicas de desempenho aplicadas aos servidores, existem, em alguns casos, algumas hipóteses em que a inteligência emocional encontra-se de alguma forma contemplada¹⁶.

Assim sendo, a inteligência intelectual e a emocional manifestam-se, respectivamente, quando o integrante do MP desenvolve sua atividade intelectual no exercício de suas funções, adequando satisfatoriamente suas emoções e comportamentos conforme exigido em cada situação à qual esteja submetido.

Entretanto, ainda que a pessoa se enquadre na situação acima descrita, é possível também questionar acerca da motivação e satisfação com as quais desenvolve suas atividades. Vale dizer, se detém inspiração para agir de forma proativa, no interesse da coletividade e dos colegas de trabalho, ou mesmo, se é capaz de inovar a ponto de proporcionar mudanças visando ao aprimoramento dos fluxos e processos de trabalho.

Acrescente-se, por fim, constatar se o integrante do MP está realizado profissionalmente, de forma a se orgulhar do que faz, buscando, de forma contínua, a melhoria de seu desempenho e o aprimoramento institucional. Com fundamento no que foi anteriormente exposto, tais caracteres representam, por fim, a inteligência espiritual.

Dessarte, evidencia-se a inteligência espiritual nas pessoas, de forma concreta e a título de exemplo, quando se dispõem a elaborar projetos, visto que estes têm por escopo a resolução de um problema ou implementação de uma melhoria. Ainda, cada projeto visa à inovação, ou seja, algo novo, exclusivo, sendo esta uma de suas principais características.

¹⁶ A título de exemplo, destaca-se o seguinte quesito, no Boletim de Avaliação de Desempenho dos servidores do Ministério Público do Estado de Mato Grosso do Sul: “Coopera e participa ativamente com os demais integrantes da equipe e sociedade, contribuindo para o alcance dos objetivos da instituição”.

Destaca-se, neste sentido, que o CNMP instituiu o Banco Nacional de Projetos, que representa um repositório de boas práticas oriundas de todas as unidades do MP brasileiro. Seguindo o raciocínio, é possível concluir que os proponentes desses projetos possuem qualidades que, de alguma forma, caracterizam a inteligência espiritual.

A dimensão espiritual na gestão de pessoas no Ministério Público

No início do presente artigo, destacaram-se as profundas inovações trazidas pela nova PNGP do MP, nela contemplada a dimensão espiritual como um dos fatores a serem observados na implantação e aperfeiçoamento da QVT no setor público.

Como proposta metodológica, adotou-se no presente trabalho a ideia de “inteligência espiritual”, ou “QS”, como baliza e suporte para enriquecer o conceito de “dimensão espiritual”, previsto na Recomendação nº 52/CNMP.

Pois bem, quando se observa o conceito de inteligência espiritual, poderia se chegar à conclusão de que seria algo relacionado a “outro plano existencial”. Na verdade, a espiritualidade diz respeito à nossa vida diária, pois está relacionada à percepção do mundo que cada um carrega e cultiva (WOLMAN, 2002).

Tal diretriz é de suma importância para o contexto do presente artigo, pois busca-se, de alguma forma, compreender o conceito de “dimensão espiritual” aplicado ao dia a dia dos integrantes do MP. É justamente nas lidas diárias que se verifica a maior exigência de buscarmos o sentido no que estamos fazendo. É perguntar a si mesmo a razão de estar ali e o que pode ser feito para melhorar a vida das pessoas envolvidas no trabalho.

Se, por um lado, a definição do alcance da norma é fundamental para a compreensão do instituto, sua aplicação e concretização passam a ser o grande desafio para os gestores, pois é o momento em que a palavra fria da “lei” se transforma em resultados concretos e efetivos para a sociedade.

Nesse sentido, existem técnicas para a implantação da QVT já consolidadas, que podem auxiliar no aperfeiçoamento desta prática no MP. Assim, as mudanças poderão ocorrer com a criação de programas que possam atender as necessidades dos trabalhadores, visando à manutenção da saúde e de seu bem-estar.

Ressalta-se, neste aspecto, que é importante buscar formas de prevenir a ocorrência de problemas. É certo que não se pode olvidar as situações em que a dificuldade já está instalada, como as doenças e desequilíbrios psicológicos já desencadeados, exigindo do gestor medidas pontuais para resolver, ou ao menos suavizar, as consequências advindas dessas dificuldades. Devem ser priorizadas ações que visem a prevenir e manter vida saudável no ambiente de trabalho, de forma sustentável, para que bons resultados sejam alcançados a longo prazo¹⁷.

Existem alguns modelos a serem adotados para implementar e aprimorar a QVT nas organizações, entre os quais se destaca o de Michael O'Donnell (OGATA e SIMURRO, 2009), que prevê quatro fases para que se possa obter melhores resultados:

1ª Fase: Sensibilização – que se dá por meio de um processo educativo, que visa a informar as pessoas dos fatores que possam afetar sua saúde, qualidade de vida e bem-estar, mediante a realização de palestras, elaboração de boletins e folhetos;

2ª Fase: Motivação – não basta o conhecimento, é necessário que a pessoa tenha motivação para a efetiva mudança em sua vida, buscando conhecimentos e habilidades necessárias para essa transformação, criando oportunidade para que isso aconteça;

3ª Fase: Construção de habilidades e conhecimento – neste ponto, o desafio passa a ser o “como” fazer para melhorar a qualidade de vida, mediante criação de programas visando a construir habilidades neste sentido;

4ª Fase: Oportunidade e ambiente – nesta fase, são criados ambientes e estruturas visando a consolidar a cultura da qualidade de vida, de forma a estabelecer hábitos saudáveis para os trabalhadores.

Da leitura dessas etapas, observa-se que o trabalho de implantação da qualidade de vida consiste na informação, motivação, capacitação e oportunidade. Nesta linha, no tocante à dimensão espiritual da QVT, o indivíduo deve primeiramente ser informado sobre os caracteres

17 Ogata e Simurro (2009, p. 8-9) elencam, entre os conceitos da qualidade de vida, a salutogênese, descrevendo-a da seguinte forma: “envolve forças e influências que mantêm a saúde e o bem-estar, e não as causas das doenças” (*salus – saúde, genesis – origem*) (Antonovsky, 1979). Esse conceito se opõe ao conceito de patogênese, que são os fatores ou causas da doença. (...) O fundamento da salutogênese foi chamado por Antonovsky de ‘senso de coerência’, que significa um estado de harmonia e bem-estar com o meio social, familiar e consigo mesmo. O autor descreveu como ‘sensação de orientação global, sentimento dinâmico de autoconfiança, gerado tanto no meio interno como no externo, que propicia um ambiente saudável, de alta probabilidade de êxito na vida’.

dessa “modalidade de inteligência”, que implica no poder íntimo de transformação interior, capaz de trazer profundas modificações na forma de enxergar o trabalho e as pessoas.

A partir daí, ao tomar consciência de que tal habilidade pode ser desenvolvida, o integrante da organização passa então a receber estímulos motivacionais, propiciando condições para que possa colocar em prática seu potencial criativo, objetivando o aperfeiçoamento institucional. Bem informado e motivado, agora se mostra disposto a frequentar os cursos de capacitação a serem oferecidos, devidamente alinhados aos programas de QVT. Por fim, cria-se um ambiente favorável, proporcionando a disseminação da ideia e a consolidação de uma cultura voltada para os valores individuais, mas de natureza transpessoal, de forma a estabelecer uma rede em plena expansão e desenvolvimento espiritual para toda a organização.

Para Ogata e Simurro (2009, p. 97), em se tratando especificamente da dimensão espiritual na QVT, existem algumas ações a serem observadas, entre as quais se desatacam:

Técnicas de meditação, ioga e tai chi: ações como essas promovem a quietude da mente, para que se possa ver com mais clareza. Relaxar o corpo e o espírito é importante para renovar, recarregar as energias pessoais e manter a coerência pessoal. Essas ações atendem também à dimensão emocional.

Conclui-se, neste diapasão, que a dimensão espiritual pode ser contemplada nos programas de QVT¹⁸, de forma a propiciar aos integrantes do MP, membros e servidores, melhor compreensão de seus fundamentos e, com isso, viabilizar profundas reflexões visando ao desenvolvimento pessoal e institucional.

Conclusões

O CNMP, na condição de agente de transformação social, proporcionou verdadeira quebra de paradigma com a publicação da Recomendação nº 52, ao incluir a “dimensão espiritual” como parte integrante da qualidade de vida no trabalho, a ser promovida pelas unidades do MP brasileiro, na implementação da PNGP.

Diante de tal desafio, o presente artigo visou a contribuir para melhor compreensão deste conceito, buscando dar sentido e aplicabilidade à referida norma.

É certo que não se tem a pretensão de esgotar o tema, mesmo porque até os renomados autores que se debruçaram sobre as questões ora ventiladas ainda não chegaram a uma única conclusão, ou um mesmo entendimento. Tratar da compreensão da inteligência humana realmente é um enorme desafio, considerando a constante evolução da sociedade e das técnicas de pesquisa da medicina e psicologia, cada dia mais avançadas, abrangentes e interconectadas.

O que se buscou, no presente texto, foi apenas instigar a discussão no âmbito institucional do MP, de forma a vislumbrar algumas abordagens práticas decorrentes da aplicabilidade do tema ora em evidência.

A simples menção da QVT já aponta para importantes diretrizes a serem observadas, em benefício dos integrantes do MP, voltadas para o melhor aproveitamento, bem-estar e satisfação no cumprimento do dever institucional.

A Recomendação nº 52/CNMP foi além, ao compreender a QVT também na dimensão espiritual. Neste sentido, discorrendo acerca das inteligências intelectual, emocional e espiritual, foi possível extrair do presente estudo algumas ponderações para a compreensão do assunto.

Nesta linha de raciocínio, verificou-se que a dimensão espiritual está relacionada ao questionamento interior que cada integrante do MP elabora no desempenho de suas atribuições, quando se pergunta qual o sentido maior de estar naquela situação. Neste contexto, o indivíduo proativo, não se conformando com o *status quo*, e saindo da “linha de conforto”, aventura-se na rica experiência de pensar em avanços possíveis e buscar algo melhor para si e para todos os possíveis beneficiários.

A inovação e a busca insistente do aprimoramento fazem parte da vida daqueles que trazem a inteligência espiritual arraigada em sua personalidade. Destacam-se dos demais “conformados”, que, no máximo, conseguem executar suas tarefas de forma satisfatória, cultivando as emoções que cada situação exige.

18 A título de exemplo, destaca-se o projeto Evolução Humana, Ética, Espiritualidade e Fraternidade, do Ministério Público do Estado de Sergipe, apoiado pelo Conselho Nacional dos Procuradores-Gerais (CNPGE), que tem por objetivo a “propagação de princípios morais, éticos, sociais, espirituais e de fraternidade entre os integrantes do Órgão”, que inclusive conta com uma Coordenação para alinhar os respectivos programas (Disponível em: <<http://www.cnpge.org.br/index.php/projetos/4102-evolucao-humana-etica-espiritualidade-e-fraternidade>>. Acesso em: 13 abr. 2018).

Como a inteligência espiritual pode ser desenvolvida e aperfeiçoada, resta aos gestores despertá-la e desenvolvê-la no âmbito institucional, mediante implantação de programas de QVT que proporcionem o desenvolvimento dessa habilidade.

Por fim, todos os esforços nesse sentido acarretarão significativas mudanças na gestão de pessoas no MP, pois os reflexos do aperfeiçoamento deste tipo de inteligência em seus membros e servidores contribuirão, sobremaneira, para o aprimoramento institucional, em benefício de toda a sociedade.

Referências

ALBRECHT, Karl. **Inteligência Prática: Arte e Ciência do Bom Senso**. Tradução Maria Lúcia Rosa. São Paulo: M. Books, 2008. 287 p.

BOWELL, Richard A. **As sete etapas da inteligência espiritual: A busca prática de propósito, sucesso e felicidade**. Tradução Celso Roberto Paschoal. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 212 p.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 abr. 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 12 abr. 2018.

_____. Lei nº 8.625, de 12 de fevereiro de 1993. Institui a Lei Orgânica Nacional do Ministério Público. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 fev. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8625.htm>. Acesso em: 12 abr. 2018.

_____. Conselho Nacional do Ministério Público. Corregedoria Nacional. Portaria CNMP-CN nº 15, de 18 de janeiro de 2018. Dispõe sobre a Sistemática de Mapeamento, Avaliação e Difusão, no âmbito da Corregedoria Nacional do Ministério Público, das Boas Práticas Institucionais relacionadas à Evolução Humana no âmbito do MP. **Diário Eletrônico do CNMP**, Brasília, DF, 23 jan. 2018. Caderno Administrativo n. 14. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Corregedoria/Portarias_-_2018/POR00015-2018-mapeamento-boas-praticas-evolucao-humana---digitalizado.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2018.

_____. Portaria CNMP-CN nº 279, de 1º de dezembro de 2017. Dispõe sobre as atribuições das unidades internas da Corregedoria Nacional do Ministério Público. **Diário Eletrônico do CNMP**, Brasília, DF, 4 dez. 2017. Caderno Administrativo nº 266. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Corregedoria/Portarias_2017/POR00279-2017--ALTERA-ORGANIZAO-DA-CORREGEDORIA.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2018.

_____. **Objetivos Estratégicos**. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Comissoes/CPE/Objetivos_Estrat%C3%A9gicos_-_PRINT.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2018.

_____. Presidência. Portaria CNMP-PRESI nº 70, de 27 de março de 2014. Dispõe sobre a organização e o funcionamento dos Comitês, Fóruns, Representações, Grupos de Trabalho e congêneres no âmbito do CNMP. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 mar. 2014. Seção 1. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Portarias_Presidencia_nova_versao/2014/2014.Portaria-CNMP-PRESI-0701.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2018.

_____. Portaria CNMP-PRESI nº 144, de 3 de julho de 2014. Regulamenta os Comitês de Políticas de Gestão Administrativa, Orçamentária e de Pessoas do Ministério Público. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 jul. 2014. Seção 1. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Portarias_Presidencia_nova_versao/2014/2014.Portaria-CNMP-PRESI-144.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2018.

_____. 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. **Diário Eletrônico do CNMP**, Brasília, DF, 19 abr. 2017. Caderno Processual, p. 2-8. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendacoes/Recomenda%C3%A7%C3%A3o-052.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

_____. Conselho Nacional dos Procuradores-Gerais do Ministério Público dos Estados e da União. **Evolução humana, ética, espiritualidade e fraternidade**. Disponível em: <<http://www.cnp.org.br/index.php/projetos/4102-evolucao-humana-etica->

espiritualidade-e-fraternidade>. Acesso em: 13 abr. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

CHOPRA, Deepak. **As sete leis espirituais do sucesso**: Um guia prático para a realização de seus sonhos. Tradução Vera Caputo. 65. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2016. 104 p.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: A teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Tradução Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 383 p.

LIPP, Marilda E. Novaes. Qualidade de vida e saúde emocional: O impacto dos relacionamentos interpessoais no Século XXI. In: OGATA, Alberto José Niituma (Org.). **Temas avançados em qualidade de vida**. Londrina: Midiograf, 2015. 184 p.

MICHAELIS, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. **Inteligência**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/inteligencia/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

OGATA, Alberto; SIMURRO, Sâmia. **Guia Prático de Qualidade de Vida**: Como planejar e gerenciar o melhor programa para sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 177 p.

QUOCIENTE DE INTELIGÊNCIA. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Wikipédia, 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Quociente_de_inteligencia>. Acesso em: 9 abr. 2018.

SILVA, Leonice M. Kaminski da. Existe uma inteligência existencial/espiritual? O debate entre H. Gardner e R. A. Emmons. **Revista de Estudos da Religião**, São Paulo, v. 3, p. 47-64, jul. 2001. Trimestral. Disponível em: <www.pucsp.br/rever/rv3_2001/p_silva.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2018.

TORRALBA, Francesc. **Inteligência Espiritual**. Tradução João Batista Kreuch. Petrópolis: Vozes, 2012. 304 p.

WOLMAN, Richard N. **Inteligência Espiritual**: Um método revolucionário para você avaliar e expandir seu nível de consciência

e energia espiritual. Tradução Geni Hirata. 2. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002. 329 p.

ZOHAR, Danah; MARSHAL, Ian. **Inteligência Espiritual**: Aprenda a desenvolver a inteligência que faz a diferença. Tradução Ruy Jungmann. 4. ed. Rio de Janeiro: Viva Livros, 2017. 332 p.