

Humanização e Gestão por Inteligências para Reforma do Setor Público



Humanization and Management by Intelligences for Public Sector Reform

Cristiano Trindade de Angelis <cristriangelis@gmail.com>

Analista de Planejamento e Orçamento. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Brasília, Brasil

Recebido 05-fev-16 **Aceito** 27-mai-16

Resumo As organizações públicas se veem pressionadas a reverem suas estruturas e dinâmicas de funcionamento, a fim de criarem e aplicarem conhecimento relevante para melhorar tanto a integração entre servidores públicos, processos e sistemas, como a capacidade de previsão para desenvolver uma estratégia (o que e porquê fazer) integrada ao planejamento (como fazer) e a gestão (como analisar, monitorar e melhorar). A reforma gerencial de 1995 coincidiu com a necessidade de maior competição a partir da aprendizagem com o setor privado em busca de mais eficiência e produtividade. A reforma atual coincide com a necessidade de maior efetividade a partir de um processo de humanização dos servidores públicos, que propicie maior foco no interesse público, e da gestão de novas inteligências que propicie crescimento intelectual, emocional e espiritual e diminua o viés individual na dimensão psico-cognitiva (na coleta e análise de informações) e o viés institucional na dimensão político-organizacional (na tomada de decisões). Este artigo apresenta a Gestão por Inteligências que busca desenvolver nos gestores e líderes a capacidade de compreender, desenvolver e gerir as inteligências racional, cultural, emocional e espiritual de forma integrada para resolver problemas com sentido e propósito, transformando complexidade em simplicidade para viver e trabalhar com significado e focando na supremacia do interesse público e na sua efetividade.

Palavras-chave Administração Pública, Governança Compartilhada, Gestão por Inteligências, Humanização no Setor Público, Inteligência Governamental.

Abstract *Public organizations find themselves under pressure to review their structures and dynamics of working in order to introduce and apply relevant knowledge to improve both the integration of civil servants, processes and systems, and the capacity of prediction to develop a strategy (what and why to do) integrated with planning (how to do) and management (how to analyze, check and*

improve). The management reform in 1995 coincided with the need for greater competition from learning with the private sector in search of greater efficiency and productivity. The current reform coincides with the need for greater effectiveness from a humanization of civil servants process that would encourage and greater focus on the public interest, and the new intelligence management that fosters intellectual, emotional and spiritual growth and decrease the individual bias in psycho-cognitive dimension (in the collection and analysis of information) and the institutional bias in the political-organizational dimension (in decision making). This article presents the management by intelligences that seeks to develop in managers and leaders the ability to understand, develop and manage the rational, cultural, emotional and spiritual intelligence in an integrated manner to solve problems with meaning and purpose, turning complexity into simplicity to live and work meaningful, focusing on the supremacy of the public interest and its effectiveness.

Keywords *Public Administration, Shared governance, Management by Intelligences, Humanization in the Public Sector, Governmental Intelligence.*

Introdução

O alto investimento no desenvolvimento de sofisticados sistemas de controle para melhorar a eficiência e evitar a corrupção, em detrimento do investimento no capital humano, coloca em jogo o grau de inovação necessário para lidar com a complexidade dos problemas atuais que a Administração Pública e o governo enfrentam.

As Administrações Públicas e os governos tradicionalmente foram vistos como freios à inovação, mas podem e devem se tornar seu grande motor. O setor público ficou sempre atrás do setor privado em termos de inovação e essa ordem precisa se inverter, afinal de contas é o governo e a Administração Pública (nível macro) que ditam as regras para as empresas e famílias (nível micro).

A inovação fica também comprometida na medida que há uma herança paternalista, patrimonialista, centralizadora e burocrática num contexto de tentativa de aprendizado com o setor privado (modelo gerencial) sem o uso adequado da participação popular.

Como ocorreu no passado, estamos levando muito tempo para passar do modelo gerencial, a Nova Gestão Pública - NGP, para o modelo do Novo Serviço Público - NSP (Denhardt & Denhardt, 2003): coprodução de políticas públicas, efetividade, pensamento estratégico e ação democrática, liderança e governança compartilhadas, foco no cidadão-colaborador, supremacia do interesse público, foco em servir em vez de dirigir, valor às pessoas e não apenas à produtividade e à economicidade.

Para mudar do foco na tecnologia e eficiência para o foco nas pessoas e efetividade é preciso desenvolver novas inteligências, em especial a cultural, a emocional e a espiritual.

O objetivo principal da gestão por inteligências é a busca de sentido tanto da informação adquirida como na vida profissional e pessoal. Em nível individual essa integração busca dar autonomia, domí-

nio e propósito, que são os elementos que realmente motivam as pessoas. Em nível organizacional, essa integração proporciona o alinhamento entre as competências e objetivos individuais com as competências e objetivos organizacionais.

O novo servidor público na nova Gestão da Administração Pública

No modelo do Novo Serviço Público - NSP (Denhardt e Denhardt, 2003), que surgiu com uma alternativa ao New Public Management - NPM (NGP no Brasil), o servidor público integra política e Administração, sendo um articulador entre os cidadãos e políticos para encontrar mais efetividade e mais foco no interesse público.

Entretanto, Andion (2012) explica que na visão Estadocêntrica, na qual o Brasil está plenamente inserido, o administrador público tem que se manter distante da política, atuando como um técnico especialista.

Para Andion (2012) o predomínio do paradigma funcionalista na Administração Pública brasileira tem estimulado uma visão objetivista no campo, com pouco espaço para a historicidade, o conflito e a subjetividade dos atores políticos. Os cidadãos são interpretados na maioria dos casos como homens organizacionais, cujo papel é se adaptar as regras do sistema, ou como homens econômicos que visam maximizar seus ganhos (Ramos, 1966).

Com uma reforma administrativa, do NGP para o NSP, muda a demanda da Administração Pública para seus servidores.

A Administração Pública contemporânea requer domínio de novas inteligências, além do uso de modernas práticas de Gestão, como a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Organizacional.

No entanto, os servidores nem sempre acompanham as rápidas mudanças ou respondem às novas demandas da gestão contemporânea. Uma das dificuldades para a implantação das grandes mudanças necessárias está ainda na resistência demonstrada por alguns servidores, vinculada à gestão tradicional, marcada pelo patrimonialismo e paternalismo. Além da resistência, para que haja resposta do servidor às novas demandas, é preciso investimento na sua profissionalização.

O mundo convive em um período histórico inédito para a humanidade, abrangendo a globalização, a intensa competitividade, as aceleradas modificações tecnológicas e as fortes crises que demandam dos administradores competência de percepção, adequação e, ainda mais importante, antecipação a essas transformações.

Somente uma adequada gestão por inteligências é possível integrar percepção, adequação, previsão, antecipação e ação.

É essencial que os servidores públicos tenham experiências estratégicas no serviço público como uma possibilidade de intervenção para romper com a cultura de submissão e que desenvolvam habilidades, tais como iniciativa, responsabilidade, inteligência prática, empreendedorismo, comunicação, criatividade, relacionamento interpessoal, liderança, bom senso e, principalmente, visão de mundo que propicie entender o que é um servidor público que serve ao cidadão.

Uma adequada gestão por inteligências cria e integra novas inteligências, gerando novas características no servidor público: pró-atividade, visão macro, comprometimento, supremacia do interesse público, visão técnica-humana, significado, autonomia, propósito, pensamento sistêmico, quebra de paradigma e modelos mentais.

Em detalhes, as características do novo servidor público na gestão por inteligências são:

1. Capacidade de aprender a situação, posicionar-se em relação a ela e determinar ações para enfrentá-la.
2. Inteligência prática, ou seja, voltada para a aplicação de conhecimento relevante, que possibilita a intervenção pertinente em situações reais de trabalho, apoiando-se em conhecimentos adquiridos, transformando-os em inteligência na tentativa de suplantar a diversidade e a complexidade situacional.
3. Atitudes e comportamentos – desenvolvimento de competências comportamentais dos líderes que possibilitem obter comportamentos administrativos desejáveis; nessa dimensão pode-se, além de muitos outros fatores, considerar o empreendedorismo que, visto como a capacidade de inovação, leva ao desenvolvimento de atributos pessoais, tais como a criatividade, a perseverança, a capacidade de assumir riscos, a motivação para a realização, a responsabilidade pelos resultados, habilidades no relacionamento pessoal, liderança e visão de futuro.
4. Desenvolvimento do senso de coletividades tanto interno para compartilhar e aplicar conhecimento organizacional como externo na coleta e uso de conhecimento coletivo a partir do uso de práticas de Gestão do Conhecimento e Inteligência Organizacional, sempre com foco na supremacia do interesse público.
5. Criação de significado, autonomia e domínio, os três geradores da motivação (motivo + ação), a partir da criação e integração das inteligências cognitiva, cultural, emocional e espiritual.

A humanização no setor público e o amadurecimento democrático

O processo de humanização no setor público passa por uma reflexão sobre o funcionalismo e suas consequências no bem-estar da coletividade e no processo de criação e uso de conhecimento relevante dentro do setor público.

O lado positivo do funcionalismo foi organizar algumas funções públicas segundo critérios estabelecidos pela burocracia e aperfeiçoados pelo modelo gerencial ao criar as carreiras de Estado, as quais depois, o próprio mentor do modelo, Bresser (2001), admite que foram isoladas do processo decisório e voltaram a ser burocráticas:

Foi criada a carreira dos gestores públicos (Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental) – uma carreira de altos administradores públicos, que obviamente fazia falta no Brasil, mas que recebeu uma orientação rigorosamente burocrática, voltada para a crítica do passado patrimonialista, ao invés de voltar-se para o futuro e para a modernidade de um mundo em rápida mudança, que se globaliza e se torna mais competitivo a cada dia.

Capra (1999) explica com muita propriedade o lado destrutivo do paradigma funcionalista:

Não há mais esperanças que o paradigma funcionalista possa resolver os dilemas que ele próprio criou. O lado destrutivo – pois não se nega o criativo – gerou crises sociais, ambientais, morais e outras formas decorrentes da mãe de todas as crises, que é a crise de percepção, a crise do próprio conhecer. O funcionalismo é voltado para a manutenção do conjunto social do qual faz parte, não traz consigo a ideia de transformação, mas de adaptação. E esta é considerada postura insuficiente para corrigir as distorções das práticas do sistema produtivo na vida coletiva: a mais provável explicação para a crescente oposição à ordem funcionalista. A questão ambiental é um exemplo típico da “miopia” modernista-funcionalista.

A gestão ambiental no Brasil fica clara quando vimos como os empresários brasileiros, muitas vezes com ajuda de alguns governantes e servidores públicos, explorarem os recursos naturais como se eles fossem intermináveis.

Leitão e Lameira (2005) destacam que a espoliação do meio ambiente como se este fosse inexaurível, visão de curto prazo e pessoas tratadas como se fossem máquinas são consideradas características do velho conceito de gerenciamento do funcionalismo.

Para Capra (1999) o paradigma humanista tem uma visão mais holística de mundo, baseado em uma nova consciência ecológica profunda.

Ferguson (1999) encontrou que uma das características mais significativas do paradigma humanista é a busca de sentido e de objetivos mais elevados no trabalho.

Vergara e Caldas (2007) mostram a diferença entre o interpretativismo e o funcionalismo:

O ponto central da crítica do interpretativismo em relação ao funcionalismo é o objetivismo exagerado que em alguns momentos torna o funcionalismo limitante. Para os funcionalistas as organizações são objetos tangíveis, concretos e objetivos, já para os interpretativistas, as organizações são processos que ocorrem a partir das interações entre as pessoas para interpretar ou dar sentido as coisas, ou seja, é uma construção subjetiva.

Leitão e Lameira (2005) destacam a diferença entre as diversas correntes:

Em oposição ao funcionalismo, o estruturalismo-radical tem sua ênfase na mudança e na emancipação do homem, embora ainda muito preso à dimensão econômica. Já o interpretativismo, embora despreocupado com a mudança, enfatiza a natureza essencialmente espiritual da vida associada.

Enquanto a corrente funcionalista dividiu os estudos organizacionais em três áreas de análise – o indivíduo, o grupo e a organização –, os autores humanistas consideram o indivíduo o centro de todas as coisas. Pressupõe-se que, compreendendo o indivíduo, compreender-se-á toda a vida associada. Mas um indivíduo contextualizado, pois o humano não se separa do social nem do ambiental. O paradigma humanista é propagador de mudança a partir da responsabilidade social corporativa, da troca de conhecimento e experiência, da economia da comunhão e da economia solidária.

O paradigma humanista pensa o servidor público como um ser consciente e responsável pelos problemas da organização e da sociedade. Neste paradigma o servidor não é um simples soldado da máquina pública, que faz exatamente o que é solicitado sem valorizar o crescimento individual e coletivo. Um servidor público humanizado se realiza com o bem-estar da coletividade, com seu propósito de trabalho e de vida, com a aquisição de conhecimento novo mesmo sem aumento de salário, com a autonomia de participar das decisões e do domínio da base de conhecimento da sua atuação.

Silva (2009) destaca que o paradigma humanista recebeu críticas por falta de resultados práticos, mas há um contínuo esforço para seu aperfeiçoamento:

O paradigma humanista foi criticado por não apresentar novos critérios efetivos de gestão e também não indicar de forma prática o que devia ou não ser feito para obter melhores resultados organizacionais. Cabe ressaltar que embora o paradigma humanista apresente uma série de limitações, continua sendo analisado e aperfeiçoado até hoje no mundo da gestão. A discussão sobre a relevância da criação e manutenção de um clima organizacional favorável aos trabalhadores deve-se a este paradigma.

A falta de resultados práticos se dá pelo fato de que num sistema capitalista as pessoas mais humanizadas tendem a ser excluídas ou desacreditadas. O clima favorável proporcionado pelo paradigma humanista não teve até hoje força para alterar a cultura organizacional, muito dependente da cultura nacional. A esperança é que na crise as pessoas, após uma reação inicial de isolamento e tentativa de obter vantagem, possam decidir viver e trabalhar de forma mais coletiva como a melhor forma de retomar o crescimento.

As definições de humanismo são muitas, embora se possam identificar nelas elementos comuns. Uma das definições coletadas por Abagnano (1999) identifica-o como “qualquer movimento filosófico que tome como fundamento a natureza humana ou os limites e interesses do homem”.

Lalande (1999) mantém que o humanismo como um movimento espiritual que valoriza o homem:

O humanismo é um movimento espiritual representado pelos “humanistas” do Renascimento, caracterizado por um esforço para realçar e valorizar a dignidade do espírito humano, reatando laços entre a cultura moderna e a antiga. Em termos mais modernos e, na expressão de Mauriac, isto significa que “importa sobretudo valorizar o homem.

O processo de humanização do ser humano busca a concepção do ser humano como ser integral: corpo, mente e espírito. Espírito enquanto inteligência que domina corpo e mente. Portanto, se estamos tratando de inteligência, estamos pressupondo a primazia do espírito humano, o mesmo espírito criativo.

Leitão e Lameira (2005) mostram que a espiritualidade é cada vez mais desenvolvida por caminhos próprios:

Um aspecto que merece referência é o significado dado ao termo “espiritual” nessas definições de humanismo, pois ele tem sido associado historicamente à religião. Esse sentido religioso tem mudado ante o crescente número de pessoas que buscam padrões alternativos de espiritualidade por caminhos próprios.

Realmente, cada vez mais as pessoas criam seus próprios mecanismos para desenvolver sua espiritualidade. Porém, para chegar próximo de Deus, há ainda dois outros grupos que a relacionam à religião. Um deles têm a religião como meio e o outro a utiliza como um fim para desenvolver a espiritualidade, no caso dos fanáticos que só buscam a Deus em suas práticas religiosas.

Um levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) apontou que, apenas em 2013, cerca de 12 novas igrejas foram abertas por dia no Brasil. Dados levantados pela Receita Federal em 2014 aponta que, diariamente, as igrejas brasileiras arrecadam R\$ 60 milhões, num total de R\$21,5 bilhões por ano. A frente parlamentar evangélica tem 76 deputados federais.

A espiritualidade enfoca elementos imprescindíveis, transmitindo vitalidade e significado aos momentos bons e ruins da vida. Ela é um sentimento de foro íntimo que desperta habilidades estimulantes no cuidado a si próprio e aos outros, despertando a capacidade de ultrapassar sentimentos negativos como dor, raiva, culpa e frustração.

As pessoas mais espiritualizadas se sentem obrigadas a parar para analisar a dicotomia em que vivemos: um país cheio de recursos naturais e encantos tecnológicos, conforto material para uma minoria, acúmulo de riquezas e domínio da matéria frente a um mundo com fome, dilacerado pela violência e pela poluição, com homens superficiais e egoístas, que desconhecem a si próprios e que estão cada vez mais doentes emocionalmente e espiritualmente.

É importante para a Administração Pública examinar a natureza espiritual do serviço público e sua relevância para o empenho e desempenho organizacional. A espiritualidade não serve simplesmente como base para uma ética da administração pública, mas pode ser associada a níveis mais elevados de esforço, desempenho e satisfação no trabalho.

No paradigma humanista o serviço público baseia-se em servir com amor ou um intenso compromisso interior, isto é, com uma causa que ultrapassa as exigências do momento.

Brewer e Selden (1998) encontraram que os servidores públicos alcançam muito mais satisfação interna por fazer uma contribuição para a sociedade do que por um compromisso para alcançar objetivos pessoais. Como tal, as vantagens financeiras e outras recompensas externas não são motivadores significativos.

O paradigma humanista radical responsabiliza a visão modernista pela instrumentalização das pessoas, mascarando sua natureza substantiva, como também da natureza, ao privilegiar um conhecimento técnico-científico acrítico e resultados sempre mensuráveis por critérios econômico-financeiros.

Steffy e Grimes (1986) apontam que a Teoria Crítica, uma das bases teóricas do modelo do Novo Serviço Público -NSP, surgiu como um método geral de análise aplicável aos estudos organizacionais, possibilitando o exame de temas relevados pelas abordagens empírico analíticas (positivistas), como o poder, a desumanização da pessoa e a degradação ambiental.

Segundo Leitão e Lameira (2005) as três bases teóricas do modelo do NSP tem uma postura humanista:

A Fenomenologia, a Teoria Social Crítica e a Teoria Pós-Moderna assumem uma postura explicitamente humanista, porque estão preocupadas com a dominação do capital e da técnica sobre uma pessoa, crescentemente instrumentalizada. Elas reivindicam a inserção do homem em ecossistemas compatíveis com as necessidades humanas; reconhecem a historicidade da pessoa e a necessidade de um ordenamento social propiciador de dignidade e valorização do indivíduo no trabalho.

Renesch (1995) destaca que é possível questionar antigas convicções sobre como conduzir os negócios e superar a crescente incoerência entre ideais, valores pessoais e aqueles processos de exploração do mundo de negócios.

Expressões como “rumo insustentável que tomou a sociedade moderna”, “criação de organizações saudáveis”, “comunhão”, “valores verdadeiramente humanos”, ou ainda “valores espirituais convivendo com a realidade econômica”, são encontradas ao longo de seu livro “Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow’s Workplace”.

Pinto (2004) vai nesta mesma direção ao afirmar que no caso das empresas de economia de comunhão, a liderança de seus empresários com forte visão espiritual do mundo é fator fundamental na condução da mudança. Na realidade, a ambição daquele projeto é mudar as empresas, para mudar a economia e, então, mudar o mundo.

Leitão e Lameira (2005) destacam que as teorias sobre aprendizagem organizacional, tanto na corrente da organização de aprendizagem (OA) quanto na corrente da aprendizagem organizacional (AO), mostram preocupação com o desenvolvimento da pessoa e sua maior autonomia em seu ambiente de trabalho, introduzindo uma concepção menos autoritária da gestão.

O fundador da corrente de OA, Peter Senge, previu serem necessárias duas décadas de esforços contínuos para implementação desse conceito de organização produtiva.

Alguns autores investigaram o impacto do paradigma humanista na conduta ética em relação à coletividade.

Brown (1990) enfatiza a relação entre valores emancipatórios e a reflexão ética nas organizações:

A razão substantiva, como orientadora da razão instrumental, faz prosperar uma nova dinâmica de relacionamentos que coloca o ser humano como o elemento prioritário no processo de produção, pois está centrada na auto realização da pessoa, no entendimento interpessoal, no julgamento ético e em valores emancipatórios. A reflexão ética deverá se tornar uma prática crescente no interior das organizações.

A reflexão ética acontece de forma paralela ao período de ruptura cultural que o Brasil está atravessando.

Leitão e Lameira (2005) apontam que o paradigma humanista serve para desenvolver pessoas preocupadas com a coletividade:

Há indícios de que um processo incipiente de mudança está em andamento e na direção de uma visão mais humana de mundo. Só não é possível prever se haverá, ou em que intensidade, sucesso na gigantesca tarefa de salvar o planeta do conjunto de crises que o ameaçam. O paradigma humanista serve, em última análise, para desenvolver pessoas como seres humanos preocupados com a coletividade, com a perspectiva e o problema do outro.

A mudança do setor público para um paradigma humanista sempre foi considerada complexa por enfrentar o egocentrismo enraizado no sistema capitalista e na cultura do esperto. Entretanto, no momento atual, esta mudança se tornou mais possível na medida em que a própria situação de conforto do servidor (aparência, salário, estabilidade) fica comprometida num Estado em crise de confiança e crise econômica, pressionado para melhorar a relação com a sociedade e mostrar resultado. As sugestões apresentadas neste livro, a mudança cultural, a humanização, a governança compartilhada, as práticas de GC e IO e a gestão por inteligências podem acelerar este processo.

O processo de humanização busca transformar servidores públicos alienados e egoístas em pessoas capazes de pensar e agir como um ser humano num contexto global, e não simplesmente como pertencente a um seleto grupo de dependentes da máquina pública burocrática.

O processo de humanização é antecedido pela mudança cultural do setor público de uma manutenção do seu status quo para o foco no bem-estar do cidadão. Esta mudança é dependente de exemplos de indivíduos ou grupos já humanizados, os quais devem receber total suporte da alta administração. Em outras palavras, a mudança cultural do tipo top-down é necessária para mudar o comportamento dos servidores em relação ao cidadão.

A autonomia, o domínio e o propósito, elementos que não são parte da cultura da Administração Pública brasileira, são os realmente motivam as pessoas ao proporcionar significado em servir a população brasileira. O significado no trabalho é a chave para o alinhamento entre as competências e objetivos individuais com as competências e objetivos organizacionais.

A principal força motivadora do ser humano é a busca do sentido no amor, no trabalho e na coragem. Penso que quando o trabalho individual encontra sentido no todo, se coincide com a finalidade e objetivos da instituição é o máximo de rendimento que o servidor pode oferecer. É exatamente o contrário da alienação do trabalho; é quando o trabalhador encontra o sentido do seu trabalho no contexto geral, entende que o seu empenho na auto realização promove o objetivo institucional. Quando a gestão é voltada a despertar a importância da participação da vocação do indivíduo no contexto organizacional, há um salto de qualidade. Uma mobilização em que as pessoas estejam cientes da importância de que cada um faça sua parte. A tentativa de exigir resultados de quem não tem a capacidade de encontrar sentido em sua participação não passa de um estímulo exterior com prazo de validade curto. Grande parte das políticas organizacionais, baseadas em fatores motivacionais externos e atingimento de metas a partir de critérios artificiais de estímulo, conduzem à realização organizacional com sacrifício dos participantes, como se estes não passassem de peças substituíveis dentro de um sistema. O resultado é o completo utilitarismo da ação humana e a desumanização do

servidor em favor da “conquista” de objetivos institucionais de curto prazo. O desafio é a instituição encontrar pessoas que se identifiquem com os objetivos institucionais, ou melhor ainda, as pessoas encontrarem instituições que se identifiquem com seu sentido existencial. Como o que move em geral as pessoas a entrar no serviço público são outros fatores de conveniência (estabilidade, salário, qualidade de vida, etc.), é necessário que as pessoas assumam a responsabilidade de sua decisão de entrar para o serviço público, no sentido de realizar-se em contribuir para o aprimoramento das instituições ao invés de depositar suas frustrações nas mazelas institucionais. Isto é, a primeira realização pessoal do servidor é não contribuir para a desordenada organização sob qualquer pretexto. O servidor tem que encontrar sentido em fazer o seu trabalho o melhor possível enfrentando inclusive as circunstâncias adversas, deixando as falhas institucionais para serem atribuídas a fatores externos a sua atuação.

Nenhum tipo de participação eficiente pode prescindir da concentração do indivíduo na execução de sua missão individual. Tal participação ocorre com o máximo de intensidade quando a vontade do indivíduo converge para o interesse da organização, já que a uniformidade de interesses é a chave do comprometimento de ambas as partes em busca do interesse público. Os modelos de gestão que perseguem o máximo de eficiência baseiam-se em modelos de estímulo exteriores como salário, promoção, atingimento de metas e na substituição de servidores (quando toda a energia deste foi dissipada em favor da organização). Esse processo que despreza o indivíduo como ser integral e sua potencialidade de auto realização no desempenho de sua missão é inexoravelmente fragmentador e desumanizante.

Reclama-se, portanto, uma metodologia que desperte a consciência de que sua participação tem valor no produto da organização, permitindo que ele participe de forma volitiva, espontânea e motivada para esse resultado final.

Tal processo necessita do indivíduo consciente, aquele que se exercitou no domínio de suas inteligências, ordenando-as para o atingimento do fim anelado, que, como profissional, é participar das conquistas institucionais.

O reconhecimento do valor do servidor consciente é necessário à própria prosperidade da organização. Entende-se, portanto, que essa via de mão dupla proporciona o máximo de efetividade como resultado e não como causa determinante.

A participação de servidores conscientes representa um salto de qualidade para a organização. Basta fazer uma pesquisa para identificar que os colaboradores que tem um nível de satisfação pessoal maior produzem com mais qualidade e regularidade.

Uma máquina eficiente é aquela que produz o resultado almejado com a menor dissipação de energia, e para isso é necessário o menor atrito possível entre as peças. Essa analogia serve perfeitamente para qualquer organização, sobretudo para o serviço público. A quantidade de profissionais

envolvidos em atividade de corregedoria, auditoria e controle interno e externo implica que não só há problemas na atuação individual de cada servidor, como há necessidade do envolvimento de outros colaboradores para corrigi-lo. Tal organização não é eficiente de forma alguma, porque envolve alto custo para preservar o interesse da organização. Por outro lado, a eliminação de controle em uma organização formada por servidores de baixo nível de consciência não é possível.

Conclui-se, que a organização está em crise constante. É desejável, logo, que esse controle seja substituído por um paradigma que pressuponha a elevação do nível de consciência de cada servidor. O desafio é construir uma cultura informada por esses princípios voltados à formação de instituições que integrem esforços individuais autênticos para o atingimento de seus fins, realizando, portanto, o indivíduo na organização em que se insere e realizando a organização pela participação do indivíduo consciente.

O início de um processo de humanização do setor público é motivado e alimentado pela vontade de apreender e cooperar uns com os outros, isto é, pelo amadurecimento democrático do Estado e da sociedade.

O amadurecimento democrático pode ser acelerado a partir das seguintes iniciativas:

1. Criação de espaços de participação social com facilitadores e experts.
2. Melhora no processo de consulta e consenso.
3. Equilíbrio na representatividade da diversidade social.
4. Solidariedade social (benefícios de ajuda mútua e confiança generalizada).
5. Transformação dos servidores públicos em pessoas técnica-humanas a partir de seminários, congressos e cursos de formação, além da mudança no processo de seleção.
6. Forte base de conhecimento comparativo sobre práticas que dão certo (práticas de Gestão do Conhecimento, como comunidade de prática, lições aprendidas e melhores práticas).

Ferrezezi e Oliveira (2012) apontam que este amadurecimento requer também um fluxo de capital social, confiança, entendimento mútuo, conhecimento e saber fazer que permitam às pessoas agirem, aprenderem e se adaptarem de forma coletiva.

O amadurecimento democrático requer também liderança do governo e capacidade dos órgãos públicos de se adaptar e absorver novas formas de conhecimento, além da capacidade analítica e interpretativa de atores fora da arena governamental. A formação de líderes é primordial na criação de ambientes de aprendizagem colaborativos em busca de soluções para os problemas contemporâneos.

Inteligência

Para Desouza (2005) uma pessoa é considerada inteligente quando é capaz de coletar dados (sinais) do seu ambiente (interno e externo), sintetizar esses sinais (em informação), dar sentido a esses sinais (conhecimento), e então conduzir as ações apropriadas.

A observância de que a inteligência é um conceito lúdico que está na mente do observador ou investigador e uma criança pode ser mais inteligente do que um professor (De Souza, 2005), faz com que o conceito de inteligência evolua lentamente. No início do século XX a ideia de quociente de inteligência (QI) foi lançado como a relação entre idade mental e cronológica. Em 1916, este teste psicológico de Stanford-Binet se espalhou globalmente como sendo um atributo inato do indivíduo. Em 1993, Gardner propôs que o teste de QI só apresenta um tipo de inteligência, lógica, e que a inteligência inata depende da experiência de vida para se desenvolver. Gardner (1993), então, conceitua inteligência como a capacidade de resolver problemas ou produzir produtos valorizados em um determinado ambiente cultural e propõe a Teoria das Inteligências Múltiplas.

Goleman (1998) propõe que na melhor das hipóteses QI contribui com 20% para os fatores que determinam sucesso, o que deixa 80 % para outras forças.

Sternberg (1997) aponta que a inteligência é entendida pelas habilidades mentais necessárias para a modificação, adaptação e seleção de cunho contextual. Portanto, a inteligência às vezes é definida como a capacidade cognitiva para gerenciar a complexidade.

Petrovici (2011) define inteligência como um conceito multidimensional que implica a capacidade de usar o conhecimento nas rotinas, percepções e atividades de resolução de problemas.

Para Angelis (2015), inteligência é a capacidade cognitiva, emocional e espiritual de transformar complexidade em simplicidade para viver com significado no amor, no trabalho e na coragem.

Como definido no dicionário Webster (Mish, 1993), a inteligência inclui a capacidade de compreender e aplicar conhecimento, de usar a razão habilmente, e de manipular o ambiente.

Eells e Nehemkis (1984) mantêm que inteligência é o produto da análise, avaliação, integração e interpretação de todas as informações disponíveis, que podem afetar a sobrevivência e o sucesso da organização.

De acordo com Rothberg e Erickson (2004), inteligência é o conhecimento em ação e as suas dimensões incluem a estratégia, a previsão e a ação. Em algum nível, todas as três camadas da inteligência precisam ocorrer simultaneamente para criar uma vantagem competitiva sustentável.

Inteligência Emocional

A Inteligência Emocional (IE) foi definida academicamente pela primeira vez por Salovey e Mayer (1990) como a capacidade de reconhecer os significados das emoções e seus relacionamentos. Para esses autores, os ramos da IE são: precisão na percepção das emoções, usar as emoções para facilitar o pensamento, resolução de problemas e criatividade, compreensão das emoções e, finalmente, a gestão das emoções para promover o crescimento pessoal.

Por sua vez, Goleman (1995) define IE como a capacidade da pessoa em motivar-se e persistir apesar das frustrações, controlando impulsos e adiando recompensas a fim de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo domine a faculdade de pensar, de sentir empatia e de sentir esperança. As quatro principais características da IE identificadas por Goleman (2001) foram: autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relacionamentos.

Elster (1996) destacou que quando as emoções são diretamente envolvidas com a ação, elas tendem a sobrecarregar ou subverter o processo racional mental, não simplesmente suplementar ele (Salovey et al., 1995). Os alemães (extremamente racionais) não deixam os sentimentos interferir com o que eles estão pensando e fazendo. Em contrapartida, os brasileiros (extremamente emocionais) mudam de opinião dependendo de como se sentem, até porque gostam de experimentar as emoções ao máximo.

Inteligência Espiritual

A Inteligência Espiritual- IEs é a capacidade de comportar-se com sabedoria e compaixão, mantendo a paz interior e exterior, independentemente da situação (Wigglesworth, 2012).

Zohar e Marshall (2000) afirmam que a IEs é a inteligência com que enfrentamos e resolvemos problemas de sentido e valor, a inteligência com a qual podemos colocar nossas ações e nossa vida em um contexto mais amplo, mais rico e mais cheio de significado.

Vaughan (2003) define Inteligência Espiritual como a capacidade de desenvolver vários modos de saber a partir da integração da vida interna da mente e do espírito com a vida exterior do trabalho no mundo.

De acordo com Emmons (2005) é possível distinguir entre Inteligência Emocional (IE) e Inteligência Espiritual (IEs) através das qualidades mais originais da IEs, como propósito de vida, controle do ego, gratidão, discernimento e visão de mundo, que não são cobertos na avaliação do domínio da IE. Trata-se da visão realmente grande: inteligência por mais do que interesses egoístas. Segundo Zohar e Marshall (2000) a IEs é a inteligência final, que serve como uma condição necessária para o funcionamento eficaz da inteligência racional e da inteligência emocional.

Vaughan (2003) acredita que a IEs é uma capacidade para uma compreensão profunda de questões existenciais tais como “Quem sou eu?”, “Por que estou aqui?”, “O que realmente importa?” e “Qual a relação entre percepção, crença e comportamento?” (Vaughan, 2003).

A resposta a essas perguntas está baseada no nível de espiritualidade. A espiritualidade se transforma em Inteligência Espiritual quando encontramos um equilíbrio do espírito com corpo e mente a fim de melhorar o controle do ego, a percepção, a intuição e a visão de mundo.

A definição de espiritualidade tem sido associada historicamente à religião. Contudo, religião é mais relacionada com fatores extrínsecos chamando a atenção para as crenças, práticas institucionais e afiliação com um grupo. A espiritualidade diz respeito a um aspecto universal e fundamental do que é um ser humano na procura por significado, propósito e estruturas morais para se relacionar consigo mesmo, com os outros, e com a realidade (Canda e Furman 1999). Em sentido não-religioso, portanto, espiritualidade é uma dimensão da experiência humana que inclui perspectivas, sentimentos, intuições, premonições e outras capacidades da consciência transcendente, existentes, ou potencialmente existentes, em todos os seres humanos (Leitão e Lameira, 2005).

A mistura entre os conceitos de religiosidade e espiritualidade tem mudado ante o crescente número de pessoas que buscam padrões alternativos de espiritualidade por caminhos próprios (Leitão e Lameira, 2005). Além disso, a espiritualidade é conceito multidimensional, afinal de contas a interconexão como eixo da espiritualidade implica uma grande visão do que está acontecendo e o que pode acontecer, além de um certo nível de consciência das necessidades dos outros, que pode muito bem ser o impulso para o desenvolvimento de um sentimento de compaixão e um desejo de justiça para os outros.

Benefiel (2005) conclui que a espiritualidade e a gestão, uma vez pensadas incompatíveis, têm na última década se apaixonado. Os seres humanos são compostos de corpo, mente e espírito, e cada vez mais a gestão de projetos tem focado nisso para resolver aspectos intelectuais de planejamento e implementação desses projetos. Alguns líderes de ponta estão cientes da pesquisa emergente e aplicação da inteligência espiritual, particularmente para a disciplina da gestão de projetos complexos (Neal e Harpham, 2014).

Vários autores ressaltam que os líderes que são mais desenvolvidos em termos da sua espiritualidade também são mais eficazes (Cacioppe, 2000; Strack et al., 2002; Fry, 2003; Fry et al., 2005).

Rego e Cunha (2008) apontam que, melhorando a espiritualidade (senso de equipe e de comunidade, o alinhamento com os valores da organização, sentido de contribuição para a sociedade, o gozo no trabalho, oportunidades para a vida interior), os gestores podem promover o comprometimento organizacional e, assim, o desempenho individual e organizacional.

Inteligência Cultural

Inteligência Cultural – IC refere-se a um conjunto geral de capacidades com relevância para as situações caracterizada pela diversidade cultural. Inteligência Emocional é diferente, portanto, da Inteligência Cultural, pois centra-se na capacidade geral de perceber e gerir as emoções sem levar em conta o contexto cultural (Ang et al., 2007).

A Inteligência Cultural foi concebida na virada do século 21, quando o mundo estava experimentando a globalização e a interconexão sem precedentes, o que aumenta as interações interculturais e também aumenta a probabilidade de mal-entendidos culturais, tensões e conflitos (Ang, Van Dyne, & Tan, 2011).

A maioria dos argumentos teóricos sugere que os altos executivos que são culturalmente mais inteligentes são mais capazes de ‘analisar seus ambientes’, detectando informações relevantes para tomar melhores decisões e assumir riscos calculados de forma mais inteligente (Ang et al., 2011). O processo de construção de significado é manifestada e mediada por contextos culturais (Rockstuhl et al., 2011).

Para Desouza (2005) expor estudantes que vivem em países grandes, como os Estados Unidos e o Brasil, no qual muitos têm a falta do senso básico do conceito de global, para aprender línguas estrangeiras, culturas e geografias deve ser parte essencial de uma reforma educacional.

Gestão por Inteligências

A Gestão por inteligências pode ser definida como a capacidade de compreender, desenvolver e gerir diferentes formas de inteligência e aplicá-la de forma integrada para resolver problemas com sentido e propósito, transformando complexidade em simplicidade.

O objetivo principal da gestão por inteligências é a busca de sentido, tanto da informação adquirida como na vida profissional e pessoal. Em nível individual a gestão por inteligências busca dar autonomia, domínio e propósito, que são os elementos que realmente motivam as pessoas. Em nível organizacional, a gestão por inteligências proporciona o alinhamento entre as competências e objetivos individuais com as competências e objetivos organizacionais.

A discussão acima sobre essas novas formas de resolver problemas (novas inteligências) serve para esclarecer a importância do processo de aprendizagem individual (pensamento rápido, capacidade de síntese, paciência, resiliência emocional), aprendizagem coletiva (controle do ego, modos mais elevados do saber, visão grande de mundo, discernimento, significado, sensibilidade) e a aprendizagem com outras culturas (a compreensão de outras formas de viver, de pensar e tomar decisões através da colaboração e comparação). A integração destas inteligências pode ajudar as pessoas a

desenvolver uma personalidade humana multissensorial com uma maior capacidade de compreender o que está acontecendo e o que vai acontecer (capacidade de prever).

As inteligências racional, cultural, emocional e espiritual estão interligadas e a gestão delas é fator determinante na busca de significado e na transformação da complexidade em simplicidade. O desenvolvimento e a integração dessas inteligências podem ajudar os servidores públicos a coletar e interpretar informações, melhorando a tomada de decisões em um mundo cada dia mais globalizado e complexo. A integração da inteligência racional com as outras formas de inteligência (emocional, cultural e espiritual) irá melhorar o processo de criação, análise e aplicação do conhecimento, diminuindo o viés individual na dimensão psico-cognitiva (fase de coleta e análise de informações) e o viés institucional na dimensão político-organizacional (fase de tomada de decisão).

Para Morgan e Fonseca (2004) as diferentes inteligências são entendidas como ferramentas pessoais que cada indivíduo processa para fazer sentido as novas informações e estocá-las de tal maneira que possam ser facilmente recuperadas quando for necessária para colocá-las em prática (Morgan e Fonseca, 2004). Para Gardner (1993) se nos reconhecermos que somos muito diferentes porque nós combinamos as inteligências de forma diversa, nós teremos pelo menos uma melhor chance de lidarmos apropriadamente com muitos problemas que nos enfrentamos no mundo, além de nos sentirmos mais comprometidos em se unir a comunidade global no trabalho por um bem maior.

Tischler, Biberman e McKeage (2002) mostram que pesquisas recentes têm demonstrado uma relação positiva entre a inteligência emocional e espiritualidade com o sucesso no trabalho. Da mesma forma, a inteligência cultural resulta em um melhor julgamento e tomada de decisão (Ang et al., 2007) e numa maior capacidade de perceber, interpretar e responder ao ambiente, de modo a atingir os objetivos (Bennet e Bennet, 2004).

Fica claro então a importância de gerir essas inteligências para, a partir da sua integração, tomar decisões mais acertadas para resolver os problemas pessoais e profissionais dos servidores públicos.

Gardner (2000) identificou nove tipos de inteligência: a lógico-matemática, a verbal-linguística, a rítmica-musical, a cinestésica-corporal, a interpessoal, a intrapessoal, a espacial-visual, a naturalista e a existencial. Ele acredita que cada pessoa possui todas as inteligências, mas a quantidade de cada uma é diferente.

Segundo os estudos de Gardner (1993), todo ser humano, além de inteligente é dotado de várias inteligências, sendo capaz de atuar de forma multi, inter e transdisciplinar, de modo que, mesmo que não tenha facilidades com o raciocínio lógico-matemático, pode usar suas outras inteligências, como uma espécie de compensação. Diferentemente das inteligências propostas por Gardner (1993), este estudo propõe a integração das inteligências presentes na figura 1, como nova forma de gestão na Administração Pública.

Figura 1: A Gestão por inteligências

Inteligência Espiritual Conexão Inspiração Propósito Significado Sensibilidade Discernimento Visão grande de mundo		
Inteligência Cultural Adaptação Comparação Exame do ambiente Previsão	Inteligência Emocional Paciência Motivação Empatia Gerir emoções	Inteligência Racional Pensamento rápido Conexão de ideias Capacidade de síntese Modelos complexos

Fonte: Elaboração Própria.

Analisando a figura acima, percebemos que a Inteligência Racional e a Inteligência Emocional são inteligências desenvolvidas prioritariamente de forma individual através de desenvolvimento intelectual e controle de emoções. A Inteligência Cultural é desenvolvida a partir da imersão em outras culturas, aprendendo por comparação e colaboração. A Inteligência Espiritual tem um nível superior por ser integrativa a partir da sua maior característica: a visão grande de mundo, o que proporciona maior inspiração, significado, propósito de vida, discernimento e sensibilidade.

Abrantes et al. (2009) concluem que a inteligência também envelhece, pois o processo neural cognitivo é um processo biológico (Abrantes et al., 2009). Se o corpo envelhece, a inteligência racional também envelhece, embora outras como a inteligência emocional e a inteligência espiritual podem ficar mais apuradas com a maturidade. Isso mostra a importância de desenvolvermos as inteligências de forma integrada.

A gestão por inteligências é, portanto, baseada na integração harmoniosa das inteligências cultural, racional, emocional e espiritual.

Durante a gestão e suas fases de avaliação, monitoramento e melhoramentos, é feito uma análise de quais inteligências estão sendo utilizadas pelos servidores públicos para tomar decisões. As práticas de Gestão do Conhecimento (ex. coaching e mentoring) e Inteligência Organizacional (ex. análise de experts) devem ser utilizadas para verificar o gap de inteligências.

Na gestão por competências, as atividades de planejamento definem e organizam as ações de capacitação, no sentido de consolidar as necessidades de desenvolvimento das competências necessárias identificadas pela organização, bem como definir as prioridades e planejar sua execução.

Contudo, a aprendizagem é que promove o desenvolvimento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), mas somente a aplicação dessas competências, a partir da integração de diferentes inteligências, é que lida com a tomada de decisões em ambientes cada vez mais complexos, transformando essa complexidade em simplicidade.

Um plano de gestão por inteligências na Administração Pública engloba os seguintes passos:

1. Sensibilizar os líderes da organização quanto a importância da Mudança cultural via inserção da sociedade e de outras culturas na relação entre Estado e mercado.
2. Identificar os fluxos de conhecimento, isto é, compreender como os líderes e as equipes compartilham conhecimentos. Entender as relações e, portanto, “quem conhece o quê” e “quem compartilha com quem” é essencial. Nesse ponto é fundamental criar um mapa amplamente divulgado de conhecimento relevante para a organização.
3. Identificar como os servidores interagem com o ambiente externo, por exemplo, com a comunidade, com o setor privado, com os níveis de governo com outros países. Nesse ponto, é preciso identificar potenciais parceiros estratégicos e a natureza da relação, estabelecendo parcerias e definindo as responsabilidades de cada parte. Além disso, é preciso criar um processo formal para o “exame do ambiente”, isto é, uma revisão sistemática do ambiente organizacional para identificar as principais tendências, oportunidades e ameaças.
4. Verificar o gap de inteligências (racional, emocional, cultural e espiritual) e o quanto elas foram desenvolvidas e se foram realmente aplicadas no trabalho de forma inteligente, gerando resultados positivos tanto para o indivíduo quanto para a organização.
5. Identificar os tipos de inteligência que são utilizadas na coleta, na análise e, principalmente, na tomada de decisões e como se dá sua integração.
6. Analisar a forma como os servidores usam, interpretam e fazem inferências a partir de informações recolhidas para apoiar a tomada de decisões. O estudo dos vieses na coleta, análise e uso das informações a partir da análise da efetividade alcançada com determinada ação governamental, vai melhorar a estratégia para criação de novas inteligências.
7. Elaborar um Plano de desenvolvimento de novas inteligências, integrando estratégia (por que desenvolver essas inteligências), planejamento (como desenvolvê-las) e gestão (como avaliar, monitorar e melhorar a gestão por inteligências).

Conclusões

Criamos soluções técnicas ou políticas para problemas humano-sociais complexos, que não podem ser avaliados por uma só ótica, com uma personalidade uni sensorial. Precisamos formar os gestores e líderes a fim de desenvolver uma personalidade multissensorial, que supere nossa cultura e nossa genética e que tenha a capacidade de entender o que está acontecendo e o que vai acontecer. Sem uma grande visão de mundo proporcionada por este tipo de personalidade, perdemos a noção da importância de integrar as inteligências racional, emocional, cultural e espiritual.

O individualismo personalista, a busca por favores e prazeres imediatos, o descaso por ideais comunitários e de longo prazo gerou um colapso no jeitinho brasileiro de ser, que sem uma estratégia e plano de vida, é baseado na solução de problemas sem pensar na coletividade.

No capitalismo, o fazer e o ter tornaram-se cada vez mais importantes que o ser, o que vai de encontro a um ser humano que pensa no bem-estar da comunidade, no interesse público.

Na prática, raras são as pessoas que estão desenvolvendo o sistema em termos coletivos. Todos querem se dar bem sem pensar no outro, na sociedade em que vivem. Quem ganha uma vantagem temporária se sente controlado e ao mesmo tempo invejado numa competição por número limitado de oportunidades, o que inibe um ambiente que leve à criatividade, aprendizado e progresso coletivo.

Para reformar o Estado o primeiro passo será uma mudança cultural que propicie a humanização dos servidores públicos e o compartilhamento de conhecimentos e soluções com a sociedade, com o setor privado, com o terceiro setor, com a academia, com os organismos internacionais e, principalmente, entre os servidores e órgãos públicos envolvidos nas políticas públicas.

O artigo conclui que o desenvolvimento de novas inteligências, como a cultural, a emocional e a espiritual, e a sua adequada gestão podem ser úteis para o alinhamento entre as competências e objetivos individuais e as competências e objetivos organizacionais.

A gestão por inteligências não serve simplesmente como base para uma ética da administração pública, mas pode ser associada a níveis mais elevados de esforço, desempenho e satisfação no trabalho.

Na gestão por inteligências o servidor público busca servir com amor e um intenso compromisso interior, isto é, com uma causa que ultrapassa as exigências do momento. Servidores públicos alcançam muito mais satisfação interna por fazer uma contribuição para a sociedade (interesse público) do que por um compromisso para alcançar objetivos pessoais.

Referências

- Abrantes (2009), J. A Pedagogia Empresarial nas Organizações que Aprendem. Rio de Janeiro: Wak Editora.
- Andion, C. (2012). Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. Cadernos EBAPE.BR, 10(1), 1-19.
- Ang, S., Van Dyne, L. & Tan, M. L. (2011). Cultural intelligence. In R. J. Sternberg & S. B. Kaufman (Eds.), Cambridge handbook on intelligence (pp. 582 – 602). New York: Cambridge University Press.
- Angelis, C. T. (2013a). A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Sector Administrations. International Journal of Public Administration. Issue 36(11). Disponível em <http://www.tandfonline.com/toc/lpad20/36/11#.UkXH8qDwXp8>.
- Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. The leadership quarterly, 16(5), 723-747.
- Bennet, A., & Bennet, D. (2004). Organizational survival in the new world. Routledge.
- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership-Part I. Leadership & Organization Development Journal, 21(1), 48-54.
- Canda, E. R., & Furman, L. D. (1999). Spiritual diversity in social work practice: The heart of helping. New York: The Free Press.
- Denhardt, R.; Denhardt, J. V. (2003). The New Public Service. Serving, not Steering. Nueva York/Londres: Sharpe.
- Elster, J. (1996). Rationality and the emotions. The Economic Journal, 1386-1397.
- Emmons R. A. & Colby P. M. (2005). Emotional conflict and well-being: Relation to perceived availability, daily utilisation and observer reports of social support. Journal of Personality and Social Psychology, 68, 947-959.
- Fry, L.W. (2003), Toward a theory of spiritual leadership, The Leadership Quarterly, Vol. 14 No. 6, pp. 693-727.
- Fry, L.W., Vitucci, S. and Cedillo, M. (2005), Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline, The Leadership Quarterly, Vol. 16 No. 5, pp. 835-62
- Gardner, H. (1993). Multiple intelligences: The theory in practice. Basic books.
- Gardner, H. E. (2000). Intelligence Reframed: Multiple Int. Perseus Books Group.
- Goleman D. (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam Books.
- Goleman D. (2001). The Emotionally Intelligent Workplace. Jossey-Bass.
- Leitão, S. P., & de Jesus Lameira, V. (2005). Humanismo e mudança organizacional. Revista de Administração Pública, 39(3), 731-752.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological review, 50(4), 370.
- Morgan, A. J., & Fonseca, M. D. C. (2004). Multiple intelligence theory and foreign language learning: A brain-based perspective.

Neal, J., & Harpham, A. (2014). Spirituality in Project Management Teams. *Advances in Project Management: Narrated Journeys in Unchartered Territory*, 99.

Ramos, A. G. (1966). *Administração e Contexto Brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV.

Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of organizational change management*, 21(1), 53-75.

Salovey P. & Mayer J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. *Emotion, disclosure, and health*, 125, 154.

Strack, G., Fottler, M.D., Wheatley, M.J. and Sodomka, P. (2002), Spirituality and effective leadership in healthcare: is there a combination?, *Frontiers of Health Services Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 3-17.

Tischler, L., Biberman, J., & McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance: Definitions, models and ideas for research. *Journal of managerial psychology*, 17(3), 203-218.

Vaughan F. (2003). What is Spiritual Intelligence? *Journal of Humanistic Psychology*, Vol 42, No. 2. Spring 2002, 16-33. Sage Publications.

Wigglesworth, C. (2012). *SQ 21: The twenty-one skills of spiritual intelligence (1st ed.)*. New York: Select Books.

Zohar D. & Marshall I. (2000). *SQ: Connecting with our spiritual intelligence*. New York: Bloomsbury. *Quarterly*, Vol. 16 No. 5, pp. 835-62

Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. Basic books.

Gardner, H. E. (2000). *Intelligence Reframed: Multiple Int.* Perseus Books Group.

Goleman D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace*. Jossey-Bass.

Leitão, S. P., & de Jesus Lameira, V. (2005). Humanismo e mudança organizacional. *Revista de Administração Pública*, 39(3), 731-752.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

Morgan, A. J., & Fonseca, M. D. C. (2004). Multiple intelligence theory and foreign language learning: A brain-based perspective.

Neal, J., & Harpham, A. (2014). Spirituality in Project Management Teams. *Advances in Project Management: Narrated Journeys in Unchartered Territory*, 99.

Ramos, A. G. (1966). *Administração e Contexto Brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV.

Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of organizational change management*, 21(1), 53-75.

Salovey P. & Mayer J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. *Emotion, disclosure, and health*, 125, 154.

Tischler, L., Biberman, J., & McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance: Definitions, models and ideas for research. *Journal of managerial psychology*, 17(3), 203-218.

Vaughan F. (2003). What is Spiritual Intelligence? *Journal of Humanistic Psychology*, Vol 42, No. 2. Spring 2002, 16-33. Sage Publications.

Wigglesworth, C. (2012). *SQ 21: The twenty-one skills of spiritual intelligence* (1st ed.). New York: Select Books.

Zohar D. & Marshall I. (2000). *SQ: Connecting with our spiritual intelligence*. New York: Bloomsbury.