



ESAP

Mato Grosso do Sul

Escola Superior da
Advocacia Pública



PGE

Mato Grosso do Sul

Procuradoria-Geral
do Estado

ARTIGOS DE CONCLUSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

MONITORAMENTO DOS BENS MÓVEIS ADQUIRIDOS POR CONVÊNIOS PARA ATENDER A AGRICULTURA FAMILIAR DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

MONITORING OF MOVABLE ASSETS ACQUIRED THROUGH AGREEMENTS TO SERVE FAMILY FARMING IN MATO GROSSO DO SUL

Ana Célia Pereira Oliveira Madruga¹

Claudia Vera da Silveira²

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o monitoramento dos bens móveis adquiridos pela Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER), por meio de convênios federais, os quais são repassados para às Prefeituras e outros órgãos ligados aos pequenos agricultores, visando atender à demanda da Agricultura Familiar do Estado de Mato Grosso do Sul. Para tanto, utilizou-se uma abordagem metodológica de pesquisa qualitativa exploratória e descritiva, com foco na pesquisa documental como principal método de coleta de dados. Durante o estudo, foram identificadas algumas dificuldades no monitoramento desses bens, incluindo a falta de integração de informações entre setores, limitações de recursos orçamentários e financeiro que dificultam a realização de monitoramentos regulares e eficazes, além de uma significativa sobrecarga de trabalho e reduzido número de servidores. Um dos principais desafios enfrentados foi a ausência de uma sistematização de dados eficaz para o acompanhamento dos patrimônios adquiridos. Observou-se que as oportunidades de melhoria estão diretamente ligadas a uma gestão administrativa mais eficiente, capaz de fortalecer a estrutura organizacional, promover a integração entre os setores e atores envolvidos, além de implementar um sistema administrativo sólido para o controle dos bens patrimoniais. Acredita-se que essas melhorias contribuirão significativamente para o desenvolvimento sustentável da Agricultura Familiar, melhorando as condições de trabalho no campo e aumentando a produtividade dos agricultores familiares do estado de Mato Grosso do Sul.

PALAVRAS-CHAVE: 1 Monitoramento. 2 Agricultura Familiar. 3 Convênio

ABSTRACT

This work aims to analyze the monitoring of movable assets acquired by the Agrarian Development and Rural Extension Agency (AGRAER), through federal agreements, which are passed on to City Halls and other bodies linked to small farmers, aiming to meet the demand from Family Farming in the

1 Formação: Graduação de Professores - UCDB – Habilitação em Administração – Licenciatura Plena, 1994 – Pós-Graduação Lato Sensu: Gestão em Administração Pública - Estácio, anaceliamadrua@hotmail.com

2 Doutora em Geografia pela Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD); Mestre em Desenvolvimento Regional e Sistemas Produtivos pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS); Bacharel em Ciências Econômicas. E-mail: claudia.silveira@uems.br

State of Mato Grosso do Sul. To this end, an exploratory and descriptive qualitative research methodological approach was used, focusing on documentary research as the main data collection method. During the study, some difficulties were identified in monitoring these assets, including the lack of integration of information between sectors, limitations of budgetary and financial resources that make it difficult to carry out regular and effective monitoring, in addition to a significant work overload and reduced number of servers. One of the main challenges faced was the lack of an effective data systematization for monitoring acquired assets. It was observed that opportunities for improvement are directly linked to more efficient administrative management, capable of strengthening the organizational structure, promoting integration between the sectors and actors involved, in addition to implementing a solid administrative system for controlling heritage assets. It is believed that these improvements will significantly contribute to the sustainable development of Family Farming, improving working conditions in the field and increasing the productivity of family farmers in the state of Mato Grosso do Sul.

KEYWORDS: 1 Monitoring. 2 Family Farming. 3 Agreement

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo realizar uma análise dos bens móveis patrimoniais adquiridos na administração pública, e repassados para as Prefeituras e outros órgãos ligados aos pequenos agricultores por meio de convênios federais, destinados a atender a Agricultura Familiar. O foco principal é evidenciar a importância de realizar monitoramentos efetivos desses bens, utilizando ferramentas institucionais adequadas.

Para Jannuzzi (2011), monitoramento é uma ferramenta avaliativa para gestão de programas e projetos. Tal como “termômetros”, indicadores de monitoramento podem apontar rapidamente os sinais de “normalidade” ou “febre” em atividades críticas de intervenções sociais, orientando técnicos e gestores a tomarem as decisões tempestivas de correção.

Os bens patrimoniais adquiridos, em especial Equipamentos Agrícolas, foram disponibilizados pela Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER), para atender os Municípios, Associações, Sindicatos, Cooperativas e o Pequeno Agricultor do Estado de Mato Grosso do Sul, com o intuito de atender a demanda dos produtores rurais, com foco na Agricultura Familiar.

Ocorre que grande parte desses patrimônios públicos não são monitorados adequadamente, não recebem os cuidados necessários e muitos são devolvidos ao órgão de origem em condições precárias. Segundo Pinheiro (2011), podemos definir Patrimônio Público como o conjunto de bens e direitos que pertence a todos e não a um determinado indivíduo ou entidade ou ainda o conjunto de bens à disposição da coletividade.

Duarte Júnior (2006, p. 26) conceitua patrimônio como “o conjunto de bens avaliados em dinheiro, relacionando-se simultaneamente às esferas da natureza, da genética, da economia, da nação e também, como não poderia deixar de ser, à da cultura”. Costa (2011, p. 28) abrange patrimônio como sendo:

“A empresa do ser humano relacionado à tríade arte/memória coletiva/repasso de saberes, protegida

pelo direito, tendo em vista o princípio constitucional da dignidade, tanto do universo humano, quanto dos indivíduos, ligada à ideia emancipatória de desenvolvimento.”

A intenção de adquirir esses patrimônios e repassar para os Agricultores Familiares, tem como foco reestruturar as condições de trabalho desses agricultores em suas propriedades, introduzindo a mecanização agrícola em suas terras, visando aumentar a eficiência e a economicidade das atividades no campo, apoiando o desenvolvimento sustentável da pequena produção familiar. Isso possibilita o aumento da produtividade do produtor rural, fortalece e traz estabilidade ao pequeno agricultor, melhorando a sua renda e a qualidade de vida do homem no campo.

A Agricultura Familiar desempenha um papel crucial na produção de alimentos no Brasil, sendo responsável por aproximadamente 70% dos alimentos consumidos diariamente pela população. Além disso, é uma fonte significativa de renda para as famílias que vivem no campo. Conforme dados demonstrados pelo Censo Agropecuário 2017-2018, realizado pelo IBGE:

Dados do Censo Agropecuário 2017-2018, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), revelam que 76,8% dos 5,073 milhões de estabelecimentos rurais do Brasil foram caracterizados como pertencentes à agricultura familiar, conforme definido pela Lei nº 11.326³, de 24 de julho de 2006.

O Brasil foi pioneiro na implementação de políticas públicas de larga escala voltadas para a agricultura familiar, especificamente com a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) na década de 1990. Esse programa foi desenvolvido para apoiar as atividades agrícolas e não agrícolas realizadas por agricultores familiares em seus estabelecimentos ou aglomerados rurais próximos a áreas urbanas. O Pronaf disponibiliza linhas de crédito adequadas às necessidades específicas dos agricultores familiares, contribuindo assim para o fortalecimento desse setor e para o desenvolvimento econômico das comunidades rurais.

Contudo, mesmo com as políticas públicas voltadas para a Agricultura Familiar, como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), que oferece linhas de crédito atrativas e vantajosas para os agricultores, o custo em adquirir maquinários, implementos e equipamentos para auxiliar nas atividades agrícolas e aumentar a produção de alimentos pode ser financeiramente inviável para muitos produtores rurais. Isso ocorre porque tais investimentos exigem grandes quantidades de recursos financeiros que nem sempre estão disponíveis para os agricultores familiares.

Para tanto, destaca-se a importância dos produtores pensarem e agirem em grupo. Surgiram assim parcerias, entre as esferas federais (convênios), estaduais (Agraer), disponibilizando esses bens para os Municípios (Prefeituras), associações, sindicatos e cooperativas, onde diversos equipamentos são adquiridos e disponibilizados, através de Termo de Cooperação, para os Agricultores. Essas iniciativas visam facilitar o acesso dos produtores rurais aos recursos necessários para suas atividades, promovendo um ambiente de colaboração e desenvolvimento sustentável no campo.

1 FINALIDADE DA AGRAER

À Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER) compete a definição das

³ A Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006 estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais.

políticas, a prestação de serviços e a coordenação da implementação de atividades relacionadas à assistência técnica, extensão rural, pesquisa agropecuária, cartografia, regularização fundiária e abastecimento de outros serviços ligados ao desenvolvimento rural. Essas ações são destinadas aos produtores rurais, suas famílias, com prioridade para os agricultores familiares, incluindo agricultores tradicionais, assentados, indígenas, quilombolas, pescadores e aquicultores, conforme definido no Decreto nº 16.206, de 02 de junho de 2023.

A Agência assiste aos 79 municípios do Estado de Mato Grosso do Sul, através de uma estrutura bem definida, que inclui: 01 Agência Central, 08 Escritórios Regionais, 79 Escritórios Municipais, 03 Postos Avançados, 01 Centro de Pesquisa e Capacitação (CEPAER), 01 Centro de Comercialização da Agricultura Familiar (CECAF) e 01 Central de Abastecimento de Mato Grosso do Sul (CEASA-MS). Essa estrutura permite à Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER) atender de forma abrangente e eficiente as necessidades dos produtores rurais em todo o estado, promovendo o desenvolvimento rural e apoiando a Agricultura Familiar. Na Figura 1 é possível observar a distribuição dos Escritórios Regionais da Agraer no Mato Grosso do Sul.

Figura 1. Distribuição dos Escritórios Regionais da Agraer no Mato Grosso do Sul

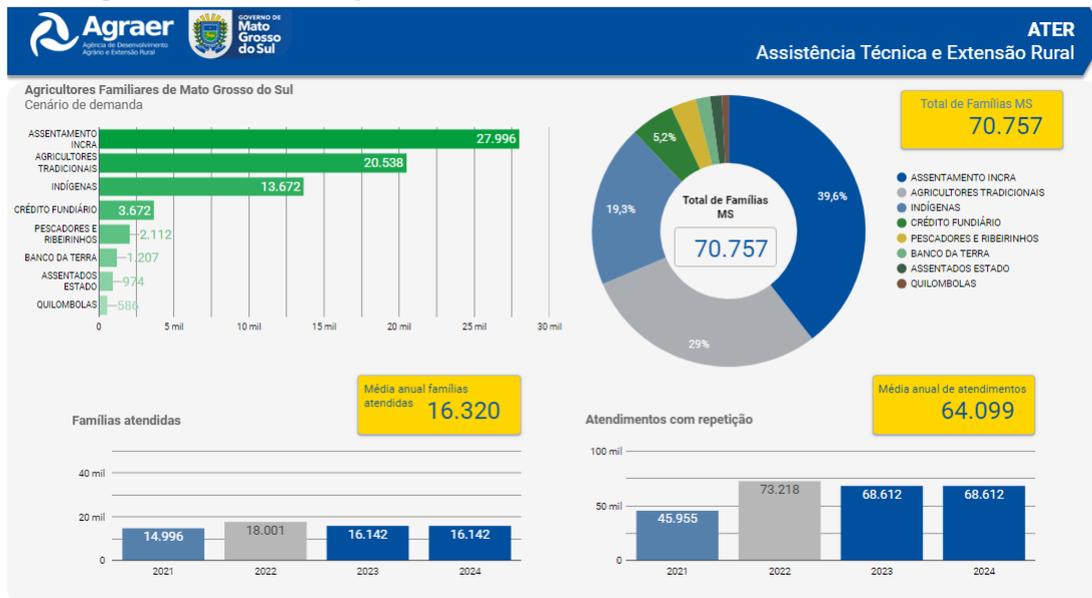


Fonte: Agraer (2023)

O estado de Mato Grosso do Sul possui aproximadamente 71 mil pequenos agricultores. Para assegurar a continuidade no atendimento prestado a este público, a Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER) realiza aquisições de equipamentos e máquinas agrícolas, sendo que grande parte dessas demandas são atendidas com recursos da União, por meio de Convênios Federais, através do Transferegov. Esses recursos são direcionados para projeto de desenvolvimento destinadas a atender a

Agricultura Familiar do Estado de Mato Grosso do Sul. Na Figura 2 é possível visualizar um panorama da Agricultura Familiar do Estado de Mato Grosso do Sul no cenário de demanda da AGRAER.

Figura 2. Panorama da Agricultura Familiar de MS no cenário de demanda da AGRAER



Relatório Anual da Agraer (2023).

Os trabalhos da Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER), voltados para atender a Agricultura Familiar, têm como foco promover o desenvolvimento sustentável no campo. Isso é realizado através do desenvolvimento agrário, assistência técnica e extensão rural destinados aos agricultores familiares. O objetivo é assegurar a melhoria na qualidade de vida dos produtores rurais e suas famílias, contribuindo para o bem-estar de toda a sociedade.

Uma das formas de incentivar ainda mais a Agricultura Familiar é por meio das parcerias que o estado de Mato Grosso do Sul estabelece com o Governo Federal e a Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER), em colaboração com o Governo do Estado, firma convênios federais, originados a partir de emendas parlamentares, para viabilizar recursos que fomentam a agricultura familiar em Mato Grosso do Sul.

2 CONVÊNIO

A **Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER)** é uma autarquia estadual com personalidade jurídica de direito público interno com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, sendo corresponsável pela promoção do desenvolvimento rural, vinculada à Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação (SEMADESC).

Com recursos do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul e da União, a Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER) adquiriu diversos bens móveis para atender à demanda da Agricultura Familiar. Essas aquisições incluem equipamentos agrícolas destinados a beneficiar os agricultores e melhorar suas condições no campo.

Esta parceria se estabelece através de projetos, que são submetidos para aprovação dos Órgãos federais. Após provados são firmados convênio entre a União e entidades governamentais dos estados, mu-

nicípios ou organizações não-governamentais. Esses convênios são destinados à transferência de recursos financeiros para a execução de um objetivo comum, que pode incluir diversas iniciativas, como desenvolvimento rural, apoio à agricultura familiar, entre outros.

Considera-se o Projeto básico um documento por meio do qual o proponente deve caracterizar precisamente a obra, a instalação ou o serviço objeto do convênio, inclusive sua viabilidade técnica, custo, etapas e prazos de execução. Deve ser elaborado com base em estudos técnicos preliminares e assegurar o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento.

Com relação ao conceito de convênio, Meireles (2014) define convênios administrativos como: acordos firmados por entidades públicas de qualquer espécie, ou entre estas e organizações particulares, para realização de objetivos de interesse comum dos partícipes. Ou seja, é instrumento de parceria com o objetivo comum de atender determinada política pública, mediante a transferência voluntária de recursos.

De forma a complementar, Zanella di Pietro (2014) define convênio como “forma de ajuste entre o Poder Público e entidades públicas ou privadas para a realização de objetivos de interesse comum, mediante mútua colaboração” (Zanella di Pietro, 2014, p. 352). E continua:

O convênio não se presta à delegação de serviço público ao particular, porque essa delegação é incompatível com a própria natureza do ajuste; na delegação ocorre a transferência de atividade de uma pessoa para outra que não a possui; no convênio, pressupõe-se que as duas pessoas têm competências comuns e vão prestar mútua colaboração para atingir seus objetivos (ZANELLA DI PIETRO, 2014, p. 354)

Via de regra, um convênio é composto de quatro fases principais: proposição; celebração; execução e prestação de contas final. Para participar do convênio o órgão deve estar credenciado no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV), regulamentado pelo Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007. Esse sistema está disponível para consulta pública na internet e tem como objetivo facilitar a formalização, execução, acompanhamento, prestação de contas de convênio, contratos de repasse e termos de parceria celebrados pela União, desde a formalização da proposta até a prestação de contas final.

Na execução do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV), o órgão responsável pela execução do convênio deve apresentar juntamente com o contrato firmado, o Plano de Trabalho, Estudo Técnico Preliminar e o Termo de Referência. Esses documentos são submetidos para análise e aprovação pelos órgãos competentes, garantindo a formalização e o correto encaminhamento das atividades previstas no convênio.

O Plano de Trabalho é definido como um instrumento que faz parte da solicitação de convênio, detalhando todas as responsabilidades assumidas pelo proponente e partícipes envolvidos. Este documento inclui cláusulas que podem ser adaptadas para garantir uma especificação precisa na redação do futuro termo de convênio.

Já o Estudo Técnico Preliminar é um documento essencial na fase de planejamento das contratações públicas. Seu objetivo é demonstrar a real necessidade da contratação, avaliar a viabilidade técnica de sua implementação e fornecer as diretrizes básicas para a elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico.

O Termo de Referência ou Projeto Básico é o documento onde o requisitante esclarece de

forma clara o que realmente precisa contratar. Ele contém a definição do objeto do contrato, além de todos os elementos necessários para sua adequada contratação e execução. Este documento é fundamental para orientar os procedimentos licitatórios ou a formalização de convênios, garantindo que todas as partes envolvidas tenham um entendimento preciso das expectativas e requisitos do projeto.

Após aprovação do projeto pelas partes envolvidas, os recursos federais são disponibilizados para a execução do projeto. Inicia-se assim a aquisição do bem, através de licitações, especialmente na modalidade de Pregão Eletrônico, garantindo transparência e competitividade na escolha dos fornecedores.

Os equipamentos são disponibilizados pela Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER) por meio de Acordo de Cooperação Técnica para às Prefeituras, associações e outros órgão ligados aos produtores rurais. Após o recebimento dos bens, essas entidades repassam os patrimônios aos beneficiários por meio de um Termo de Permissão de Uso (TPU). Esse documento estabelece as responsabilidades dos terceirizados na gestão dos equipamentos. Ficando esses terceirizados responsáveis pelo gerenciamento dos bens, como manutenção corretiva e preventiva, gestão da equipe técnica e operacional, guarda dos equipamentos e por fim pela logística de transporte e deslocamento das máquinas e equipamentos agrícolas. Esse processo visa garantir que os equipamentos adquiridos sejam utilizados de maneira adequada e eficiente, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar.

Diante das faltas de monitoramento realizado pela Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER), surge pergunta norteadora sobre a problemática identificada: Como os bens móveis patrimoniais adquiridos com recursos federais pela Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER), destinados aos produtores rurais e suas famílias, especialmente os agricultores familiares no Estado de Mato Grosso do Sul, estão sendo monitorados?Parte superior do formulárioParte inferior do formulário

Compreender os fatores que dificultam o monitoramento dos bens adquiridos pela Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER), para a Agricultura Familiar envolve não apenas as questões internas, mas também os desafios externos. Ao entender esses fatores internos e externos, é possível identificar as barreiras específicas que dificultam o monitoramento efetivo dos bens patrimoniais destinados à Agricultura Familiar, proporcionando insights para o desenvolvimento de estratégias e melhorias nas práticas de gestão e fiscalização.

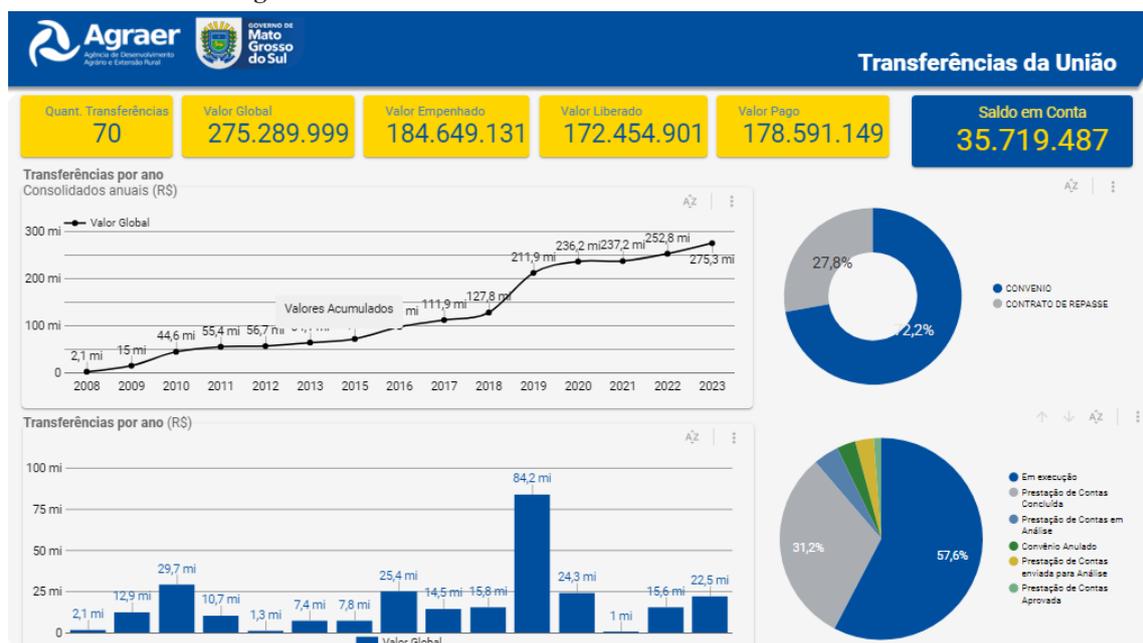
Entender como a Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER) tem desenvolvido a atividade de monitoramento dos bens móveis destinados a Agricultura Familiar nos municípios é de suma importância para a efetiva utilização dos recursos federais e para o desempenho organizacional eficiente na oferta de serviços públicos. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo analisar o monitoramento dos bens móveis adquiridos pela Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER), por meio de convênios federais, os quais são repassados para as Prefeituras e outros órgão ligados aos pequenos agricultores, visando atender à demanda da Agricultura Familiar do Estado de Mato Grosso do Sul.

3 CONVÊNIOS FIRMADOS COM O GOVERNO FEDERAL E MATO GROSSO DO SUL

Os convênios firmados com a Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER) ocorrem desde o ano 2009. Desde então, o governo federal realizou 70 transferências para Mato Gros-

so do Sul, totalizando um valor global de 275.289,999, foram executados 178.591,49, restando ainda um saldo em conta de 35.719.487,00, conforme demonstrado a Figura 3.

Figura 3. Demonstrativo – Transferência da União – 2008 a 2023



Relatório Anual da Agraer (2023)

Verificou-se que o Estado de Mato Grosso do Sul é o estado com melhor desempenho na gestão de recursos federais para execução de projetos e convênios e também aparece com destaque, em quarto lugar, na área de captação, atrás apenas do Piauí, São Paulo e Minas Gerais. O ranking do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, aponta que o Estado obteve sucesso nas propostas apresentadas, além de utilizar de forma correta o aplicativo fiscal e execução quase todos os projetos, que foram alguns dos critérios para a análise (MS, 2024)

Foi possível averiguar que os recursos são provenientes de emendas parlamentares, propostas voluntárias e participação em editais e chamadas públicas. A experiência de sucesso na capacitação dos servidores foi multiplicada e atualmente o Estado mantém parcerias para atender e contribuir com os 79 municípios, como parte das ações municipalistas. Por meio do Quadro 1 é possível verificar quais são os órgãos repassadores.

Quadro 1 – Órgãos repassadores – 2008-2023

ÓRGÃO REPASSADOR	Qt. Transf.
Ministério da Agricultura e Pecuária	48
Superintendência de Desenvolvimento do Centro Oeste	7
EMBRAPA	3
Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária	2
Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar	6
Ministério da Integração e do desenvolvimento Regional	3
Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome	1
TOTAL	70

Fonte: Relatório Anual Agraer (2021, 2022, 2023).

Contudo, este estudo será baseado nos últimos três anos, conforme demonstrado no quadro 2, na qual é possível visualizar a quantidade e o valor dos bens adquiridos entre os anos 2021 a 2023 e o Quadro 3 apresenta de maneira detalhada os tipos de bens, maquinários e implementos agrícolas adquiridos no mesmo período de tempo.

Quadro 2: Quantidade de Bens adquiridos e valores dos anos 2021-2023

Ano	Qt. dos bens adquiridos	Valor (R\$)
2021	397	22.494.193,00
2022	1.397	65.003.281,56
2023	427	8.081,115,89
Total	2221	87.497.474,56

Fonte: Relatório Anual Agraer (2021, 2022, 2023).

Quadro 3: Quantidades e bens adquiridos ano 2021-2023

QT	ITENS	QT	ITENS
1	Aradora	2	Máquina de Processar Frutas
3	Balança Eletrônica	2	Máquina Tipo Centrífuga
34	Barraca Feira	3	Máquina Tipo Sache
46	Caçamba Basculante	91	Microtratores
80	Calcareadeira	38	Motoniveladora
1	Câmara Germinação	112	Pá Carregadeiras
97	Caminhões	3	Phmetro Digital de Bancada
110	Carretas	26	Picadeira de Forragem
403	Carrocerias	42	Picadeira ensiliadeira
62	Colhedeira Max Gold	144	Plantadeiras Adubadeira
64	Colhedora de Forragem	1	Poste de Energia
5	Decantador de Mel	91	Pulverizador 600 Litros
2	Dispensador	55	Retroescavadeira
48	Distribuidor de Calcário	66	Roçadeiras
145	Ensiladeiras	63	Rotoencanteirador
20	Estufas	134	Semeadeira
72	Grades Aradora	10	Semi reboques
12	Guincho 2.000 Kg	1	Tanque Modelo Pré-Filtro
1	Incubadora	20	Terraceador de Arrasto
1	Kit Irrigação	110	Tratores

Fonte: Relatório Anual Agraer (2021, 2022, 2023).

A fase de monitoramento, conforme já foi delineado neste estudo, mostra-se bastante deficiente. Há dificuldades na gestão administrativa por parte da instituição, e a operacionalização para com os beneficiários que recebem os bens também é bastante precária. Além disso, os acordos firmados com

as prefeituras, têm prazo de vigência de 5 anos, no entanto verificou-se nas pesquisas documentais que o monitoramento desses bens é realizado apenas uma vez.

4 MUNICÍPIOS BENEFICIADOS

Percebe-se no Quadro 4 que, dos 79 municípios atendidos, o município de Nioaque se destaca em primeiro lugar em bens recebidos, conforme abaixo:

Quadro 4. Municípios atendidos no ano 2021-2023

Nioaque	69	Antonio João	15	Coxim	8
Campo Grande	56	Batayporã	15	Rio Verde de Mato Grosso	8
Sidrolândia	50	Fátima do sul	15	Coronel Sapucaia	7
Terenos	48	Japorã	15	Laguna Carapã	7
Deodópolis	47	Naviraí	15	São Gabriel Do Oeste	7
Ivinhema	44	Bodoquena	14	Corguinho	6
Itaquiraí	42	Maracaju	14	Glória De Dourados	6
Aquidauana	39	Miranda	14	Paranaíba	6
Bela Vista	38	Tacuru	14	Selvíria	6
Nova Andradina	33	Bandeirantes	13	Jateí	5
Iguatemi	29	Juti	13	Caracol	4
Jaraguari	28	Ribas do Rio Pardo	13	Chapadão Do Sul	4
Ponta Porã	28	Vicentina	13	Alcinópolis	3
Taquarussu	28	Caarapó	12	Paraíso Das Aguas	3
Rio Brillhante	27	Figueirão	12	Água Clara	2
Santa Rita Do Pardo	26	Nova alvorada	12	Anaurilândia	2
Corumbá	25	Cassilândia	11	Bataguassu	1
Pedro Gomes	24	Mundo novo	11	Camapuã	1
Dourados	23	Paranhos	11	Guia Lopes da Laguna	1
Novo Horizonte	23	Brasilândia	10	Inocência	1
Dois Irmãos	20	Costa Rica	10	Jardim	1
Amambai	18	Eldorado	10	Rochedo	1
Angélica	18	Sonora	10		
Aral Moreira	18	Aparecida do Taboado	9		
Douradina	17	Ladário	9		
Porto Murtinho	17	Rio Negro	9		
Itaporã	16	Sete Quedas	9		

Fonte: Relatório Anual Agraer - 2021-2023.

Os bens entregues nos diversos municípios são uma das ações estratégicas executadas pelo Governo do Estado e pela Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER), com o foco no desenvolvimento da agricultura familiar. Essas ações visam facilitar a vida dos produtores rurais e auxiliar as atividades produtivas de pequenos agricultores em comunidades, melhorando a renda e a produção nas pequenas propriedades.

5 METODOLOGIA

Para realização desta pesquisa foram utilizadas metodologias descritivas documentais, que incluem análise de artigos, leis e pesquisas bibliográficas. A abordagem foi mista, combinando elementos qualitativos e quantitativos. A pesquisa se concentra ainda na consulta de documentos internos da instituição, visando orientar o estudo de forma a facilitar o desenvolvimento da pesquisa. Isso inclui buscar embasamento teórico e prático necessário para compreender profundamente o tema escolhido.

6 SOLUÇÕES PROPOSTAS

Verificou-se que um dos principais problemas apresentados nas aquisições realizadas com recursos Federais é a falta no monitoramento adequado. Não há fiscalização efetiva pela Agência de Desenvolvimento Agrário Extensão Rural (AGRAER), especialmente em relação ao estado de conservação, condições de guarda, controle de depreciação e manutenção dos equipamentos agrícolas, adquiridos para atender à demanda dos produtores rurais.

Podemos evidenciar a falta de monitoramento nos bens, conforme relatado no documento n. 201801318, elaborado pela CGU (Controladoria Geral da União) no ano de 2019. O relatório detalha a Fiscalização do Contrato de Repasse nº 841.202/2016 do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV), celebrado entre o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e a Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER), no valor total de R\$ 10.362.116,95, (Dez milhões, trezentos e sessenta e dois mil, cento e dezesseis reais e noventa e cinco centavos). Esse contrato tinha como objetivo a aquisição de patrulhas mecanizadas para a agricultura familiar, destinadas à Ação 2077 - Agropecuária Sustentável - Fomento ao Setor Agropecuário.

Nesta inspeção, foram encontrados equipamentos inativos e danificados na garagem da Prefeitura. Além disso constatou-se que os Termo de Cessão de Uso estavam sem assinatura entre as partes. Não havia nenhum responsável pelos bens e nenhuma pessoa para acompanhar os Auditores da Controladoria-Geral da União (CGU) na fiscalização, que incluía a verificação da quilometragem e a realização dos testes de funcionamento mecânico e elétrico dos equipamentos. A distribuição dos equipamentos agrícolas adquiridos não foi realizada com base em estudos técnicos. Quanto às distribuições e edificações para guarda dos maquinários estas eram parcialmente inadequadas, o patrimônio encontrava-se exposto ao vento, chuva, sol, geadas, granizo, sem qualquer proteção adequada, até mesmo contra furtos ou vandalismo.

Houve também ausência de controle na utilização do bem, pois não havia registro algum deles, o que impossibilitava identificar as atividades desenvolvidas no campo. Além disso, verificou-se que os equipamentos distribuídos não correspondiam aos mesmos constantes na relação dos funcionários responsáveis pela operação do maquinário indicado pela Prefeitura, dificultando a identificação das ações em que os equipamentos foram utilizados e qual o público foi beneficiado.

Propõe-se a elaboração de planos de ações para abordar as dificuldades identificadas, com a implementação de um sistema de controle e gestão para o monitoramento dos bens públicos. Esse sistema

possibilitaria um controle efetivo para registro de bens, especificação das atividades realizadas, período de uso, público beneficiado, registros e controles necessário para uma boa gestão patrimonial.

Recomenda-se também a adoção de uma ferramenta administrativa de gestão de monitoramento patrimonial, como a matriz SWOT⁴, conhecida por sua facilidade de compreensão e implementação. Este enfoque visa traçar estratégias de medidas corretivas e preventivas para melhorar o monitoramento envolvendo todos os atores relevantes, especialmente os setores afetados pela falta de comunicação e troca de informações.

Sugere-se ainda a padronização de procedimentos para proporcionar consistência na coleta de dados e na avaliação do estado dos equipamentos. É importante desenvolver um sistema integrado de gestão patrimonial, que permita que todos os envolvidos realizem o registro de maneira online e em tempo real do uso dos bens, facilitando a tomada de decisão e a uma gestão eficiente. Além disso, realizar capacitações e treinamento técnicos para registro de dados e boas práticas de gestão patrimonial é essencial. Melhorar as comunicações internas e externas entre os envolvidos, registrando e compartilhando todas as informações pertinentes sobre o estado e o uso dos bens, também deve ser uma prioridade. Implementar avaliação periódica para verificar a conformidade do processo de monitoramento e explorar tecnologias inovadoras, como drones, são medidas adicionais recomendadas. Realizar capacitações regulares, treinamentos e seminários para os responsáveis pelo monitoramento, abordando técnicas de inspeção e registro, além da criação de manuais de rotinas para os servidores, gestores e fiscais, são fundamentais.

Ao adotar essas medidas, a Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER) não apenas pode melhorar a eficiência do monitoramento dos bens móveis destinados à Agricultura Familiar, mas também garantir o uso adequado dos recursos públicos e o atendimento eficaz às necessidades dos produtores rurais. Isso contribuirá significativamente para o desenvolvimento sustentável do setor agrícola no estado de Mato Grosso do Sul.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, este estudo proporcionou uma reflexão sobre os desafios enfrentados no monitoramento eficiente dos bens patrimoniais, analisando a gestão desses recursos e identificando o fluxo de atividades envolvidas, como conservação, guarda, distribuição, recebimento e manutenção. Além de destacar as dificuldades e falhas encontradas nesse processo, baseadas em relato dos servidores e nos atuais procedimentos de gestão administrativa, como a falta de uma sistematização de dados sobre o monitoramento desses bens, o trabalho propôs soluções viáveis para enfrentar essas adversidades. Essas soluções visam promover o desenvolvimento local da Agricultura Familiar no Estado de Mato Grosso do Sul, através de planos de ação destinados a aprimorar o monitoramento e garantir o uso adequado dos recursos públicos.

Observou-se durante a pesquisa a escassez de profissionais disponíveis na Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER) para realizar o monitoramento dos patrimônios, devido

⁴ Entende-se por matriz SWOT um método de planejamento estratégico que abrange a análise de cenários para tomada de decisões, considerando quatro fatores principais: Forças (Strengths), Oportunidades (Opportunities), Fraquezas (Weaknesses) e Ameaças (Threats). Esta ferramenta oferece insights valiosos sobre o posicionamento da instituição, áreas que precisam ser melhoradas, orientação e priorização de projetos, além de identificar oportunidades para crescimento.

à sobrecarga de trabalho, resultando em um controle deficiente dessa atividade.

Como resultado, foram propostas soluções para melhorar o processo de monitoramento dos bens, incluindo a adoção de ferramentas administrativas de gestão, como a análise SWOT. A sugestão é identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, traçando medidas corretivas e preventivas adequadas para o aprimoramento do monitoramento.

Percebeu-se ainda que durante a pesquisa os setores envolvidos da Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER) não possuem integração de informações, pois cada um utiliza ferramentas administrativas diferenciadas, o que dificultou a coleta de dados de forma consistente. Além disso, houve também limitações na revisão da literatura devido à escassez de estudos mais abrangentes sobre o tema, o que comprometeu a obtenção de resultados mais robustos.

REFERÊNCIAS

AGRAER. Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural. **Relatório de Atividades 2021**. Disponível em: <https://www.agraer.ms.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/relatorio-de-atividades-2022-final.pdf>. Acesso em 21 fev 2024.

AGRAER. Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural. **Relatório de Atividades 2023**. Disponível em: <https://www.agraer.ms.gov.br/transparencia-agraer/>. Acesso em 18 fev 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 37. ed. atual. e ampl. 2005. São Paulo: Saraiva, 2005. (Coleção Saraiva de legislação).

CGE. **Controladoria-Geral do Estado**. Disponível: <https://www.cge.ms.gov.br/>. Acesso em: 23 fev 2024.

COSTA, Rodrigo Vieira. **A dimensão constitucional do patrimônio cultural**: o tombamento e o registro sob a ótica dos direitos culturais. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

DECRETO nº 6.170, de 25 de julho de 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato_2007-2010/2007/decreto/d6170.htm. Acesso em: 23 mar 2024.

DUARTE JÚNIOR, Romeu. **Produção arquitetônica, cultura e patrimônio**: a arquitetura cearense. Aspectos: Revista do Conselho Estadual da Cultura e do Conselho Estadual de Preservação do Patrimônio Cultural do Estado do Ceará, Fortaleza, v. 25, p. 26-35, 2006.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Manual de Gestão e Fiscalização de Convênios**. Brasília 2021. Disponível: <https://www.embrapa.br/documents/10180/64830249/Manual+de+gest%C3%A3o+e+fiscaliza%C3%A7%C3%A3o+de+conv%C3%AAnios+da+Embrapa/6822e2bf-0b0b-98a3-de1f-88d017012917>. Acesso em: 15 mar 2024.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão de Convênios para Concedentes** – 2015. Disponível: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/2761/1/Apostila_Gest%C3%A3o_Conv%C3%AAnios.pdf. Acesso em: 12 mai 2024

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 20 mai 2024.

JANNUZZI, P.M. **Avaliação de programas sociais no Brasil: repensando práticas e metodologias das pesquisas avaliativas**. Planejamento e Políticas Públicas, Brasília, v.36, p.251-275, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 41. ed. São Paulo: RT, 2014.

PGE. **Procuradoria Geral do Estado de Mato Grosso do Sul**. Disponível em: <https://www.pge.ms.gov.br/lei-federal-no-14-133-2021/>. Acesso 06 dez 2023.

PISCITELLI, Rui Magalhães. **É preciso melhorar a política pública via convênios**. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2013-set-18/rui-piscitelli-preciso-melhorarpolitica-publica-via-convenios>. Acesso em 24 abr 2024.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PINHEIRO, Adriana Gonçalves. **Patrimônio Público Escolar: Esse bem é coisa nossa!**. Disponível em: <https://artigonal.com/educacao-artigos/patrimonio-publicoescolar-%204686510.html>. Acesso em: 12 jun 2024.

Portal Brasil. 2015. Disponível em: <https://portalbrasil.com.br/>. Acesso em: 13 mar 2024.

SILVA. Daniel Cavalcante. **Contextualização: políticas públicas no Brasil**. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/19158/contextualizacao-politicas-publicas-no-brasil>. Acesso em: 24 abr. 2024.

UFScar. Universidade Federal de São Carlos. Pro-Reitoria de Administração da UFScar. **Plano de Trabalho**. s/d. Disponível : <https://www.proad.ufscar.br/>. Acesso em 16 fev 2024.

ANEXO - BENS ADQUIRIDOS ATRAVÉS DE CONVÊNIOS FEDERAIS

Foto 1: Microtratores



Fonte: Macedo, A. (2022)

Foto 2: Tratores



Fonte: Macedo, A. (2022)

Foto 3: Pá Carregadeira



Fonte: Macedo, A. (2022)

TALENTOS MS: PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM BANCO DE TALENTOS E OPORTUNIDADES, NO ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO DO GOVERNO DO ESTADO MATO GROSSO DO SUL

Bruna Sandim Gomes Gonçalves Gavilan¹

Claudia Vera da Silveira²

RESUMO

O objetivo geral do artigo é desenvolver uma proposta de Banco de Talentos e oportunidades no âmbito do poder executivo do Governo do estado de MS. O estudo foi realizado com servidores vinculados ao poder executivo de Mato Grosso do Sul, lotados em diversos Órgãos, através de uma pesquisa qualitativa aplicado por meio de um formulário eletrônico (*Google Forms*), contendo 12 questões fechadas, que foi aplicado para uma amostra de 46 (quarenta e seis) servidores. Os resultados indicam algumas dificuldades dos servidores e líderes entrevistados, quanto atração de talentos, candidatura de oportunidades, bem como uma falha quanto a comunicação organizacional, no que tange a divulgação de ofertas de oportunidades. Para uma Gestão de Pessoas mais inovadora, deve-se priorizar novas ferramentas de gestão como o Banco de Talento proposto, para fins de decisões ainda mais assertivas e aproveitamento de talentos em locais adequados com cada perfil, assim esta proposta tem o potencial de se tornar um marco de uma nova era de referência no setor público, focada em resultados e realização profissional.

PALAVRAS-CHAVE: 1. Banco de Talento; 2 Gestão de Pessoas; 3. Mato Grosso do Sul.

ABSTRACT

The general objective of the article is to develop a proposal for a Talent Bank and opportunities within the scope of the executive branch of the Government of the state of MS. The study was carried out with employees linked to the executive branch of Mato Grosso do Sul, working in different bodies, through qualitative research applied through an electronic form (*Google Forms*), containing 12 closed questions, which was applied to a sample of 46 (forty-six) servers. The results indicate some difficulties faced by the employees and leaders interviewed, regarding attracting talent, applying for opportunities, as well as a failure in organizational communication, regarding the dissemination of opportunity offers. For a more innovative People Management, new management tools such as the proposed Talent Bank must be prioritized, for the purposes of even more assertive decisions and the use of talents in suitable locations for each profile, so this proposal has the potential to become a milestone of a new era of reference in the public

1 Graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Campo Grande (FCG) e Bacharela em Administração de Empresas pela Faculdade Mato Grosso do Sul (FACSUL), Especialista em Gestão de Pessoas pela Escola de Governo de Mato Grosso do Sul, Especialista em Inovação e Eficiência na Gestão Estratégica pela Escola de Governo de Mato Grosso do Sul E-mail: brunnasandim@gmail.com:

2 Doutora em Geografia pela Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD); Mestre em Desenvolvimento Regional e Sistemas Produtivos pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS); Economista. E-mail: claudia.silveira@uems.br

sector, focused on results and professional fulfillment.

KEYWORDS: 1. Talent Ban; 2. People Management; 3. Mato Grosso do Sul.

INTRODUÇÃO

Atualmente verificamos que no cenário do serviço público são realizados concursos, processos seletivos e nomeações de cargos em comissão, para os candidatos exercerem suas funções junto ao do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, porém ao realizar a lotação dos novos servidores e movimentações de pessoal nos setores, conforme a demanda, os profissionais de Gestão de Pessoas precisam realizar a triagem dos perfis, para lotar cada servidor no local mais apropriado de acordo com a sua área de formação, experiências profissionais, habilidades e conhecimentos.

Diante do exposto verificamos que não existe um banco de dados de nível estadual, para o cadastro de currículos dos candidatos e servidores estaduais, para a inclusão dos dados sobre novas capacitações ou emissão de relatórios precisos na área de Gestão de Pessoal, para fins de seleção de talentos e desenvolvimento de pessoas.

A falta de um banco de talentos serviço público estadual pode resultar em vários problemas. Um banco de talentos, refere-se a um sistema organizado para identificar, desenvolver e gerenciar o talento interno e externo do Estado. Aqui estão alguns problemas comuns que podem surgir quando uma organização não tem um banco de talentos:

1. Dificuldade em Identificar Talentos Internos: Sem um banco de talentos, a empresa pode ter dificuldade em identificar e reconhecer habilidades e potenciais de seus próprios funcionários. Isso pode levar a subutilização do talento existente na organização.

2. Processos de Recrutamento Ineficientes: A ausência de um banco de talentos pode resultar em processos de recrutamento mais demorados e ineficientes. A empresa pode precisar começar do zero sempre que houver uma vaga, em vez de ter um pool preexistente de candidatos qualificados.

3. Alta Dependência de Recrutamento Externo/ concursos: Sem um banco de talentos, a empresa pode depender excessivamente de recrutamento externo. Isso pode aumentar os custos de contratação e resultar na contratação de candidatos que podem não se alinhar totalmente à cultura organizacional.

4. Falta de Planejamento Sucessório: O banco de talentos é crucial para o planejamento sucessório, ou seja, identificar e desenvolver líderes futuros dentro da organização. A ausência desse planejamento pode levar a lacunas de liderança quando os líderes atuais saem da empresa.

5. Baixa Retenção de Talentos: A falta de desenvolvimento e reconhecimento de talentos internos pode levar à baixa retenção de funcionários. Os colaboradores podem se sentir desvalorizados e buscar oportunidades em outras organizações que valorizem e desenvolvam seu potencial.

6. Desalinhamento com Objetivos Estratégicos: Sem um banco de talentos, a empresa pode ter dificuldade em alinhar suas estratégias de negócios com as habilidades e competências disponíveis. Isso pode resultar em lacunas de habilidades que impedem o alcance dos objetivos organizacionais.

7. Impacto na Inovação e Adaptação: A falta de um banco de talentos pode prejudicar a capacidade da empresa de inovar e se adaptar às mudanças no ambiente de negócios. A inovação muitas vezes depende da identificação e promoção de talentos criativos e visionários.

Estabelecer e manter um banco de talentos eficaz é fundamental para o sucesso a longo prazo de uma organização, pois ajuda a garantir que a empresa tenha as pessoas certas, nos lugares certos, no momento certo.

1 OBJETIVOS

O Projeto tem como objetivo promover uma gestão mais eficiente e humanizada, oferecendo um portal dedicado ao cadastro de vagas e currículos para servidores e gestores. Dessa forma, busca-se reter talentos e alocar o capital humano nos setores mais adequados, de acordo com suas competências e conhecimentos, garantindo um melhor aproveitamento dos recursos e um ambiente de trabalho mais alinhado às necessidades organizacionais.

De acordo com Fonseca, 2015, a retenção de talentos está associada ao desenvolvimento de carreira, através das alterações de funções e novos desafios, os colaboradores poderão trazer maior valor à organização, quando os talentos são lotados de acordo com seu perfil e com uma equipe que tenha objetivos semelhantes, há mais produção e eficiência.

Dutra (2014) argumenta que a gestão eficaz de pessoas envolve a alocação otimizada de recursos humanos, o que pode ser facilitado por um banco de talentos, permitindo a melhor correspondência entre as habilidades dos servidores e as necessidades do serviço público.

Nesse sentido, o objetivo geral do artigo é desenvolver uma proposta de Banco de Talentos e oportunidades no âmbito do poder executivo do Governo do estado de MS. E como objetivo específico ficou definido utilizar a ferramenta como estratégia gerencial para melhorar as rotinas da Gestão de Pessoal, como por exemplo: Identificar as competências existentes no órgão; Escolha da unidade de exercício dos novos servidores; Movimentações internas, remanejamentos ou cedências entre Órgãos do Estado; Promoção de servidores para cargos de chefia ou funções de confiança e membros de comissões; Oportunidade para captar talentos para funções específicas, de acordo com a área de formação; Substituições de servidores em virtude de afastamentos, impedimentos e desligamentos.

A relevância da identificação e desenvolvimento das competências dos colaboradores é um elemento crucial para o sucesso organizacional. Ao estender esse conceito para o setor público, a importância de um banco de talentos torna-se evidente, visando a importância do planejamento de sucessão nas organizações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A proposta de criação do Talentos MS tem como objetivo promover a conexão entre os servidores atuais e novos, facilitando as lotações e movimentações internas conforme as necessidades de cada

órgão. A iniciativa visa otimizar o preenchimento de cargos e funções disponíveis, garantindo que as alocações sejam feitas de maneira eficiente e alinhada às demandas organizacionais.

Verificou-se que o Governo Federal já utiliza o método de Banco de Talentos, desde dezembro de 2021 e que atualmente conta com três ferramentas que são:

- a) Currículo e Oportunidades: é a funcionalidade do SOUGOV.BR onde é realizado o cadastro do currículo e sua atualização pelo servidor, empregado público ou usuário externo que possua as credenciais utilizadas na conta Gov.br e acesse o SOUGOV.BR (BRASIL. 2024, p. 1).
- b) Sigepe Oportunidades: funcionalidade lançada em 15 de dezembro de 2021 para divulgação de oportunidades, gestão de processos seletivos e pesquisa de currículos, fazendo a ligação entre as oportunidades cadastradas pelos gestores e os servidores interessados (BRASIL. 2024, p. 1).
- c) Painel Banco de Talentos: painel interativo que consolida e organiza os dados dos currículos cadastrados no Currículo e Oportunidades, facilitando a análise dos dados de perfil profissional dos servidores e apoiando a tomada de decisão baseada em dados. Ferramenta exclusiva para usuários das unidades de gestão de pessoas do Poder Executivo Federal, cujo acesso será concedido, apenas, aos servidores lotados nas áreas de Gestão de Pessoas (BRASIL. 2024, p. 1).

Diante da existência do Banco de Talentos do Governo Federal, vislumbramos a possibilidade de utilizá-lo como modelo de inspiração para a implementação de uma ferramenta semelhante no Governo do Estado de Mato Grosso do Sul.

Conforme Colares (2005), a tecnologia tem a função de apoiar os grupos de conhecimento dentro da organização. Contudo, a eficiência de um Banco de Talentos depende diretamente da disposição das pessoas em compartilhar suas informações. A ferramenta se configura como um recurso estratégico que oferece suporte à gestão, preparando os colaboradores para desempenharem suas funções com qualidade e eficácia.

De acordo com Chiavenato (2007), os talentos nas organizações são aqueles que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem e agem, conduzindo a organização no contexto atual, onde o conhecimento é o recurso mais valioso: uma riqueza intangível, invisível, porém essencial para o sucesso.

Com a criação de um Banco de Talentos no Estado de Mato Grosso do Sul, será possível filtrar dados com base em perfis específicos, áreas de formação, especializações, cursos extracurriculares e experiências internas ou externas, facilitando a seleção de candidatos, entrevistas e testes para o preenchimento das vagas. O objetivo é garantir uma gestão mais participativa e oferecer oportunidades para o crescimento e valorização profissional do capital humano.

A gestão de pessoas desempenha um papel crucial no sucesso de qualquer organização, e o Banco de Talentos aproxima a administração de seus colaboradores, proporcionando uma forma eficaz de identificar os profissionais mais adequados para as vagas internas e analisar os perfis mais alinhados com as necessidades de cada área, com base nos dados cadastrados para seleção.

É importante destacar que a retenção de talentos tem um impacto significativo na cultura organizacional. Por meio dessa ferramenta, será possível divulgar as vagas oferecidas por cada unidade setorial, bem como realizar o cadastro de servidores e candidatos de maneira ágil, de acordo com o interesse de cada um.

Gramigna (2002) aponta diversos benefícios do Banco de Talentos, como: apoio em re-

manejamentos, promoções e realocações de pessoal, análise das necessidades de treinamento e desenvolvimento, identificação de talentos em potencial, apoio no recrutamento interno e facilitação de rodízios profissionais.

A proposta é a disponibilização de um painel junto ao site do Portal do servidor: www.portal-doservidor.ms.gov.br, dividido em dois menus, sendo o primeiro para o cadastro de currículos dos interessados e o segundo para o cadastro de oportunidades e candidaturas rápida para as vagas ofertadas por Órgão, para os profissionais de Gestão de Pessoas realizarem filtros para as seleções de pessoal.

Para indicar a percepção quanto a aplicação e sucesso do projeto proposto, será realizada uma pesquisa de satisfação com os servidores cadastrados no banco de dados e a verificação de um índice estatístico das seleções e desenvolvimentos realizados, através dos dados obtidos pelo referido Banco de dados, quanto as vagas preenchidas e total de candidaturas.

De acordo Oliveira (2020) a ausência de uma ferramenta de Gestão de talentos, no caso apresentado referente ao estudo no município de Cascavel, refletiu em experiências negativas na máquina pública que muitas vezes não conhece a força de trabalho do quadro de pessoal e do outro lado, os servidores que muitas vezes estão lotados em áreas diferentes do seu interesse profissional. Assim uma ferramenta de gestão como o proposto neste trabalho tem potencial para contribuir de maneira positivo com o desenvolvimento do capital humano do setor público do estado de Mato Grosso do Sul.

3 METODOLOGIA

O estudo foi realizado com servidores vinculados ao poder executivo de Mato Grosso do Sul, lotados em diversos Órgãos, através de uma pesquisa qualitativa aplicado por meio de um formulário eletrônico (*Google Forms*), contendo 12 questões fechadas, que foi aplicado para uma amostra de 46 (quarenta e seis) servidores de diferentes Órgãos do Governo do Estado, entre eles a Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural, Departamento Estadual de Mato Grosso do Sul, Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul, Corpo de Bombeiros, Procuradoria-Geral do Estado, Polícia Militar, Secretaria de Estado de Administração, Secretaria de Governo, Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica Secretaria de Estado de Turismo, Esporte e Cultura. Os resultados foram apresentados na forma de gráficos e tabelas, além de uma análise de conteúdo.

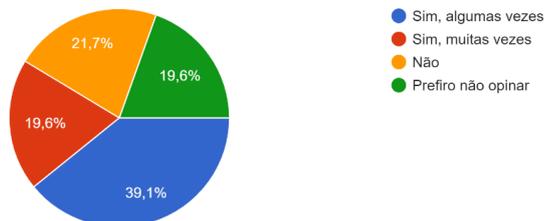
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa. Verificou-se que 32% dos entrevistados estão exercendo funções ou cargos de liderança, 19% já exerceram anteriormente tal atribuição, 8% exerceu a função como substituto e 39% nunca exerceram tal função. Também foi questionado sobre a dificuldade de encontrar profissionais para o desempenho de algumas atribuições, para o preenchimento de alguma vaga da equipe coordenada. Na Figura 1 é possível verificar que 39,1% dos entrevistados já tiveram dificuldades na hora de encontrar colaboradores em algumas ocasiões e outros 19,6% já tiveram dificuldades várias vezes.

Figura 1 - Percepção quanto a dificuldade de encontrar colaboradores

Você já teve dificuldade para encontrar colaboradores para preencher alguma vaga na sua equipe?

46 respostas



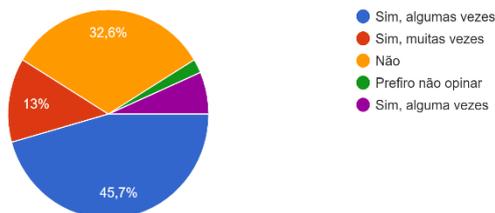
Fonte: Acervo da pesquisadora, 2024.

Foi questionado ainda sobre o interesse dos servidores em candidaturas para alguma oportunidade na sua área de formação, função de confiança ou chefia, em outro setor ou Órgão. Constatou-se que 45,7% dos servidores afirmaram que algumas vezes e 13% que muitas vezes, diante disso podemos verificar que mais da metade dos servidores já manifestaram interesse em mudanças profissionais. Na Figura 2 é possível visualizar essas informações.

Figura 2 - Interesse na mudança de lotação ou candidaturas a funções.

Você já teve interesse de candidatar-se para alguma oportunidade na sua área de formação, função de confiança ou chefia, em outro setor ou Órgão?

46 respostas



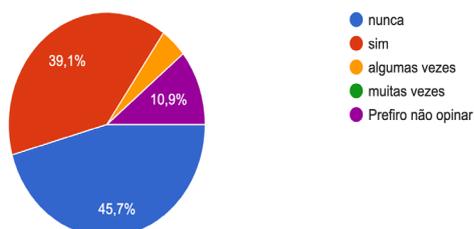
Fonte: Acervo da pesquisadora, 2024.

Com o objetivo de analisar os impedimentos relacionados às candidaturas de interesse, em função das dificuldades na substituição de colaboradores, foi questionado sobre a existência de obstáculos para mudança de lotação devido à falta de substitutos. Os resultados indicaram que 39,1% dos respondentes enfrentaram dificuldades nesse aspecto, 4,3% em algumas ocasiões e 10,9% optaram por não opinar. A partir dessa análise, é possível observar que a dificuldade em encontrar pessoal para executar determinadas atividades pode dificultar as oportunidades de ascensão profissional e até gerar um sentimento de estagnação no setor público, devido à barreira de não ter um substituto disponível ou até mesmo de não poder se candidatar a uma nova vaga. Essas informações estão representadas na Figura 3.

Figura 3 - Impedimento para mudanças de lotação.

Você já teve algum impedimento para mudar de lotação por falta de colaborador para substituí-lo?

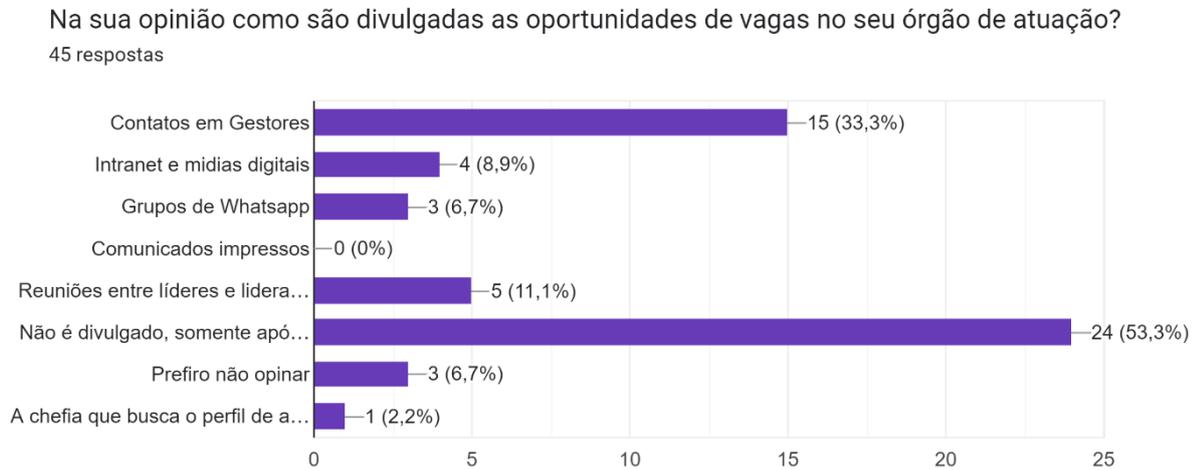
46 respostas



Fonte: Acervo da pesquisadora, 2024.

Os servidores apontam sobre a divulgação das oportunidades de vagas no órgão de atuação, 53,3 % informaram que não é divulgado um recrutamento e sim somente após o preenchimento da vaga, 33,3% relatam que ocorre através de contato entre Gestores e 11,1% através das reuniões entre líderes, diante das afirmativas, verificamos que na maioria dos casos não é divulgado de forma direta as oportunidades para os servidores. Na Figura 4 é possível visualizar essas porcentagens.

Figura 4 - Divulgação de oportunidades.



Fonte: Acervo da pesquisadora, 2024.

Quanto à utilização do Banco de Talentos e Oportunidades, 52,2% dos servidores afirmaram que utilizariam a plataforma para candidatar-se a vagas internas e externas, oferecer vagas dentro de suas equipes, analisar currículos para futuras oportunidades, entre outras funcionalidades listadas no quadro abaixo. Com isso, é possível perceber que o desenvolvimento dessa ferramenta em nível estadual pode beneficiar um grande número de servidores, oferecendo novas possibilidades de mobilidade e crescimento profissional.

Figura 5 - Utilização da plataforma Banco de Talentos



Fonte: Acervo da pesquisadora, 2024.

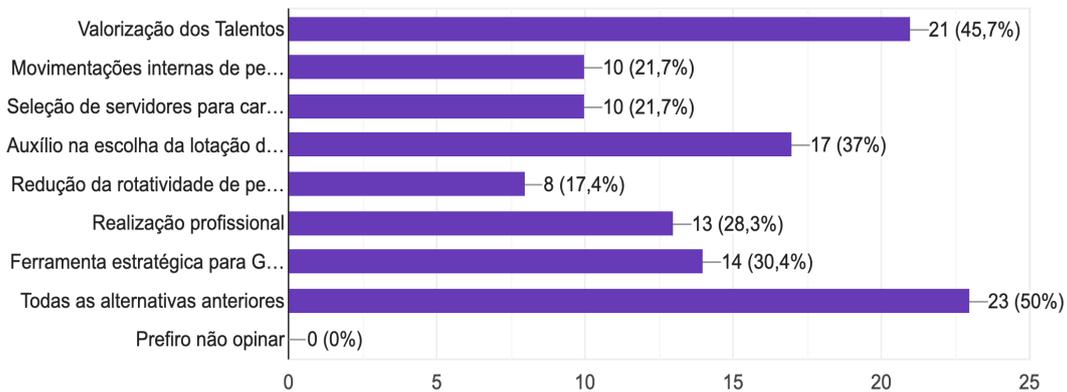
Através da pesquisa, foi possível identificar as principais dificuldades dos Gestores Públicos e dos servidores em relação a identificação de oportunidades e retenção de talentos, no âmbito do Governo do Estado, visando analisar principais informações que poderão ser coletadas para o cadastro de currículos e divulgação das vagas, outrossim, verificamos que 45,7 dos servidores apontam a valorização de talentos,

como o principal benefício da ideia e 37% afirmam que a ferramenta poderá auxiliar na escolha da lotação dos servidores, com base nas competências e interesses, conforme podemos visualizar na Figura 6.

Figura 6 - Benefícios do Banco de talentos.

Quais dos benefícios abaixo você acredita que seria importante a implantação de um Banco de Talentos?

46 respostas



Fonte: Acervo da pesquisadora, 2024.

Partindo do pressuposto da valorização do Talentos e de que o capital humano é o bens mais precioso de uma organização, apresentamos a nossa proposta intitulada de Proposta de remodelagem no Portal do Servidor de Mato Grosso do Sul, com a inclusão de um menu para o cadastro de currículos e divulgação das oportunidades para os servidores do executivo do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, através do menu do Banco de Talentos, visando valorizar os servidores e manter um clima organizacional harmonioso e trabalhar a sucessão, desenvolvimento e oportunidades. Nas Figuras 7 e 8 é possível observar o modelo do menu de oportunidades.

Figura 7 - Modelo do menu do banco de talentos e oportunidades (cadastro de currículos)

BANCO DE TALENTOS

FILTRO DE VAGAS

Orgão de interesse:
PGE - Procuradoria geral do estado
SAD - Secretária de administração

Área de atuação:
SETOR JURÍDICO
SETOR DE T.I.

RESULTADOS ENCONTRADOS

01 VAGA LOCALIZADA DE ACORDO COM SUA PESQUISA

Orgão: PGE - Procuradoria geral do estado
Função: TÉCNICO EM T.I.

UTILIZAR MEU CURRÍCULO PARA CADASTRO
ATUALIZAR OU CADASTRAR CURRÍCULO

PORTAL DO SERVIDOR MS - 2023

Figura 8 - Modelo do menu do Banco de Talentos e oportunidades (filtro de vagas)

FICHA DE CADASTRO

INFORMAÇÕES PESSOAIS

Nome completo:

Nome social:

Sexo: feminino masculino

Vínculo: efetivo comissionado contratado candidato sem vínculo

Data de nascimento: / / CPF:

Endereço:

nº Bairro:

Lotação atual: Cargo:

Telefone: e-mail:

Nível de escolaridade:

- Nível fundamental completo
- Nível médio completo
- Nível superior incompleto
- Nível superior completo
- Pós graduação incompleto
- Pós graduação completo
- mestrado incompleto

PORTAL DO SERVIDOR MS - 2023

Fonte: modelo elaborado pela autora, 2024.

O menu sugerido demonstrado na figura 7, podemos verificar os dados que poderão ser cadastrados no currículo, formação acadêmica, áreas de interesses, disponibilidade para viagens, disponibilidade de horário, categoria da CNH se houver, certificados e informações adicionais.

No modelo sugerido na figura 8, consta os dados que poderão ser preenchidos para o filtro da busca de vagas, de acordo com o órgão de interesse e área de atuação, bem como o campo para confirmação do cadastro ou atualização do currículo.

Através do filtro sugerido será possível que os servidores estaduais tenham conhecimento das vagas ofertadas pelo Governo do Estado, bem como realizar as candidaturas, permitindo que os Gestores emitam relatórios e realizem buscas através dos dados cadastrados, resultando em seleções mais assertivas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa realizada, verificamos algumas dificuldades dos servidores e líderes entrevistados, quanto atração de talentos, candidatura de oportunidades, bem como uma falha quanto a comunicação organizacional, no que tange a divulgação de ofertas de oportunidades.

Podemos ainda analisar, com base na percepção dos diversos benefícios proporcionados pelo desenvolvimento da plataforma, que ela poderá gerar um impacto positivo na valorização dos talentos no Governo do Estado de Mato Grosso do Sul. Essa iniciativa visa promover uma gestão mais humanizada e estratégica nas rotinas de pessoal, além de representar grandes avanços para a atual Gestão Estadual. A pla-

taforma facilitará a aproximação dos servidores, permitindo que manifestem seus interesses e identifiquem oportunidades, as quais poderão ser centralizadas por meio de um menu interativo de ofertas de vagas e cadastro de currículos/candidaturas, integrado ao Portal do Servidor.

Concluímos que, para uma Gestão de Pessoas mais inovadora, é fundamental priorizar a adoção de novas ferramentas de gestão e análise de dados, além de incentivar sua utilização estratégica. Isso permitirá a tomada de decisões mais assertivas e o aproveitamento eficaz dos talentos em posições adequadas aos seus perfis, criando uma via de mão dupla que beneficia tanto os colaboradores quanto a organização. Esse processo representa o início de uma nova era no setor público, marcada por resultados concretos e pela valorização da realização profissional, estabelecendo novos padrões de excelência e eficiência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Ministério da Economia. **Banco de Talentos**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/transformagov/catalogodesolucoes/sigepe-banco-de-talentos>. Acesso em: 02 jun. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COLARES, T. L. de V. **Banco de Talentos como estratégia gerencial**. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/317_artigo%20cientifico%20thelma.pdf. Acesso em: 01 mar. 2024

DE OLIVEIRA, C. D. S. L. **Banco de Talentos na Gestão Pública: Uma proposta para a prefeitura Municipal de Cascavel/PR**. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/comsus/article/view/20989/pdf>. Acesso em 02 ago 2023.

DUTRA, J. S.. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas. 2016. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002749794>. Acesso em: 02 dez. 2023.

FONSECA, M. T. **Retenção de Talentos no Setor Público**. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/retencao-de-talentos-no-servico-publico/130740>. Acesso em: 10 dez 2024.

GOMES, G. **Banco de Talentos**. O que é, para que serve, e como construir um. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/banco-de-talentos/>. Acesso em: 08 set. 2023.

GRAMÍGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

MANDÚ, M. J. da S.; DE MORAES, I. C.; BATISTA, A.S.; ALBUQUERQUE, J. de L. NETO, J. da S. C.. **Banco de Talentos no Serviço Público Federal**. Disponível em: https://login.semead.com.br/22semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=2352. Acesso em: 24 fev. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. **Portal do Servidor**. Disponível em: <http://www.portaldoservidor.ms.gov.br/Entrar/Login>. Acesso em: 02 ago. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. **Gestão de segurança integrada (GSI)**. Disponível em: <https://www.gsi.ms.gov.br/> Acesso em: 01 ago. 2023.

MEDEIROS, M. da P. M.; OLIVEIRA, J. A.. **Gestão de Pessoas**. Disponível em: <https://canalcederj.ce-cierj.edu.br/012016/f792fdd8e6c70efd629ee7c656024803.pdf>. Acesso em: 05 abr 2024.

PIAI, B. **Os benefícios por trás da criação de um banco de talentos**. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/redacao/os-beneficios-por-tras-da-criacao-de-um-banco-de-talentos/>. Acesso em: 04 ago 2023.

ROMANI, C.; BORSZCZ, I. **Banco de talentos ferramenta para mapear o conhecimento nas organizações**. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5164179>. Acesso em: 01 maio. 2024.

SILVEIRA, R.; DA SILVA, M. M.; SILVEIRA, R.R. **A importância de um Banco de Talentos: Uma estratégia Gerencial como apoio a Gestão do conhecimento na IES**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96968/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DE%20UM%20BANCO%20DE%20TALENTOS%20UMA%20ESTRAT%C3%89GIA%20GERENCI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 ago 2023.

OUVIDORIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NA PGE - MS

Leandro de Sousa Caetano Melo¹

Alessandro Ramos da Silva²

RESUMO

A Ouvidoria se configura como um canal fundamental para a participação social na gestão pública, atua como ponte entre o cidadão e o Estado, facilitando o acesso à informação e à justiça, fortalecendo a democracia e a cidadania, uma vez que o cidadão pode expressar suas demandas por meio de sugestões, reclamações, solicitações, elogios ou denúncias. Foi regulamentada pela Constituição Federal de 1988 e a Lei nº 13.460/2017, onde promoveu sua disseminação e implantação em todas as esferas do Estado Democrático de Direito Brasileiro. Em Mato Grosso do Sul faz parte da Corregedoria Geral /da Procuradoria Geral do Estado de Mato Grosso do Sul – PGE/ analisou o impacto das demandas atendidas pela Ouvidoria no período de 2019 a 2023, sob a ótica de sua efetividade como ferramenta de controle de gestão. Os “RELATÓRIOS DE GESTÃO - UNIDADE SETORIAL/SECCIONAL DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO” de 2019 a 2023 subsidiaram a categorização e análise dos dados da pesquisa que indicaram uma perspectiva satisfatória com o atendimento do órgão. Todas as demandas da população foram solucionadas antes do prazo demonstrando um compromisso com a eficiência e qualidade do serviço prestado.

PALAVRAS-CHAVE: 1 Ouvidoria. 2 Corregedoria Geral. 3 Aplicabilidade na PGE/MS.

INTRODUÇÃO

A Ouvidoria Pública atua no processo de intermediação do cidadão junto a administração pública na demanda decorrente do exercício da cidadania e estimula a melhoria dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Neste contexto, a ouvidoria pública funciona como um agente que promove mudanças na realidade das pessoas, favorecendo uma gestão flexível, comprometida com a satisfação e necessidades do cidadão, bem como, estimulando a prestação de serviços

públicos de qualidade, capazes de garantir os direitos de todos os brasileiros, sendo um grande instrumento a serviço da democracia Brasileira.

Importante lembrar que as ouvidorias encontram junto a democracia, o campo necessário para seu crescimento e fortalecimento, uma vez que devem ser entendidas como espaço de todos os cidadãos,

¹ Bacharel em Direito, Funcionário Público Efetivo, lotado na Corregedoria Geral da PGE/MS, desempenhando a função de assessoria técnica, com endereço eletrônico lmelo@pge.ms.gov.br.

² Analista de Tecnologia da Informação no Governo do Estado de Mato Grosso do Sul. Mestre em Desenvolvimento Regional e Sistemas Produtivos pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (2023). Especialista em Projeto, Implantação e Administração de Redes de Computadores (2007) e Graduado em Tecnologia em Redes de Computadores (2005) pela Universidade para o Desenvolvimento do Estado e Região do Pantanal, com endereço eletrônico alesandroramos@gmail.com.

sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, abertos à mediação e à resolução das demandas existentes na sociedade. Mediando o acesso a bens e serviços públicos, esses institutos constituem-se como um importante instrumento de gestão para a Administração Pública, uma vez que tem a oportunidade de melhorar as perspectivas das ações demandadas a ao setor público.

O § 3º do artigo 37 da Constituição Federal de 1988 é a base jurídica que possibilitou a consolidação das Ouvidorias em Território Nacional, resultando na ampliação do acesso participativo de todos na Administração Pública, em resposta a demandas em torno da descentralização e da democratização do Estado Brasileiro.

Notamos assim, que sua atuação atende, fundamentalmente, ao comando constitucional do art. 37, parágrafo 3º da Carta Magna Brasileira de 1988, que determina ao Poder Executivo, observadas as disposições legais, a instituir e manter serviços de atendimento às reclamações e sugestões dos cidadãos, especialmente os usuários dos serviços públicos e garantir espaços, mecanismos e instrumentos de participação e controle social sobre sua atuação e serviços ofertados à população.

Mais do que canais de comunicação, elas se configuram como ferramentas essenciais para a construção de uma sociedade mais justa, participativa e respeitosa.

Com a expansão e institucionalização das ouvidorias nos setores públicos, surgiu a Rede Nacional de Ouvidorias, sendo um fórum de integração das ouvidorias públicas, em busca da consolidação de uma agenda nacional de ouvidoria pública e participação social, garantindo os direitos dos usuários de serviços públicos.

Estabelecem, ainda, o inciso XXXIII do artigo 5º e o § 2º do artigo 216 da Carta Magna:

Art. 5º (...)

XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado;

Art. 216º (...)

§ 2º - Cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem.

Conforme o exposto, podemos afirmar que a ouvidoria se efetivou como um instrumento de apoio e controle de gestão em uma Instituição como a Procuradoria Geral do Estado de Mato Grosso do Sul – PGE/MS.

Deste modo, emerge a questão que orienta este estudo: Quais os efeitos práticos do atendimento e resolução das demandas recebidas pela instituição, em relação a população Sul Mato-grossense?

Para esta resposta, este trabalho tem como objetivo geral analisar os resultados da Ouvidoria da PGE/MS como instrumento de controle de gestão; encontrados nos relatórios de gestão da Controladoria Geral - Ouvidoria Geral do Estado; focando nas manifestações, denúncias e reclamações recebidas entre os anos 2019 e 2023. Avaliando o desempenho da PGE/MS para estas demandas, considerando:

A realizou-se realizada por meio de uma análise quantitativa e qualitativa dos dados coletados na Ouvidoria da PGE/MS, no período de 2019 a 2023. A análise quantitativa constituiu na tabulação e no

cruzamento de dados sobre o número de manifestações recebidas, o tipo de demanda, o nível de resolução (total, parcial ou não resolução) e os fundamentos legais utilizados para a resolução. A análise qualitativa, por sua vez, teve como base na leitura e interpretação de relatórios de gestão disponibilizados pela PGE/MS para compreender as percepções sobre a efetividade da Ouvidoria como ferramenta de controle de gestão.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 As Ouvidorias

Segundo o dicionário online *Priberan*, Ouvidoria é "Atividade ou cargo destinado a receber e investigar queixas ou a estabelecer a comunicação entre a instituição e os seus usuários".

A criação de ouvidorias em empresas públicas e privadas permitiu ainda mais atender o direito do consumidor, possibilitando uma sociedade cada vez mais participativa e exigente em relação à qualidade de vida e à efetivação de seus direitos. Podemos dizer que é um elo entre instituição, seja ela privada ou pública, e o cidadão ou consumidor. É um serviço aberto que se configura como instrumento de escuta, para atender e resolver demandas provenientes da população, consolidando-se como um instrumento valioso na construção de um relacionamento mais transparente, justo e equilibrado entre consumidores e fornecedores.

Assim, entende-se que a criação e o bom funcionamento de ouvidorias se apresentam como medidas essenciais para o fortalecimento do direito do consumidor e para a construção de um mercado mais justo e equilibrado. Ao atender às expectativas da sociedade moderna e ao se comprometer com a resolução de conflitos de forma rápida e eficaz, as ouvidorias contribuem para a construção de um ambiente de consumo mais harmonioso e para a satisfação de consumidores cada vez mais exigentes.

1.1.1 As Ouvidorias Públicas

Se configuram como unidades administrativas dos ministérios, Órgãos da Presidência da República e das Entidades da administração indireta, como autarquias, fundações públicas e empresas estatais.

São responsáveis por receber, avaliar e encaminhar de forma célere, eficiente e transparente, sugestão, elogios, denúncias, reclamações e demais solicitações de informações. Dessa forma, funciona como um canal de mediação da pessoa comum com a Administração Pública, permitindo que o cidadão seja ouvido e a administração preste conta de suas ações realizadas.

Funcionam como instrumento de promoção da democracia e efetivação dos direitos humanos. Contribuindo para os princípios da publicidade, transparência nas ações realizadas por membros e servidores, órgãos e serviços auxiliares das instituições e agem em consonância com o § 3º do art.37 da Constituição Federal:

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

- As reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

- O acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)
- A disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

Em setembro de 2018 **Decreto nº 9.492/2018** regulamenta a lei 13.490/2017 e institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal com a finalidade de coordenar as atividades de ouvidoria desenvolvidas pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal a que se refere o art. 2º, em que diz que se aplica “às *empresas públicas e às sociedades de economia mista, incluídas aquelas que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços*”.

Foi criada em 2015, Rede de Ouvidorias, posteriormente denominada de **Rede Nacional de Ouvidorias (RENOUV)**, com o objetivo de integrar as ações de simplificação desenvolvidas pelas ouvidorias públicas, isto, é ouvidorias dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Segundo o Plano Estratégico Renouv 2023-2026 é:

“É uma rede transversal de ouvidorias e aberta a adesão de qualquer órgão ou entidade em todos os Entes e Poderes da federação. Busca a integração das ouvidorias públicas e a consolidação de uma Agenda Nacional de Ouvidoria Pública”.

A RENOUV é coordenada pela Ouvidoria - Geral da União (CGU) sendo que este mesmo documento expõe que:

“A Rede possui como órgão deliberativo máximo a sua Assembleia Geral, formada por todos os seus membros plenos, bem como um Conselho Diretivo composto por membros eleitos, e Grupos de Trabalho temáticos com suas próprias coordenações, que completam a estrutura de governança da Rede. Sua Coordenação e Secretaria- Executiva ficam a cargo da Ouvidoria - Geral da União”.

Entende-se, então, que A RENOUV é coordenada pela **Ouvidoria - Geral da União (CGU)** e é composta por ouvidorias públicas de todos os poderes da União, estados, Distrito Federal e municípios que aderem voluntariamente à rede.

Em seu regimento interno o art. 4º parágrafo 2º estabelece que:

“A Rede realizará quadrienalmente o seu Planejamento Estratégico, que definirá a atualização de sua missão, visão e valores, bem como seus objetivos estratégicos e projetos prioritários, sem prejuízo das revisões que se acharem oportunas”.

Ressaltamos que também foi desenvolvida, em 2019, pela **Ouvidoria - Geral da União (CGU) a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala.BR**, para fortalecer ainda mais a participação social na gestão pública, bem como a melhoraria da qualidade dos serviços públicos, promover a transparência e o acesso à informação e combater a corrupção.

Esta plataforma é um canal que reúne funcionalidades do Sistema Nacional Informatizado de Ouvidorias (e-Ouv) e do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-Sic), assim como os procedimentos para tratamento dos pedidos de simplificação. Comtempla os sete tipos de manifestações; Pedido de Acesso à Informação; Denúncia; Elogio; Reclamação; Simplifique; Solicitação; e Sugestão.

1.1.2 Como funciona uma ouvidoria

As ouvidorias possuem vários canais que podem ser realizadas as manifestações: Plataforma Fala.Br, e-mail, telefone e pessoalmente. Eles permitem o cidadão expor suas cobranças detalhadamente, onde o ouvidor recebe, analisa e encaminha aos setores competentes e junto com eles, acompanhar o andamento do serviço e dar uma devolutiva ao solicitante sobre a resolução do problema.

1.2 Contexto Histórico

Surge na Suécia, em 1809, com a figura do *Ombudsman* que significa “representante do povo”, que era o funcionário responsável por receber críticas e sugestões da população, com a missão de agir no interesse da população junto ao Parlamento, impondo limitações ao absolutismo real, uma vez que a Suécia ainda vivenciava uma monarquia.

Inicialmente o Ouvidor era um representante da autoridade real que atuava na garantia da justiça e na proteção dos direitos dos cidadãos, passando ser responsabilidade dos Estados do Reino, em 1809 foi institucionalizada na Constituição do país.

Com passar do tempo o conceito de ouvidoria se expandiu e se diversificou. Países como Portugal, França e países hispânicos denominavam como provedor, *médiateur*; e *defensor*.

A partir de 1960, nos Estados Unidos, um modelo distinto de Ouvidoria floresceu, com a criação de ombudsmen espalhados pela Administração Pública. Estes profissionais, regidos por normas próprias, atuam como agentes independentes na defesa dos direitos dos cidadãos em relação ao governo.

No Brasil, a história das ouvidorias se entrelaça com a época colonial, no século XVI, com a implementação da administração colonial foi nomeado o primeiro Ouvidor- geral, funcionando como ouvidos do rei com a função de zelar pela aplicação das leis em todo território colonial.

Os que possuíam este cargo ouviam as reclamações e reivindicações da população sobre improbidade e desmando por parte dos Servidores do Governo; investigavam abusos, bem como, faziam mediações entre a Coroa Portuguesa e seus súditos.

Porém, foi na década de 80, com a redemocratização no Brasil, que a palavra “OUVIDORIA” passa ter um novo significado, ainda inspirado na instituição sueca do ombudsman, o nome foi utilizado para caracterizar um órgão público responsável de atuar como canais de comunicação entre a sociedade e o Estado. Isto é, recebe reclamações, denúncias e sugestões, faz avaliações destas e busca solução para as demandas apresentadas (Histórico das Ouvidoria: Como Surgiram as Ouvidorias?).

É importante ressaltar que, as ouvidorias públicas ganharam ainda mais importância, sendo instituídas como órgãos obrigatórios em diversos órgãos e entidades públicas. Atualmente o Brasil, conta com uma extensa rede de Ouvidorias, que possui papel fundamental na importância na promoção da transparência e da participação popular na administração pública, seja no do âmbito federal, estadual e municipal.

Assim este movimento mostra a evolução da democracia brasileira e a crescente importância da participação popular na construção de um Estado mais justo e transparente.

1.2.1 Ouvidoria no Mato Grosso do Sul

Após ano de 2017, com a finalidade de facilitar e a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos (o **Decreto nº 9.094/2017**) as organizações públicas brasileiras foram incumbidas de regulamentar uma ouvidoria administrativa, disponibilizando portais e canais eletrônicos contendo apontamentos detalhados dos seus serviços oferecidos a sociedade, utilizando softwares e sites de serviços.

Como mencionado, o Governo Federal oferece aos Estados a ferramenta FALA.BR que é um serviço gratuito, e que fica disposição dos órgãos e ouvidorias públicas, incluindo a Administração Direta e Indireta, conselhos profissionais e os serviços sociais autônomos.

No Mato Grosso do Sul a Ouvidoria em seu contexto de órgão público, fica sob a responsabilidade da Corregedoria Geral da Procuradoria Geral do Estado de Mato Grosso do Sul – PGE/MS.

De acordo com a página <https://www.pge.ms.gov.br/corregedoria-geral/> :

A Corregedoria-Geral da PGE é o órgão superior da Procuradoria-Geral do Estado, encarregada da orientação e fiscalização das atividades funcionais e da conduta dos procuradores do Estado, procuradores de Entidades Públicas e advogados integrantes da carreira Assistência Jurídica. Além da orientação, supervisão e fiscalização das atividades funcionais dos órgãos e agentes que desempenham funções jurídicas, detém a competência em relação à função Ouvidoria, estando integrada ao sistema e-OUV.

Podemos dizer então, que a PGE conta com um órgão superior, Corregedoria- Geral, encarregada da orientação, fiscalização das atividades funcionais e conduta dos Procuradores do Estado, Procuradores de Entidades Públicas, advogados integrantes das carreiras de Assistência Jurídica. Possuindo a competência de administrar e conduzir as atividades relacionadas a Ouvidoria, estando integrada ao Sistema FALA.BR a nível Federal.

1.2.2 Ouvidoria no âmbito da PGE/MS

A Ouvidoria da Procuradoria-Geral do Estado, funciona nas dependências da Corregedoria-Geral da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul,

Segundo o ATO CGPGE/MS/Nº 22, DE 8 DE DEZEMBRO DE 2022 que estabelece o Regimento Interno da Corregedoria-Geral da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul e revoga o ATO CGPGE/MS/Nº 3/2005, a Ouvidoria da Procuradoria-Geral do Estado deverá:

Promover o atendimento externo destinado a qualquer cidadão que a procure, considerando o mérito de todas as manifestações independentemente da forma que lhe forem dirigidas, sendo aceitas as formuladas pessoalmente mediante e-mail oficial, Comunicação Internas (CI), por meio do sistema informatizado da Ouvidoria do Governo Federal (Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala.BR), entre outras.

De fato, a Procuradoria Geral do Estado de Mato Grosso do Sul – PGE/MS, conta com este órgão Superior - Corregedoria-Geral designada a administrar e conduzir as atividades relacionadas a Ouvidoria que está integrada ao Sistema FALA.BR

No ATO citado acima estabelece as competências da Ouvidoria, algumas delas relacionadas abaixo:

Tabela 1 – Competências da Ouvidoria³

<u>Competências da Ouvidoria</u>
Zelar pela legalidade, legitimidade, impessoalidade, moralidade, economicidade, publicidade e eficiência dos atos praticados pela Procuradoria-Geral do Estado – PGE/MS;
Receber e apurar as reclamações, solicitações, informações, denúncias, sugestões e elogios que lhe forem dirigidas, assegurado aos solicitantes o retorno das providências adotadas;
Garantir a todos os denunciantes, sigilo, discrição e fidedignidade as informações que forem encaminhadas;
Orientar Procuradores do Estado e Servidores vinculados sobre a implementação e aperfeiçoamento das normas e dos procedimentos necessários à garantia do acesso à informação;
Ajustar junto aos órgãos internos da PGE, os Procuradores do Estado e servidores vinculados sobre a divulgação de dados, Conforme Lei Geral de Proteção de dados – LGPD, por iniciativa do próprio setor público e a efetivação de respostas ao cidadão, nos casos de perguntas frequentemente formuladas;
Organizar e manter atualizado arquivo da documentação relativa às manifestações de Ouvidoria e pedidos de informação recebidas;
Propor e monitorar a adoção de medidas para a correção e a prevenção de falhas e omissões na prestação de serviços à população, visando a garantir que os problemas detectados não se tornem objetos de reclamações repetidas e contínuas;
Atender com atenção e presteza as pessoas que buscarem os serviços, orientando a respeito do sistema informatizado de Ouvidoria e, quando necessário, tomar por termo as manifestações, com vistas à inserção no referido sistema;
Estabelecer procedimentos, regras e padrões de divulgação para a implementação de ações de transparência ativa pelos órgãos internos da PGE, aos Procuradores do Estado e servidores vinculados ao Órgão;

Com isso, atualmente a PGE/MS, utiliza-se da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - FALA.BR, canal que pode-se elogiar, reclamar, denunciar, dar sugestões administração pública para simplificar e desburocratizar o serviço público e solicitar algum serviço ao poder público por meio do sítio eletrônico <https://falabr.cgu.gov.br/web/>.

2 METODOLOGIA

A pesquisa científica utilizada neste trabalho foi o Estudo de Caso, é método de pesquisa sobre um assunto específico, permitindo ao pesquisador investigar um fenômeno dentro do seu contexto real e oferecer subsídios para novas investigações sobre a mesma temática.

De acordo com Yin (2008), os estudos de caso se configuram como “**um dos empreendimentos mais desafiadores na pesquisa**”: num primeiro momento pode parecer intimidante. No entanto, desvendar os desafios e características dessa abordagem revela um método poderoso para investigar fenômenos complexos em suas nuances e contexto real.

³ Fonte: ATO-CGPGE-22-2022 - Regimento-Interno-da-CGPGE/PGE-MS.

Para ele, o Estudo de Caso :

“é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”(Yin, 2005).

Segundo o texto “*O que é Estudo de Caso e quais as suas potencialidades?* ” Publicado na *Revista Sociedade e Cultura*, em 2020, reflete que:

Um estudo de caso é de grande utilidade para compreender fenômenos sociais complexos que demandem uma investigação que preserve suas características holísticas e desvende os processos e mecanismos significativos, separando-os de um grande conjunto de fatores e processos secundários ao processo central da análise (Sátyro e D’Albuquerque)⁴.

É uma pesquisa de abordagem quantitativa/qualitativa, com coleta de dados, análise e apresentação dos resultados, bem como o detalhamento da etapa de pesquisa bibliográfica.

A pesquisa qualitativa tem como objetivo central descrever as características de um determinado fenômeno, população ou contexto. É uma ferramenta que busca mapear e analisar a realidade em questão, sem necessariamente estabelecer relações de causa e efeito.

O Estudo de Caso é realizado de maneira documental onde consiste numa na coleta de dados e análise dos mesmos. Os dados analisados nesta pesquisa estão expostos nos “RELATÓRIO DE GESTÃO - UNIDADE SETORIAL/SECCIONAL DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO, eles envolvem todas as demandas e manifestações dos cidadãos existentes na Plataforma Fala – BR, entre os anos de 2019 a 2023.

Estes relatórios analisados pertencem a Corregedoria Geral do Estado de MS e Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso do Sul, setor responsável por gerenciar a Ouvidorias no MS, e foi permitido a sua utilização e divulgação para esta pesquisa. Ressaltamos que aqui são expostos somente dados quantitativos respeitando a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD.

Após a coleta de dados dos documentos existentes, mostrando os índices reais dos bancos de dados da Corregedoria Geral da PGE/MS foi realizada tabulação e categorização dos dados e estes foram apresentados nas Tabelas: Tabela 2 - Tipos de Manifestações no período 2019 a 2023 e Tabela 3 – Assuntos mais frequentes. Posteriormente a discussão dos resultados, com análise dos dados e embasamento no referencial teórico apresentado no decorrer deste trabalho.

3 RESULTADO E DISCUSSÕES

As tabulações abaixo foram categorizadas a partir dos dados já existentes no “RELATÓRIO DE GESTÃO - UNIDADE SETORIAL/SECCIONAL DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO” nos anos de 2019 a 2023.

⁴ GUIMARÃES DUARTE SÁTYRO, N. .; D’ALBUQUERQUE, R. W. O que é um Estudo de Caso e quais as suas potencialidades. *Sociedade e Cultura*, Goiânia, v. 23, 2020. DOI: 10.5216/sec.v23i.55631. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fcs/article/view/55631>. Acesso em: 2 jul. 2024.

Tabela 2 – Tipos de Manifestações no período 2019 a 2023.⁵

Tipos de Manifestações							
Tipos de Manifestações	2019	2020	2021	2022	2023	Total	%
Reclamações/Denúncias	7	25	21	16	8	77	39
Solicitações	48	23	8	20	14	113	57
Sugestões	3	0	0	0	0	3	2
Elogios	0	0	0	2	2	4	2

Tabela 3 – Assuntos mais frequentes 2019 a 2023.⁶

CATEGORIA	TOTAL	%
Agropecuária: Agropecuária/pecuária/agua;	3	1.39
Fiscalização: fiscalização/licitação/convenio;	9	4.17
Pagamento: cobrança da vida ativa/pagamento/pagamento de precatório/pagamento de requisição/operação de dívida pública;	42	19.44
PGE: atuação de procurador do estado/atendimento de servidores da PGE/relação interna da PGE;	22	10.19
Atendimento: atendimento/administração/atendimento ao servidor/ serviço público;	30	13.89
Educação: educação/ensino/enem/pesquisa;	7	3.24
Veículos: veículos/multas/carteira nacional de habilitação	21	9.72
Trabalhos: frequência de servidores/trabalhos/acumulo de cargo público;	3	1.39
Assistência: assistência a pessoa com deficiência/assistência ao idoso/assistência hospitalar e ambulatorial/covid-19;	5	2.31
Outros: outros/outros trabalhos/sem assunto/polícia/penitenciária/tributos;	23	10.65
Cidadania: programas sociais/assistência social/combate à desigualdade/direitos humanos/benefícios sociais/cidadania	8	3.70
Acesso a Informação: acesso a informação/processo judicial/conselho de direito/defesa do consumidor; e cidadania	7	3.24
Concursos	36	16.67

A TABELA 2 refere-se aos tipos de manifestações recebidas no Sistema de Ouvidorias utilizada na Procuradoria Geral do Estado de MS, são elas: denúncias/reclamações; solicitações; sugestão e elogios. Percebe-se que no ano de 2019 teve uma quantidade maior de demandas recebidas pelo Sistema informatizado, totalizando oitenta e oito (88) manifestações. Diminuindo a quantidade destas manifestações nos anos seguinte; 2020 totalizaram quarenta e oito (48), 2021 foram vinte e nove (29), 2022 foram vinte e oito (28) e 2023 foram contabilizadas no total de vinte e quatro (24) manifestações demandadas a PGE/MS.

Isso pode ser explicado diante das informações da TABELA 3, onde indica os principais as-

⁵ Fonte : “Relatórios De Gestão - Unidade Setorial/Seccional Do Sistema De Controle Interno Da Procuradoria-Geral Do Estado – PGE/MS.

⁶ Fonte : Relatórios De Gestão - Unidade Setorial/Seccional Do Sistema De Controle InternoDa Procuradoria-Geral Do Estado – PGE/MS.

suntos das manifestações demandadas durante o período de 2019 a 2023. Percebe-se aqui que os maiores assuntos são PGE com vinte e duas (22) manifestações; Atendimento totalizaram trinta (30) manifestações; relacionadas ao assunto Veículos vinte e uma (21) manifestações; categoria Concurso foram trinta e seis (36) manifestações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atingir o objetivo geral de propor a ouvidoria como um instrumento de apoio e controle de gestão na Administração Pública, foi realizada uma pesquisa qualitativa/quantitativa no banco de dados existente no Sistema Fala.BR, posteriormente, foi realizado um estudo de caso na Ouvidoria da PGE/MS, utilizando todos os dados existentes, desde sua criação na Administração Pública Estadual.

Em relação ao estudo de caso realizado na base de dados da PGE/MS, os resultados indicaram uma perspectiva satisfatória com o atendimento de todas as demandas trazidas pela população, pois os assuntos relacionados ao órgão foram todos resolvidos antes do prazo determinado por lei, não existindo até o momento recursos interpostos as soluções dada aos cidadãos, demonstrando a lealdade e interesse a resolver a demanda junto a Ouvidoria, que atende cada caso de maneira individualizada, buscando a melhor tratativa ao caso em questão, buscando a melhoria do serviço público, além de ser um importante canal de comunicação entre os cidadãos e a administração pública, contribuindo o combate à fraude e corrupção, de maneira formal e transparente.

REFERÊNCIAS

ATO CGPGE/MS/Nº 22, DE 8 DE DEZEMBRO DE 2022. Disponível em: <https://www.pge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2022/12/ATO-CGPGE-22-2022-Regimento-Interno-da-CGPGE-DOE.pdf>

Cartilha “Ouvidorias Públicas: Um Canal de Participação do Cidadão”. Disponível em: <https://irb-contas.org.br/biblioteca/cartilha-para-ouvidorias-publicas/>

Conheça como começou o trabalho das ouvidorias. Disponível em: https://www.tjpr.jus.br/noticias/-/asset_publisher/9jZB/content/conheca-como-comecou-o-trabalho-realizado-pelas-ouvidorias/18319/pop_up

Corregedoria-Geral. Disponível em: <https://www.pge.ms.gov.br/corregedoria-geral/>

FAVARO, Thomaz e D’ALBUQUERQUE, Raquel. O que é um Estudo de Caso e quais as suas potencialidades?. **REVISTA SOCIEDADE E CULTURA:** Revista de Pesquisas e Debates em Ciências Sociais. Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Ciências Sociais, v. 1 n° 1 (jan./jun., 1998)/ Publicação contínua 2020, v. 23: e55631

GOVERNO DE MINAS; OUVIDORIA GERAL. **Ouvidoria Pública Passo a Passo: Manual de criação, aperfeiçoamento e boas práticas.** Novembro de 2012. Disponível em <http://www.Ouvidoriageral.mg.gov.br/images/stories/fruit/segov-Ouvidoria-publica-2012pdf.pdf>.

Histórico das Ouvidorias: Como Surgiram as Ouvidorias?. Disponível em <https://saude.se.gov.br/historico-da-ouvidoria/>

SÁTYRO, Natália Guimarães Duarte; D'ALBUQUERQUE, Raquel Wanderley **O que é um Estudo de Caso e quais as suas potencialidades?** Revista Sociedade e Cultura, 2020. v.23: e55631.

Ouvidoria, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2024. Disponível em :<https://dicionario.priberam.org/ouvidoria>.

Planejamento estratégico: Rede Nacional de Ouvidorias 2023-2026. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/central-de-conteudos/publicacoes-da-rede-nacional-de-ouvidoria/plano-estrategico-re-nouv-2023-2026.pdf>.

Portal da Ouvidoria-Geral da União. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/ouvidoria/ouvidoria>.

Rede Nacional de Ouvidorias. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/rede-de-ouvidorias>

Resolução nº 1, de 2 de agosto de 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-1-de-2-de-agosto-de-2019-209517415>

SILVA, F. B; JACCOUD, L.; BEGHIN, N. “Políticas sociais no Brasil: Participação Social, Conselhos e Parcerias”. In: JACCOUD, L. (org). Questão Social e Políticas Sociais no Brasil Contemporâneo. Brasília: IPEA, 2005.

SOBRINHO, Jorge Harge; FILHO, Luiz Augusto; TEIXEIRA, Valdir; ROMÃO; José Eduardo; SILVA JÚNIOR, Waldir João; SPINELLI, Mário Vinícius. **Orientações para implementação da Lei de Acesso à Informação nas Ouvidorias Públicas: rumo ao sistema participativo.** Brasília: Controladoria-Geral da União; Ouvidora-geral da União, 2012b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria/arquivos/ogu-atendimento-cidadao.pdf>

YIN R. K. (2005). **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre, RS: Bookman.

ANEXO

Quantidade de Manifestações recebidas de 2019

TIPOS DE MANIFESTAÇÃO	QUANTIDADES
DENÚNCIAS	01
RECLAMAÇÕES	36
SOLICITAÇÕES	48
SUGESTÕES	03
ELOGIOS	00
TOTAL	88

Assunto das Manifestações de 2019

ASSUNTOS *	QUANTIDADES
Outros	05
Água	01
Fiscalização	02
Cobrança da Dívida Ativa	07
Concurso	32
Atuação dos Procuradores do Estado	07
Atendimento	05
Administração	05
Cidadania	02
Pagamento	03
Serviços Públicos	01
Atendimento dos Servidores da PGE	07
Educação	01
Veículos	03
Frequência de Servidores	01
Assistência à Pessoa com Deficiência	01
Licitações	01
Pagamento de Precatórios	01
Convênio	01
Acumulação de Cargo Público	01
Polícia	01
TOTAL	88

Quantidade de Manifestações recebidas de 2020

TIPOS DE MANIFESTAÇÃO	QUANTIDADES
DENÚNCIAS	0
RECLAMAÇÕES	25
SOLICITAÇÕES	23
SUGESTÕES	0
ELOGIOS	0
TOTAL	48

Assunto das Manifestações de 2020

ASSUNTOS *	QUANTIDADES
Agropecuária	01
Atendimento	06
Atendimento dos servidores da PGE	03
Atuação dos Procuradores do Estado	03
Carteira nacional de habilitação	01
Cobrança da dívida ativa	11
Concurso	02
Educação	02
Multas	01
Pagamento de requisições de obrigações de pequeno valor	01
Pecuária	01
Relações internas da PGE	02
Serviços públicos	01
Trabalho	01
Veículos	06
Outros	03
Não informado	03
TOTAL	48

Quantidade de manifestações recebidas de 2021

TIPOS DE MANIFESTAÇÃO	QUANTIDADES
RECLAMAÇÕES	21
SOLICITAÇÕES	08
SUGESTÕES	00
ELOGIOS	00
TOTAL	29

Assunto das Manifestações de 2021

ASSUNTOS	QUANTIDADES
Administração	1
Veículos	2
Defesa do Consumidor	1
Atendimento	6
Outros	4
Cobrança da Dívida Ativa	3
Pagamento	1
Pesquisa	1
Atendimento dos Servidores	2
Penitenciárias	1
Covid-19	2
Concurso	2
Assistência ao Idoso	1
Programas Sociais	1
Combate à Desigualdade	1
TOTAL	29

Quantidade de manifestações recebidas de 2022

TIPOS DE MANIFESTAÇÃO	QUANTIDADES
RECLAMAÇÕES	16
SOLICITAÇÕES	20
SUGESTÕES	0
ELOGIOS	2
TOTAL	38

Assunto das Manifestações de 2022

ASSUNTOS	QUANTIDADES
Pagamento	3
Veículos	6
Cidadania	1
Atuação dos Procuradores do Estado	2
Cobrança da Dívida Ativa	4
Atendimento	2
Outros	8
Pesquisa	1
Conselhos de Direito	1
Educação	1
Atendimento dos Servidores	2
Fiscalização	2
Ensino	1
Administração	1
Direitos Humanos	1
Licitações	1
Sem assunto	1
TOTAL	38

Reclamações, solicitações, sugestões e elogios - 2023

TIPOS DE MANIFESTAÇÃO	QUANTIDADES
Reclamações	8
Solicitações	14
Sugestões	0
Elogios	2
TOTAL	24

<u>ASSUNTOS DAS MANIFESTAÇÕES</u>	<u>QUANTIDADES</u>
Cobrança da dívida ativa	4
Pagamento	2
Atendimento	3
Veículos	2
Outros	1
Licitações	1
Acesso à informação	2
Operações de dívida pública	1
Outros em trabalho	1
Processo judicial	1
Benefícios sociais	1
Assistência social	1
Tributos	1
Assistência hospitalar e ambulatorial	1
Exame nacional do ensino médio - ENEM	1
Defesa do consumidor	1
TOTAL	24

Relação de pedidos de acesso à informação recebidos em 2023

	NUP Recebido em	Pedido Inicial		Recurso de Primeira Instância	
		Respondido em	Recebido em	Respondido em	
1	Pedido de Informação Fala.BR nº 0****.2023.000004-56	26/04/2023	04/05/2023	Não houve	-
2	Pedido de Informação Fala.BR nº 0****.2023.000005-37	25/05/2023	29/05/2023	Não houve	-
3	Pedido de Informação Fala.BR nº 03530.2023.000014-28	26/07/2023	28/07/2023	Não houve	-
4	Pedido de Informação Fala.BR nº 0****.2023.000408-46	03/08/2023	16/08/2023	Não houve	-
5	Pedido de Informação Fala.BR nº 0****.2023.000015-09	04/08/2023	15/08/2023	Não houve	-
6	Pedido de Informação Fala.BR nº 0****.2023.000437-80	16/08/2023	23/08/2023	Não houve	-
7	Pedido de Informação Fala.BR nº 0****.2023.000041-43	23/08/2023	28/08/2023	Não houve	-
8	Pedido de Informação Fala.BR nº 0****.2023.000022-38	28/08/2023	06/09/2023	Não houve	-

IMPACTOS DO SERVIÇO DE OUTSOURCING DE IMPRESSÃO NA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO

Clesiane Fecho Nunes Maia Valente¹

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo²

Ananias Francisco dos Santos³

Robert Armando Espejo⁴

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo avaliar os impactos do serviço de outsourcing de impressão na procuradoria-geral do estado de mato grosso do sul (PGE-MS), analisando os benefícios, desafios e mudanças operacionais decorrentes da implementação desse serviço. A introdução dessa nova sistemática foi uma exigência de um termo de ajustamento de conduta firmado entre o estado de mato grosso do sul e o ministério público do estado de mato grosso do sul em 23 de junho de 2020, que motivou a PGE-MS a buscar soluções por meio da modalidade de outsourcing de impressão com franquias de páginas, incluindo papel. O processo licitatório foi aberto para contratar esse serviço. A pesquisa, de caráter descritivo, utilizou o estudo de caso da PGE-MS, com coleta de dados por meio de documentos e questionários. Os resultados indicaram que as vantagens do outsourcing de impressão superaram as desvantagens, especialmente ao aproveitar o know-how e a especialização das empresas externas, permitindo à administração pública focar em seu core business, oferecendo serviços de qualidade de forma mais sustentável. A análise concluiu que o serviço tem sido eficaz em termos de gestão e sustentabilidade, apesar de algumas lacunas na conscientização sobre a segurança da informação entre os servidores. O estudo destaca a importância de estratégias de terceirização bem planejadas para otimizar recursos, reduzir custos indiretos e melhorar a eficiência administrativa, contribuindo para uma gestão pública mais focada e eficaz.

PALAVRAS-CHAVE: Terceirização. *Outsourcing* de impressão. Procuradoria Geral do Estado.

INTRODUÇÃO

Assis, Silva e Catapan (2016) e Pinho e Rodrigues (2019) afirmam que a controladoria pública

1 Chefe da Diretoria de Gestão de Contratos da Coordenadoria da PGE-MS. Agente de Polícia Científica. Bacharel em Direito. Especialista em Direito do Estado, com formação para o Magistério Superior; Controle Externo; e Eficiência e Inovação na Gestão Estratégica.

2 Professora titular da UFMS, doutora em controladoria e contabilidade pela FEA/USP. Docente permanente nos programas de pós-graduação em administração e ciências contábeis da UFMS. Bolsista de produtividade em pesquisa nível 2 - CNPQ.

3 Doutorando em administração pela UFMS, com previsão de conclusão em 2026, possui mestrado em contabilidade pela FURB. Graduado em ciências contábeis (IBES) e administração (UNICV). Participa do projeto de pesquisa financiado pelo CNPQ (2022/2024).

4 Professor da ESAN-UFMS nos cursos de administração, ciências contábeis e turismo, e docente no programa de pós-graduação em administração pública em rede nacional (PROFIAP). Doutor em ciências ambientais e sustentabilidade agropecuária pela UCDB.

desempenha um papel crucial na análise da eficiência e eficácia dos contratos celebrados pela administração pública. Ao examinar detalhadamente esses contratos, a controladoria garante que os recursos públicos sejam utilizados de maneira adequada, maximizando os benefícios e minimizando os custos para a sociedade. Essa análise permite identificar potenciais irregularidades, desperdícios ou ineficiências, promovendo a transparência e a *accountability* na gestão pública.

Além disso, a avaliação contínua dos contratos contribui para a melhoria dos processos administrativos, assegurando que os serviços prestados atendam aos padrões de qualidade esperados. Dessa forma, a controladoria pública justifica seu enquadramento como uma função essencial para a governança e para a otimização da aplicação dos recursos públicos, fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições governamentais (KREIN, WERNKE e ZANIN, 2020; PANIS et al., 2022).

Nesse contexto de aprimoramento e eficiência na administração pública, Santos, Lopo e Santos (2019) definem a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) como um conjunto de recursos tecnológicos para produzir e disseminar informação, utilizando ferramentas que arquivam e manipulam textos, sons e imagens. Essas tecnologias permitem a comunicação em alta velocidade, alinhada com a dinâmica de pressões e respostas do mercado, das organizações e das pessoas, exigindo que sejam construídas e utilizadas para resolver problemas, inovar em processos e produtos, gerar oportunidades de negócio e agregar valor.

As TICs emergem como ferramenta fundamental tanto para empresas quanto para organizações públicas, uma vez que, com elas é possível oferecer benefícios em termos de inovação, flexibilidade, qualidade, produtividade e redução de custos. No setor público, as tecnologias permitiram maior controle sobre a máquina administrativa e melhoria das operações, além de ampliar definitivamente a capacidade de oferta de serviços (SACRAMENTO et al., 2021).

Por outro lado, é importante mencionar que, para o cumprimento de sua finalidade institucional e execução da política pública, o órgão ou entidade deve minimizar os possíveis riscos que possam comprometer seus objetivos, exigindo a prática de atos de governança, conforme o art. 2º, I, do Decreto Estadual de Mato Grosso do Sul n. 15.222/2019, que define governança como “mecanismos de liderança, estratégia e de controles destinados a avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas de interesse da sociedade.”

Assim, ao discorrer sobre governança no setor público, exige-se do órgão ou entidade a melhor utilização dos recursos disponíveis para o atendimento de sua finalidade institucional, respeitando os regramentos legais atinentes à contratação e ao uso de tecnologia da informação.

A Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE-MS), conforme disposto no art. 132 da Constituição Federal, no art. 144 da Constituição Estadual de Mato Grosso do Sul, e no art. 2º da Lei Complementar Estadual n. 95/2001, é essencial à Administração Pública Estadual. Cabe aos Procuradores do Estado, de forma exclusiva, a representação do Estado e a defesa dos seus direitos e interesses nas esferas judicial, extrajudicial e administrativa.

Para cumprir suas funções institucionais e desenvolver atividades administrativas, a PGE-MS necessita de impressoras multifuncionais e scanners. Estes equipamentos são de uso diário por todo o quadro de pessoal, sendo fundamentais ao cumprimento de suas atividades. A necessidade de contratação

é frequente, seja pela substituição devido ao desgaste natural ou à defasagem tecnológica, seja pelo acréscimo de novos equipamentos em razão do aumento da demanda.

Ademais, é crucial o uso de equipamentos confiáveis para minimizar riscos de paralisação ou descontinuidade das atividades, mantendo a eficiência e a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade. Após um Estudo Técnico Preliminar, a equipe de planejamento da contratação em TIC, alinhada à direção definida pela governança, concluiu que a melhor solução seria a contratação do serviço de outsourcing de impressão com franquia de páginas, incluindo papel. Uma empresa especializada foi contratada para prestar este serviço desde setembro de 2022.

Diante dos desafios enfrentados pela administração pública na gestão eficiente de recursos e redução de custos, surge a questão sobre a eficácia da terceirização de impressão como estratégia para a melhoria de operações e serviços. Justifica-se, inclusive, pela inovação nos processos, um dos ODS da Agenda 2030 da ONU. A menção à governança destaca que esses processos trazem inovação para a gestão e compõem o ODS de Inovação e Infraestrutura proposto na Agenda 2030 da ONU. Assim, este estudo busca responder a seguinte questão: Qual é o impacto do serviço de outsourcing de impressão na eficiência operacional, na redução de custos e na segurança da informação da Procuradoria-Geral do Estado?

O objetivo desta investigação é avaliar os impactos do serviço de outsourcing de impressão na Procuradoria-Geral do Estado, analisando os benefícios, desafios, e mudanças operacionais decorrentes da implementação deste serviço.

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de atender a uma exigência legal e regulatória, formalizada através de um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) entre o Estado de Mato Grosso do Sul e o Ministério Público do Estado de Mato Grosso do Sul em 23 de junho de 2020.

Este TAC visa regular as contratações de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), garantindo maior lisura e transparência nos processos de contratação de serviços e aquisição de produtos na área de TI, incluindo a terceirização de mão-de-obra.

Com o contrato de locação de copiadoras e impressoras multifuncionais expirando em 23 de junho de 2022, tornou-se necessária a busca por uma nova solução que atendesse às necessidades da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE-MS).

A escolha pelo outsourcing de impressão, conforme descrito por Napoleão Filho et al (2013), representa uma estratégia que visa minimizar trabalho e operações por meio do gerenciamento de tarifas por página e software especializado, delegando à contratada a responsabilidade pelos equipamentos e insumos.

A relevância desta pesquisa reside na avaliação do impacto do outsourcing de impressão na eficiência operacional da PGE-MS, proporcionando uma base sólida para decisões gerenciais que visem melhorar os processos internos e o fluxo de trabalho.

Para além da análise financeira do outsourcing de impressão, que inclui os custos de manutenção, suprimentos e sua distribuição ao longo do contrato, é crucial aferir a satisfação dos usuários com o serviço. Este indicador não apenas assegura que as operações atendam às necessidades e expectativas dos funcionários da PGE-MS, mas também influencia diretamente na eficácia e aceitação do novo modelo de gestão de impressão.

Além disso, é fundamental verificar a conformidade e segurança proporcionadas pelo serviço de outsourcing, garantindo que todas as diretrizes e normas de segurança sejam rigorosamente seguidas e implementadas pela empresa contratada.

A promoção da conscientização sobre o uso racional da impressão é uma iniciativa que contribui para a sustentabilidade ambiental e alinha as práticas da PGE-MS com políticas de responsabilidade socioambiental. Essa conscientização não só reduz o consumo de papel e insumos, mas também reforça a imagem de uma gestão pública comprometida com a eficiência operacional e o cuidado com o meio ambiente. Além disso, é uma prática de governança associada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, promovendo a inovação e infraestrutura sustentável, conforme o ODS 9, e a ação climática, conforme o ODS 13.

Adicionalmente, a pesquisa é relevante para demonstrar os benefícios já alcançados e os potenciais ganhos futuros com a contratação do serviço de outsourcing de impressão, como a renovação imediata do parque de impressões, a manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos, e a garantia de continuidade dos serviços sem interrupções.

Em suma, esta investigação busca avaliar a eficácia do outsourcing de impressão como uma estratégia de gestão e fornecer insights valiosos para gestores e profissionais envolvidos na tomada de decisões no setor público, contribuindo para uma administração mais eficiente e sustentável.

1 TERCEIRIZAÇÃO, SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NO OUTSOURCING DE IMPRESSÃO

Nos últimos anos, tem-se observado uma tendência crescente entre as empresas de focar em atividades principais e delegar áreas não essenciais, como tecnologia da informação, a parceiros especializados (Gonçalves et al., 2020; Menezes, 2014). Um exemplo relevante é a terceirização de serviços de impressão por meio do outsourcing. O termo “*outsourcing*”, derivado de “*out*” (fora) e “*sourcing*” (origem), refere-se à transferência de serviços internos para entidades externas especializadas (Pacheco et al., 2024). Essa prática alinha-se ao ODS 17 da ONU, que promove parcerias para objetivos globais (Sayeg, 2017).

No Brasil, o *outsourcing* é amplamente utilizado para reduzir custos, trazer agilidade e acessar tecnologias que melhoram os processos internos (Garcia, 2018). Marinho et al. (2018) apontam que 71% dos trabalhadores estão sob contratos flexíveis, refletindo uma adesão significativa à terceirização. No setor público, especialmente após as reformas administrativas dos anos 1980, essa prática visa eficiência por meio da delegação de atividades secundárias ao setor privado (Pietro, 2008).

Vantagens do *outsourcing* incluem a redução de custos operacionais, economia de espaço físico e otimização de funcionários. Entretanto, existem desafios como a alta rotatividade, dificuldades na integração à cultura organizacional e limitações de gestão sobre a qualidade dos serviços (Rochester e Rochester apud Abatti, 2019).

No âmbito federal, a Portaria nº 844/2022 tornou obrigatório o *outsourcing* de impressão, vi-

sando aliviar a gestão de impressoras, otimizar espaços e racionalizar gastos. O pagamento é baseado no uso efetivo dos equipamentos. O documento destaca boas práticas e segurança da informação, mas algumas exigências, como liberação por senha ou crachá, não foram implementadas pela PGE-MS, devido às limitações técnicas.

Segurança da informação, como explicado por Arruda (2010), visa proteger disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade dos dados. A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), em vigor desde 2020, é fundamental para regular a segurança, com normas emitidas pela ANPD (Marques, 2022). Para garantir conformidade, a PGE-MS incluiu cláusulas específicas em seus contratos.

A terceirização de impressão também contribuiu para reduzir custos internos e evitar obsolescência tecnológica (Napoleão Filho et al., 2013). A Portaria nº 844/2022 reconhece as limitações do modelo em locais de baixa demanda, onde pode ser financeiramente inviável. Na PGE-MS, devido à demanda constante, a implementação mostrou-se eficaz.

Segundo Martins (2003), a análise dos custos de *outsourcing* considera os gastos internos e os custos externos, incluindo amortização de equipamentos, manutenção e lucros. No caso da PGE-MS, o processo licitatório incluiu impressão, cópias e digitalização, garantindo suporte às necessidades específicas.

As tecnologias da informação e comunicação (TICS) trazem eficiência, mas também desafios ambientais, como consumo energético e emissões de gases (Matsuda e Pinochet, 2017). Em resposta, a tecnologia da informação verde propõe soluções sustentáveis, como reciclagem, reuso de materiais e gestão responsável de eletrônicos (Mendes, Rêgo e Barbosa, 2023).

No contexto público, a PGE-MS incorporou critérios sustentáveis em seus processos, como economia de papel e reciclagem de equipamentos, conforme Portaria INMETRO nº 170/2012. Isso reflete um compromisso permanente com a sustentabilidade (Pinto e Savoine, 2011; Bernardino e Strauhs, 2024).

Matsuda e Pinochet (2017) destacam melhores práticas como monitoramento de impressões, digitalização, uso de papel reciclado e consolidação de impressoras. Essas ações visam sustentabilidade, eficiência e redução de desperdícios. Assim, o *outsourcing* de impressão une economia e responsabilidade ambiental, sendo uma estratégia relevante para a administração pública.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), utilizando o estudo de caso para investigar a implementação do *outsourcing* na Procuradoria-Geral do Estado (PGE-MS) desde 2022.

O estudo de caso, conforme Gil (2022), é uma abordagem que permite uma análise aprofundada de fenômenos específicos em contextos reais. O objetivo foi explorar, descrever e explicar a implementação do serviço de *outsourcing* de impressão, além de capturar a percepção dos servidores sobre a mudança.

Para atingir os objetivos, foi realizada análise documental e aplicado um questionário tipo survey com os servidores da PGE-MS. O questionário foi estruturado para mapear a experiência dos usuários antes e depois da implementação do serviço terceirizado. A coleta de dados ocorreu em maio de 2024, com a participação de 47 servidores.

Os dados foram analisados de forma descritiva, utilizando estatísticas para as respostas quantitativas e análise de conteúdo para as respostas abertas. Além da análise quantitativa, foram realizadas interpretações qualitativas para entender as percepções dos servidores sobre os benefícios, desafios e impactos do outsourcing, focando na eficiência operacional e na qualidade do serviço.

Essa abordagem metodológica proporcionou uma investigação abrangente, oferecendo informações valiosas para a tomada de decisões gerenciais e contribuindo para a melhoria dos processos de impressão na administração pública.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1 Dados gerais do contrato

O contrato de *outsourcing* de impressão na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul, iniciado em setembro de 2022, tem vigência inicial de 48 meses, com possibilidade de prorrogação por 12 meses, totalizando até 60 meses. Essa prorrogação visa a amortização completa dos equipamentos, o que reduz os custos unitários por página, conforme a Portaria SGD nº 844, de 14 de fevereiro de 2022, do Ministério da Economia. A legislação exige que contratos de *outsourcing* de impressão tenham duração superior a 12 meses para viabilizar a amortização dos equipamentos e não permitam o uso de equipamentos novos caso o prazo seja inferior a 48 meses.

No estudo técnico preliminar, realizado antes da contratação, identificou-se a necessidade de 50 unidades de máquinas multifuncionais monocromáticas, 3 multifuncionais laser/led policromáticas e 12 scanners de porte médio. A franquia estabelecida foi de 70% do consumo médio estimado, com 53.200 impressões monocromáticas e 1.020 policromáticas. O valor mensal do contrato foi de R\$ 25.458,20, totalizando R\$ 1.221.993,60 ao final dos 48 meses.

O contrato anterior, o de locação de copiadoras e impressoras multifuncionais nº 04/2017, foi encerrado devido a um termo de ajustamento de conduta entre o Estado de MS e o Ministério Público de Mato Grosso do Sul, que visava aumentar a transparência nos processos de contratação de serviços e aquisição de produtos na área de tecnologia da informação.

A pesquisa sobre o impacto do outsourcing de impressão foi realizada por meio de um levantamento, utilizando métodos estatísticos descritivos para analisar o perfil dos servidores da PGE-MS e a percepção sobre o serviço. As três primeiras questões do questionário abordaram a unidade de lotação, idade e nível de escolaridade dos servidores. O resultado da pergunta 1 está exposto na Figura 1 da seguinte forma: qual unidade que você pertence?

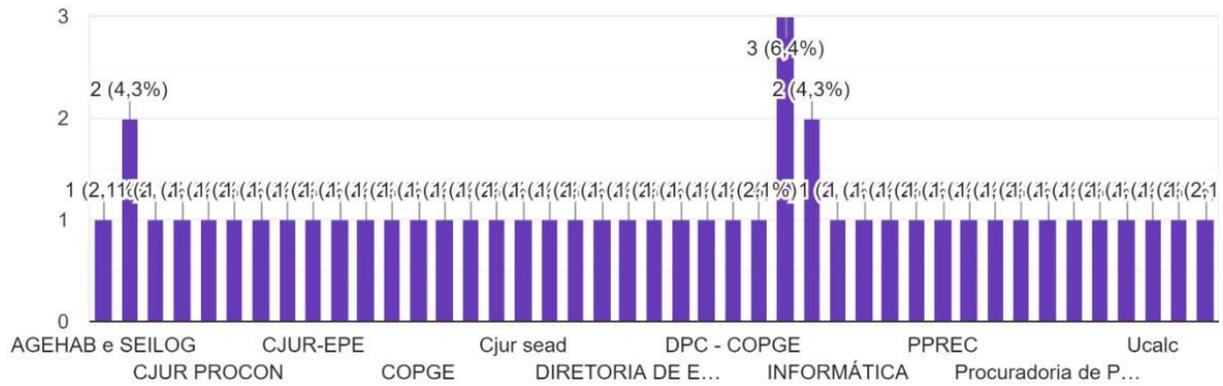


Figura 1 – Qual a unidade da PGE você pertence?

Fonte: elaborado pelos autores

A análise da figura 1 que expõe a seguinte questão: qual a unidade da PGE você pertence? Com 47 respostas mostra a distribuição dos servidores por diferentes unidades da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE-MS). A maioria das unidades tem uma participação uniforme de 1 resposta (2,1%), com exceção de AGEHAB e SEILOG (4,3%) e DPC-COPGE (6,4%), que têm maior representação. A distribuição das respostas é equilibrada, permitindo uma visão abrangente da percepção dos servidores sobre o serviço de outsourcing de impressão. A seguir, a Figura 2 traz informações sobre a idade dos servidores.

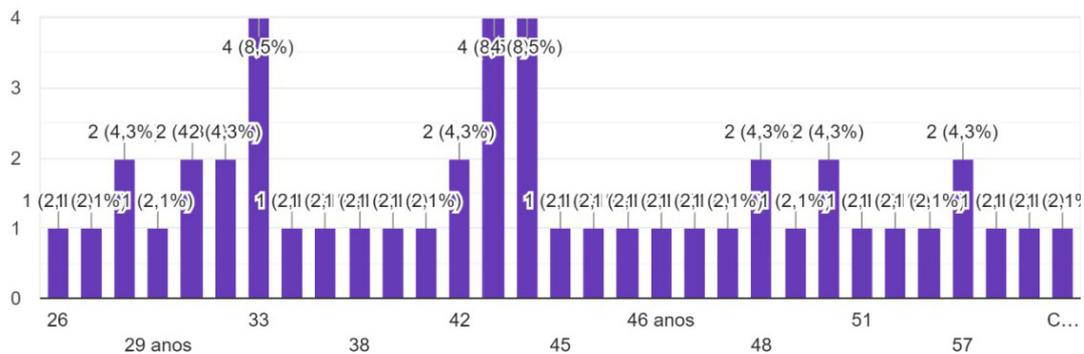


Figura 2 – Qual sua idade?

Fonte: elaborado pelos autores

A análise da figura 2 com 47 respostas mostra a distribuição etária dos servidores da PGE-MS, destacando maior concentração nas faixas de 33, 42 e 45 anos, cada uma com 8,5% das respostas. Outras faixas com representações significativas incluem 29, 38, 46, 48, 51 e 57 anos, cada uma com 4,3% das respostas. As demais idades têm 2,1% das respostas cada. A distribuição é equilibrada, mas com concentrações específicas nas idades mencionadas, refletindo a diversidade etária dos servidores que participaram da pesquisa. A seguir, a Figura 3 que trata do grau de instrução dos participantes da pesquisa.

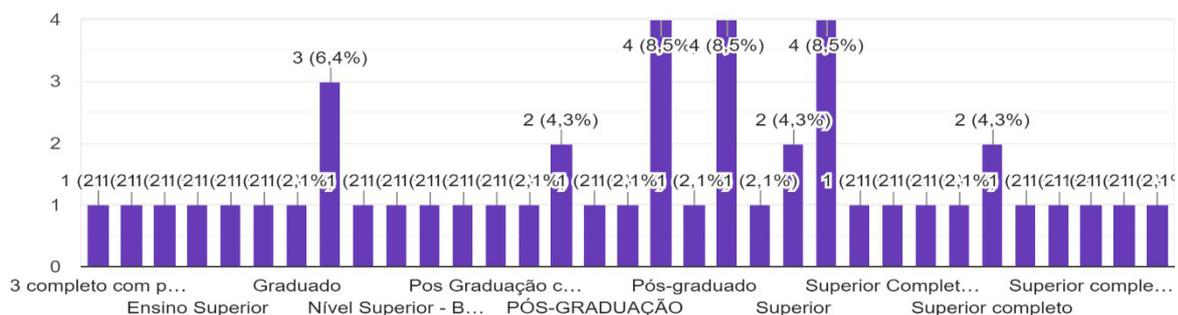


Figura 3 – Qual seu grau de instrução?

Fonte: elaborado pelos autores

A figura 3 mostra a distribuição do grau de instrução entre 47 respondentes, destacando uma predominância de níveis educacionais elevados. Os grupos mais representativos são aqueles com ensino superior completo com pós-graduação, pós-graduados, e superior completo, cada um representando 8,5% do total, com 4 respondentes em cada categoria.

Graduados compõem 6,4% (3 respondentes), enquanto pós-graduação completa e superior completo têm 4,3% cada (2 respondentes). Nível superior - bacharel e ensino superior completo aparecem com 2,1% cada (1 respondente). A maioria dos respondentes possui educação avançada, refletindo uma diversidade de perspectivas e conhecimentos úteis para o estudo.

A seguir, se tem as perguntas 4 e 5 feitas aos participantes da pesquisa buscaram avaliar a percepção do entrevistado quanto à eficiência operacional do serviço de *outsourcing* de impressão contratado pela PGE-MS, ou seja, o impacto nos processos internos e no fluxo de trabalho das respectivas unidades:

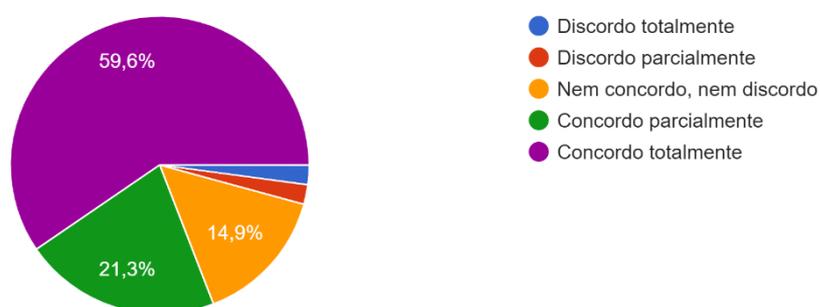


Figura 4 – Serviço de outsourcing de impressão melhorou os processos internos na PGE?

Fonte: elaborado pelos autores

Esses resultados indicam uma forte aprovação do serviço de outsourcing de impressão na PGE, com 59,6% dos respondentes concordando totalmente que houve melhorias nos processos internos. Além disso, 21,3% concordam parcialmente, o que sugere um impacto positivo percebido, embora não tão universal quanto o grupo majoritário.

A minoria de 14,9% que não concorda nem discorda pode indicar uma necessidade de mais informações ou uma percepção neutra sobre os efeitos do serviço. Esses dados destacam uma tendência positiva geral, com espaço para explorar feedbacks específicos para melhorias contínuas. Na figura 5 a seguir, há informações sobre a pergunta seguinte.

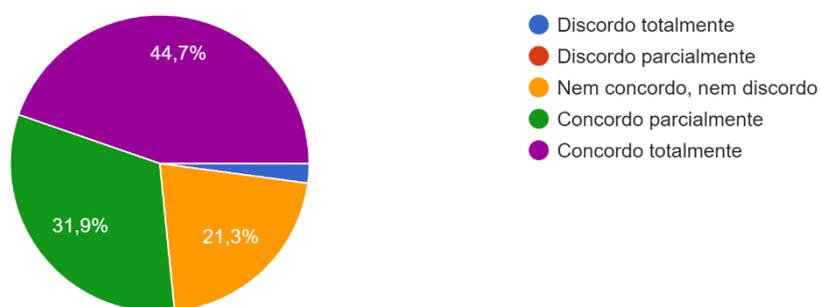


Figura 5 – Serviço de outsourcing de impressão melhorou o fluxo de trabalho da minha unidade?

Fonte: elaborado pelos autores

Esses resultados mostram que uma parte significativa dos respondentes percebeu melhorias no fluxo de trabalho de suas unidades devido ao serviço de *outsourcing* de impressão. A maioria, 44,7%,

concorda totalmente com essa melhoria, o que indica um impacto positivo substancial.

Além disso, 31,9% concordam parcialmente, reforçando a ideia de que há benefícios percebidos, embora não de forma unânime. A parcela de 21,3% que não concorda nem discorda pode indicar uma falta de clareza sobre os efeitos do serviço ou a necessidade de mais avaliação.

Esses dados sugerem que, em geral, o serviço de outsourcing de impressão tem potencial para melhorar o fluxo de trabalho nas unidades, com uma maioria significativa expressando algum nível de aprovação. Isso pode fornecer uma base sólida para explorar áreas específicas de impacto e otimização contínua dos processos internos.

As perguntas n. 06 e n. 07, trataram acerca da segurança da informação e conformidade proporcionados pelo serviço de *outsourcing* de impressão, sendo a de n. 06 realizada de forma aberta com o objetivo de entender a subjetividade da amostra.

Sobre a pergunta 6, referente a como o serviço de outsourcing de impressão impacta a segurança de informação da PGE-MS, os resultados revelam uma variedade de percepções sobre o impacto do serviço de outsourcing de impressão na segurança de informação da PGE-MS. Enquanto alguns respondentes expressam confiança nas medidas de segurança implementadas, como controle de acesso e criptografia de dados, outros destacam preocupações com potenciais vulnerabilidades, especialmente em relação ao gerenciamento e controle das impressões de documentos sensíveis.

Além disso, há quem enfatize os benefícios operacionais, como a padronização de processos e a economia de custos, enquanto outros veem menos impacto direto na segurança da informação. Essa diversidade de opiniões sublinha a complexidade e a importância de uma gestão cuidadosa e estratégica da segurança da informação em ambientes institucionais, considerando não apenas os aspectos tecnológicos, mas também as práticas de gestão e os protocolos de segurança adotados. A seguir, se tem a pergunta 07 que trata da segurança da informação.

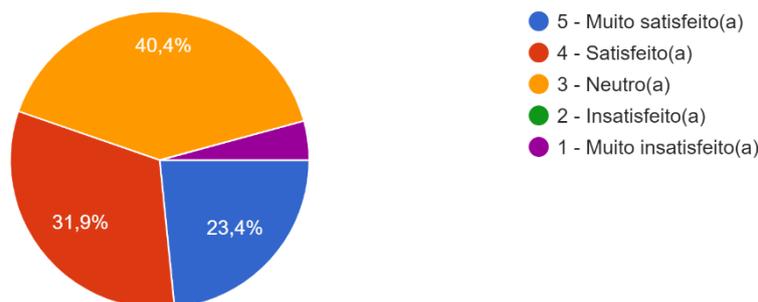


Figura 6 – Há segurança de informação no serviço de outsourcing de impressão contratado pela PGE/MS?

Fonte: elaborado pelos autores

Os resultados da pesquisa indicam uma distribuição variada de opiniões sobre a segurança da informação no serviço de outsourcing de impressão contratado pela PGE/MS. Uma parcela significativa, 40,4%, se posicionou como neutra em relação à segurança oferecida pelo serviço, o que pode sugerir uma falta de clareza ou de informação suficiente para formar uma opinião definitiva sobre a segurança dos dados impressos. Dessa forma, é importante salientar que a divulgação dessas informações para toda a pge poderia provocar um reforço na segurança da informação, bem como o cumprimento das diretrizes da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados).

Por outro lado, 31,9% dos entrevistados estão satisfeitos com a segurança oferecida, o que mostra um nível de confiança razoável, embora não seja o mais alto possível. Além disso, 23,4% estão muito satisfeitos, indicando uma percepção positiva mais forte sobre a segurança do serviço.

Essa variedade de respostas destaca a importância de uma avaliação contínua e transparente dos protocolos de segurança implementados pelo serviço de *outsourcing*. É essencial abordar as preocupações dos neutros para fornecer informações claras e garantir que todas as partes envolvidas compreendam e confiem nas medidas de proteção de dados implementadas. A seguir, a Figura 7 traz o questionamento sobre o nível de satisfação com o serviço *outsourcing*.

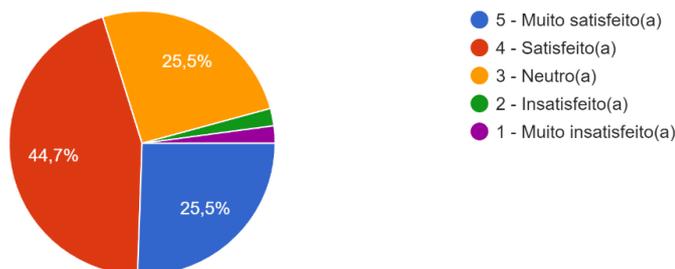


Figura 7 – Qual seu nível de satisfação com serviço de outsourcing de impressão contratado pelo PGE/MS?

Fonte: elaborado pelos autores

Os resultados apresentados na Figura 4 revelam um cenário positivo em relação ao nível de satisfação com o serviço de outsourcing de impressão contratado pela PGE/MS. A maioria dos entrevistados, representando 44,7%, expressou estar satisfeita com o serviço. Esse resultado sugere que uma parcela significativa dos usuários está contente com a qualidade, eficiência e outras métricas operacionais do serviço prestado.

Além disso, outro grupo de 25,5% dos entrevistados demonstrou estar muito satisfeito, indicando um alto nível de apreciação e possivelmente destacando aspectos como confiabilidade, suporte ao cliente e adequação às necessidades específicas da PGE/MS.

Por outro lado, 25,5% dos respondentes se posicionaram como neutros em relação ao serviço. Isso pode refletir uma falta de forte opinião positiva ou negativa, possivelmente devido a experiências variadas ou expectativas não plenamente atendidas.

Essa distribuição de respostas enfatiza a importância de manter padrões elevados de serviço e buscar continuamente melhorias, especialmente para capturar o potencial de aumentar a satisfação entre aqueles que ainda não expressaram uma opinião forte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado avaliou a viabilidade e eficácia do outsourcing de impressão como estratégia de gestão na Procuradoria-Geral do Estado (PGE-MS), contribuindo para decisões informadas e aprimoramento das práticas administrativas. Desde o início do contrato, houve melhorias na gestão do parque de impressões, com suporte técnico de equipes treinadas e manutenção preventiva e corretiva. O uso de softwares permitiu controle do volume de impressão, racionalizando recursos e aplicando políticas de redução.

O *outsourcing* priorizou a diminuição do uso de papel e a tramitação eletrônica de documentos, viabilizada pela digitalização e adoção de multifuncionais. O modelo de franquia adotado assegura um padrão de consumo médio, evitando desperdícios e controlando custos. O contrato atual centraliza insumos e equipamentos, garantindo agilidade e atendimento uniforme às demandas institucionais.

Embora o custo fixo mensal do contrato atual seja de R\$ 25.458,20, superior ao contrato anterior de R\$ 19.940,00, as melhorias operacionais justificam o equilíbrio nos custos indiretos. O contrato prevê um valor fixo ao longo de 48 meses, sem reajustes anuais, diferenciando-se do modelo anterior. A gestão do contrato exige comprovação de descarte sustentável de resíduos sólidos, conforme o artigo 225 da Constituição e a Lei Federal 12.305/2010. A logística reversa de materiais inservíveis é responsabilidade da contratada, enquanto o descarte de papel segue a política interna da PGE-MS.

Até o momento, o contrato está em execução há 659 dias (45,08% da vigência). A implementação do portal oficial do governo e o envio de relatórios mensais de impressão visam evitar excedentes na franquia de 1.020 impressões mensais. O gestor possui discricionariedade para ajustar essa quantidade, conforme necessário.

As limitações do estudo incluem o número reduzido de entrevistados, que pode não representar todas as unidades da PGE-MS, e possíveis vieses nas respostas, influenciadas por opiniões individuais. Além disso, a análise focou nas percepções de usuários e gestores, sem explorar indicadores objetivos, como redução de custos ou impactos ambientais. O contexto específico da PGE-MS também pode limitar a aplicabilidade dos resultados em outras organizações.

Futuras pesquisas devem acompanhar o serviço ao longo das fases do contrato, ampliando a amostra e diversificando os perfis dos entrevistados. Além disso, é importante incluir análises objetivas, como indicadores financeiros, ambientais e de segurança da informação, complementando as percepções dos usuários. A próxima seção abordará a análise e discussão dos resultados, explorando os dados levantados para aprofundar a compreensão da eficácia do *outsourcing* na PGE-MS.

REFERÊNCIAS

ABATTI, Felipe. **Serviço de outsourcing de impressão e sua viabilidade: um estudo na UTFPR câmpus Medianeira**. Dissertação de conclusão de Mestrado – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4001/1/CT_PROFIA-P_M_Abatti%2c%20Felipe_2019.pdf. Acesso em: 01 jul. 2023.

ARRUDA, Leocildes Milton. **A terceirização e a segurança da informação e comunicações no serviço público**. Monografia de conclusão de Especialização - Universidade de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/521635>. Acesso em: 21 mai 2024.

ASSIS, Luana; SILVA, Christian Luiz; CATAPAN, Anderson. As funções da Controladoria e sua aplicabilidade na Administração Pública: Uma análise da gestão dos órgãos de controle. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, Pato Branco, v. 14, n. 3, p. 26-43, jul./set. 2016.

BERNARDINO, J.; STRAUHS, F. R. Procedimentos de memória organizacional na administração públi-

ca: ações que apoiam a sustentabilidade organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 14, n. 1, p. 0-0, Jan.-Abr. 2024.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. **Publicada no Diário Oficial da União em 5 de outubro de 1988.**

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GARCIA, Adalberto Escalona Gonçalves. Inteligência competitiva: considerações sobre a prática no ambiente empresarial brasileiro. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 8, n. 1, p. 127-168, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2022.

KREIN, Viviane; WERNKE, Rodney; ZANIN, Antonio. Controladoria na Gestão Pública: A Percepção de Gestores Públicos em Municípios da Região da Amerios. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 3, p. 1-18, set./dez. 2020.

MARINHO, Rita de Cassia Pinto et al. Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 3, p. 444-457, 2018.

MARQUES, Jhony Wesley. Análise do nível de aderência à LGPD no setor público. Trabalho de conclusão de Curso de Graduação – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Toledo, 2022.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATO GROSSO DO SUL. Constituição do Estado de Mato Grosso do Sul de 1989. Disponível em <http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/0a67c456bc566b8a04257e590063f1fd/dfde24a4767ddcbf04257e4b006c0233?OpenDocument>. Acesso em: 03 jun. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto Estadual n. 15.222, de 7 de maio de 2019**. Dispõe sobre a promoção da governança no setor público e a criação do Programa MS de Integridade (PMSI), no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Estadual. Disponível em: <http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/0a67c456bc566b8a04257e%20590063f1fd/dfde24a4767ddcbf04257e4b006c0233?OpenDocument>. Acesso em: 03 jun. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. Ministério Público do Estado de Mato Grosso do Sul. Termo de Ajustamento de Conduta, de 23 de junho de 2020. [para adequar a contratação de serviços e a compra de produtos na área de informática do Estado, bem como a terceirização de mão-de- obra neste setor]. **Diário Oficial do Ministério Público do Estado do Mato Grosso do Sul**, Campo Grande, ano XI, n. 2233, p. 4-7, 29 jun. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. Procuradoria-Geral do Estado. Contrato n. 004/2017-PGE/MS e respectivos Termos Aditivos. [Contratação de empresa especializada em locação de multifuncionais e scanners]. **Processo Administrativo n. 15/000.224/2017**, Campo Grande, 2017.

MATO GROSSO DO SUL. Procuradoria-Geral do Estado. **Processo Administrativo n. 15/002.592/2021**

[Contratação de serviço de *outsourcing* de impressão]. Campo Grande, 2021.

MATSUDA, Patricia Miyumi; PINOCHET, Luis Hernan Contreras. Análise das principais práticas de TI verde com o uso de tecnologias emergentes: estudo multicaso. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 6, n. 3, p. 87-105, 2017. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/geas/article/view/10097/4790>. Acesso em: 09 set. 2023.

MENDES, L. R.; RÊGO, T. F.; BARBOSA, M. F. N. A adoção da Tecnologia da Informação Verde (TI-verde) em uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 17, n. 2, p. 90-101, Jul.-Dez. 2023.

MENEZES, Diego Nery; HENDRIX, Centro Universitário Metodista Izabela. Análise dos custos de outsourcing de serviços de impressão. **Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix. Apresentado no IX Saepro. Universidade Federal de Viçosa. Recuperado em**, v. 2, 2014. Disponível em: <https://saepro.ufv.br/wp-content/uploads/2015/06/2014.6.pdf>. Acesso em: 09 set. 2023.

NAPOLEÃO FILHO, Jair; ALVES, Roberto Carlos; PEREIRA, Fernando Lauro; BARRETO, Dalton; NUNES, Paula Martins; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. **Eficiência na Administração Pública: o modelo de outsourcing de impressão na Universidade Federal de Santa Catarina**. Universidade Federal de Santa Catarina. XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. Buenos Aires, Argentina, 27 a 29 de novembro de 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114795/2013051%20>. Acesso em: 03 jun. 2024.

PACHECO, R. T. F., DIAS, H. A., MATOS, F. R. N., & ALMEIDA, V. O processo de outsourcing nas empresas portuguesas: vantagens e riscos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 1, p. 1211-1232, 2024.

SACRAMENTO, Adriane Almeida et al. Terceirização de tecnologia da informação e gestão de contratos no setor público: um estudo na SEFAZ/SE. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 273-300, 2021.

SANTOS, Maria Cristina Elyote Marques; LOPO, Alexandre Boleira; SANTOS, Paulo César Marques de Andrade. Ensino e avaliação de cálculo diferencial e integral no ensino superior com tic-tecnologia da informação e comunicação. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 8, p. 11276-11287, 2019.

SAYEG, Ricardo Hasson. Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 17–ODS 17–parcerias pelas metas. **Revista de Doutrina da 4ª Região, Porto Alegre**, n. 81, 2017.

LIDERANÇA NA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (PGE/MS): ESTUDO DE CASO

Márcio André Batista de Arruda¹

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo²

RESUMO

Este artigo³ teve como objetivo analisar a preocupação da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS) no desenvolvimento de competências de liderança em sua equipe. Este estudo exploratório com abordagem quali-quantitativa investigou a liderança na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS) por meio de um estudo de caso. A pesquisa foi realizada online de 8 a 13 de maio de 2024 e os dados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo para uma interpretação aprofundada dos resultados. O estudo revelou que a formação de lideranças no setor público é crescente no Brasil, destacando a atuação da Escola Superior da Advocacia Pública da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS). Desde a pandemia, a escola intensificou cursos de habilidades comportamentais essenciais para liderança, como inteligência emocional e resiliência. A partir de 2022, ofereceu treinamentos em diversas competências e estabeleceu parcerias para promover o autoconhecimento e o desenvolvimento de lideranças. As habilidades identificadas alinham-se com as demandas futuras do mercado de trabalho, conforme o Relatório sobre o Futuro dos Empregos 2023. O estudo concluiu que, embora a PGE/MS esteja avançando, é necessário criar um programa contínuo de formação de lideranças para preparar futuros líderes de maneira estruturada e contínua.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; Gestão Pública; Desenvolvimento de pessoas; Futuro do serviço público.

INTRODUÇÃO

Todo serviço prestado por uma organização pública ou privada é estruturado em graus hierárquicos. Em algumas, essa estrutura será mais rígida; em outras, mais flexível, mas sempre haverá alguém responsável por decidir e direcionar o trabalho dentro da organização. Para os teóricos clássicos da admi-

1 Pós-graduado em Liderança e Inovação pelo Programa de Educação Executiva da Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ) (2022), Programa Liderança para Resultados no Setor Público pela Fundação Dom Cabral (FDC/MG) (2021), Programa de Educação Executiva em Gestão Avançada pelo Instituto APG Amana-Key (2020). Bacharel em Ciências Jurídicas pela Faculdade de Direito da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB) (1998). Procurador do Estado de Mato Grosso do Sul (2005-atual).

2 Professora Titular da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ESAN-UFMS). Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (FEA/USP) (2008), Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL) (2004), Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM) (1997), Tecnologia em Processamento de Dados pela UNICESUMAR (1996) e Ciências Contábeis pela UNIGRAN (2017).

3 Artigo apresentado e aprovado como Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) no programa de Pós-graduação em Eficiência e Inovação na Gestão Estratégica da Fundação Escola de Governo (ESCOLAGOV-MS) (2022-2024). Artigo apresentado e aprovado no VI Simpósio de Controladoria (SIMPCONT), evento acadêmico promovido pelo Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), ocorrido nos dias 23 e 24/8/2024, na cidade de Recife/PE.

nistração, a hierarquia é a base da organização formal, e será pelas linhas de comando e de comunicação que a organização funcionará (Gomides, 2006).

A composição da estrutura organizacional varia entre as unidades públicas: algumas são extremamente verticalizadas, como no serviço militar, onde se observa uma “gestão verticalizada e hierarquizada, em sua maioria rígida, com predominância do organograma e de autoridades escolhidas não por sua competência e liderança, mas por indicação da alta administração organizacional” (Honorato e Guimarães, 2021, p. 76); outras são mais horizontais, como no serviço civil, mas ainda assim, com a presença de pelo menos um nível de subordinação.

A Constituição Federal estabelece que “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração” (art. 37, II).

Este trabalho não se propõe a avaliar se o modelo do concurso público, que classifica o candidato por meio de questões técnicas, ainda é adequado para selecionar pessoal capaz de enfrentar os desafios da sociedade pós-moderna, caracterizada por sua complexidade e instabilidade (Martins, 2022). O foco está em avaliar o quadro de pessoal já incorporado ao serviço público, mais especificamente, os Procuradores do Estado de Mato Grosso do Sul na ativa e que já desempenham ou podem vir a desempenhar funções de chefia previstas no quadro da carreira.

Tradicionalmente, quem é designado para um cargo ou função dentro da estrutura organizacional encara, ainda hoje, o ônus de ser Chefe, dentro da antiga concepção de modelo burocrático de governança pública, que é, como apontam Vieira e Barreto (2019, p. 29), “fundamentalmente legal (formal, impessoal e meritocrático) e hierárquico (processual, previsível e de autoridade formal), orientado para a conformidade legal, restrita ao procedimento formal (Morstein Marx, 1946; Weber, 1947)”.

Nesse modelo, a divisão de tarefas é clara, as unidades hierárquicas operam de forma especializada, e cabe às unidades superiores a coordenação, estabelecendo decisões e regras que fluem de cima para baixo. O nível estratégico, direção, estabelece as políticas e estratégias de coordenação. O nível tático, intermediário, traduz essas estratégias e políticas em diretrizes. O nível operacional, executor das políticas na ponta ou agente público na linha de frente (os chamados *street-level bureaucrats*) (Palma, 2016, p. 8), executa as ordens superiores na prática cotidiana. A subordinação é direta, e os comandos fluem por linhas de autoridade claras e formalmente estabelecidas, facilitando a supervisão e o controle (Vieira e Barreto, 2019, p. 18).

Esse modelo, baseado na hierarquia, divisão de tarefas e comando-controle (Vieira e Barreto, 2019, p. 18), foca em ditar direções, controlar, cobrar e até sancionar. Ainda é prevalente em muitos setores do serviço público, que acreditam que essa “receita de bolo” é suficiente para implementar políticas públicas e institucionais de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Mas será que esse perfil de Chefe é adequado para os tempos atuais? Ou é necessário que o serviço público se modernize e incentive a formação de líderes capazes de enfrentar os novos cenários desafiadores de um mundo hiper conectado? Schneider (2018) afirma que as 10 habilidades mais impor-

tantes do profissional do futuro, segundo o Fórum Econômico Mundial (2023), são comportamentais e não técnicas, incluindo resolução de problemas complexos, pensamento crítico, criatividade, liderança e gestão de pessoas, trabalho em equipe, inteligência emocional, julgamento e tomada de decisões, orientação a serviços, negociação e flexibilidade cognitiva.

A antiga visão de que a liderança é um traço inato (teoria dos traços) (Ferreira e Gomes, 2018, p. 94) já foi superada. Hoje, defende-se que “os pontos de partida para o exercício da liderança são o auto-conhecimento e o autodesenvolvimento” (Ferreira e Gomes, 2018, p. 97), permitindo acesso a um conjunto de competências, habilidades e atitudes essenciais para a liderança efetiva.

Para Vergara (2007, p. 61), “o líder deve responder a um ambiente de dilemas e contradições mediante a aquisição de competências sobre si mesmo, sobre seus liderados e sobre o contexto em que atua” (teoria contingencial).

Toffler (*apud* Schneider, 2018) sugere que o analfabeto do século XXI não é quem não sabe ler e escrever, mas quem é incapaz de aprender, desaprender e reaprender. Grant (2021, p. 12) observa que, em um mundo em rápida mudança, a inteligência, antes associada à capacidade de pensar e aprender, agora inclui a capacidade de repensar, desapegar e desaprender.

Acredita-se que o desenvolvimento da liderança é um dos aspectos mais urgentes que as organizações enfrentam, especialmente em um mundo pós-pandemia, hiperconectado em redes (Castells, 1999), hipercomplexo e líquido (Bauman, 2000), e mergulhado em sucessivas crises (Bauman e Bordoni, 2016).

Em 22 de janeiro de 2020, o Fórum Econômico Mundial lançou a iniciativa “*Reskilling Revolution*” (Revolução da Requalificação), destacando a necessidade de qualificar e requalificar aproximadamente 1,1 bilhão de pessoas para o mercado de trabalho até 2030, refletindo um ambiente de rápidas e constantes mudanças que desafia tanto organizações privadas quanto públicas (OCDE, 2017, p. 7).

Se o concurso público é destinado a selecionar candidatos mais bem preparados com base em competências técnicas, o exercício da função pública vai além da execução de atividades técnicas, exigindo dos servidores habilidades comportamentais e gerenciais, especialmente quando ocupam funções de liderança (De Bonis; Pacheco, 2010; Mello et al., 2016; *apud* Bergue, 2019).

Enquanto no setor privado o desenvolvimento de lideranças visa ganhos competitivos como captação de clientes e expansão de mercado (Porter, 1989), no setor público busca-se gerar valor público através de produtos e resultados que atendam efetivamente às necessidades da sociedade (Bergue, 2019, p. 14; Brasil, 2017).

Na literatura contemporânea, várias definições de liderança convergem para a ideia de influência dinâmica entre líderes e seguidores na busca por metas transformadoras (Turano e Cavazotte, 2016, p. 437). Segundo o Fórum Econômico Mundial (2020), a liderança é uma das principais habilidades necessárias para os profissionais do futuro, enquanto a Fundação Dom Cabral destaca a liderança como um dos principais atributos exigidos pelas organizações (Chiavenato, 2014, p. 145).

Portanto, tomando por base que a liderança é algo que pode ser aprendido e aperfeiçoado, o trabalho visa a responder à seguinte questão de pesquisa: Existe uma preocupação da PGE-MS no desen-

volvimento de competências de liderança dos procuradores? Esse é o foco da pesquisa, avaliar se existe uma preocupação da organização com a implementação de uma cultura de liderança entre seus Procuradores, estejam eles ou não atualmente no exercício da função de Chefia, e o que tem sido feito em prol do atingimento dessa cultura. A pesquisa busca entender se há esforços voltados à motivação dos indivíduos, ao trabalho em equipe, à inovação, ao despertar de novos líderes e à busca de resultados mais consistentes e efetivos no serviço público.

Com o intuito de responder à questão formulada, fixou-se como objetivo geral do estudo analisar as práticas de liderança na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS), identificando os fatores que influenciam o desempenho e a eficiência organizacional, bem como propondo melhorias para a gestão de liderança na instituição.

Com base no objetivo geral formulado, determinaram-se como objetivos específicos para o estudo:

a) Investigar as práticas atuais de liderança adotadas na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS);

b) Identificar os principais fatores que impactam o desempenho e a eficiência organizacional dentro da PGE/MS, relacionados à gestão de liderança;

c) Avaliar a percepção dos membros da PGE/MS sobre a eficácia das práticas de liderança existentes e suas contribuições para a motivação, trabalho em equipe e inovação;

d) Propor recomendações específicas para a melhoria da gestão de liderança na PGE/MS, visando alcançar resultados mais consistentes e efetivos no serviço público; e,

e) Analisar como a cultura organizacional da PGE/MS influencia a formação de novos líderes e o desenvolvimento de competências comportamentais necessárias para enfrentar os desafios contemporâneos.

As justificativas e relevâncias desta pesquisa são fundamentadas nos seguintes pontos:

a) **Importância da Liderança no Setor Público:** Em um contexto global de rápidas transformações e crises, como evidenciado pela pandemia e outros desafios contemporâneos, a eficácia da liderança no setor público torna-se crucial para a adaptação e resposta eficiente às demandas da sociedade. Investigar como as habilidades de liderança são desenvolvidas e aplicadas na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS) é essencial para garantir que a instituição possa cumprir seu papel de forma eficaz e eficiente.

b) **Necessidade de Modernização e Inovação:** Diante da complexidade crescente e da natureza líquida do ambiente atual, é imperativo que as organizações públicas, incluindo a PGE/MS, se adaptem e inovem suas práticas de liderança. Esta pesquisa busca identificar lacunas e propor melhorias que promovam uma cultura organizacional mais adaptativa, colaborativa e voltada para resultados concretos.

c) **Contribuição para o Desenvolvimento de Pessoas:** A pesquisa visa não apenas avaliar as práticas de liderança existentes, mas também sugerir estratégias para o desenvolvimento contínuo dos membros da PGE/MS. Isso inclui a promoção de habilidades comportamentais e gerenciais necessárias para liderar equipes multidisciplinares e enfrentar os desafios do futuro.

d) Relevância Acadêmica: No contexto acadêmico, esta pesquisa contribui para o campo da administração pública ao explorar como teorias e conceitos de liderança podem ser aplicados na prática organizacional. Além disso, amplia o conhecimento sobre o papel das escolas de governo e instituições similares na formação de líderes públicos.

e) Impacto Social e Institucional: Ao fortalecer a capacidade de liderança na PGE/MS, a pesquisa tem potencial para melhorar a entrega de serviços públicos, aumentar a transparência e eficiência administrativa, e fortalecer a confiança do público na administração pública. Isso pode resultar em impactos positivos diretos na sociedade, proporcionando serviços públicos de maior qualidade e mais alinhados com as necessidades dos cidadãos.

Em resumo, esta pesquisa não apenas aborda uma lacuna significativa na literatura sobre liderança no setor público, mas também tem o potencial de gerar insights práticos e recomendações úteis para melhorar a gestão de liderança na PGE/MS e, por extensão, em outras organizações públicas enfrentando desafios similares.

1 A LIDERANÇA

A liderança tem recebido significativa atenção da ciência da administração, da psicologia, da neurociência e de outros campos do conhecimento nas últimas décadas, com diversas correntes e organizações empenhadas na produção de estudos sobre os múltiplos papéis da liderança, reconhecida como uma das habilidades mais importantes para os profissionais do futuro.

O Relatório sobre o Futuro dos Empregos de 2023, publicado pelo Fórum Econômico Mundial, oferece insights valiosos sobre as transformações no mundo do trabalho e a importância da liderança tanto no presente quanto para os profissionais do futuro. O relatório indica que aproximadamente 23% dos empregos devem passar por mudanças até 2027, com a criação de 69 milhões de novos empregos e a eliminação de 83 milhões (OCDE, 2023).

Nos últimos anos, o cenário global tem sido marcado por desafios de saúde, volatilidade econômica, questões geopolíticas e crescentes pressões sociais e ambientais. Esses fatores têm impactado o mundo do trabalho, exigindo adaptações e transformações tanto dos profissionais quanto das organizações. Diante disso, o top 10 de habilidades exigidas pelas empresas para os profissionais de hoje inclui duas habilidades cognitivas principais: pensamento analítico (1º lugar) e pensamento criativo (2º lugar), seguidas por três habilidades de autoeficácia: resiliência, flexibilidade e agilidade (3º lugar); motivação e autoconsciência (4º lugar); e curiosidade e aprendizagem contínua (5º lugar). Além disso, estão presentes a alfabetização tecnológica (6º lugar) e a confiabilidade e atenção aos detalhes (7º lugar), junto com duas habilidades interpessoais: empatia e escuta ativa (8º lugar); e liderança e influência social (9º lugar), finalizando com a habilidade de gestão de qualidade (10º lugar).

Apesar de ocupar a 9ª posição, a liderança e influência social saltou cinco posições nas estratégias e prioridades de treinamento para o período de 2023 a 2027, conforme indicado pelas empresas que responderam à pesquisa *Future of Jobs*. Ela é a área mais bem classificada de sua categoria, com aproximadamente 8% dos investimentos em requalificação, ficando atrás apenas de pensamento analítico (1º

lugar) e pensamento criativo (2º lugar), de habilidades cognitivas, e de inteligência artificial e big data, de habilidades tecnológicas.

A importância da liderança é destacada por agregar qualidades esperadas dos profissionais, como adaptação à mudança, habilidades sociais e emocionais, visão estratégica, inovação e criatividade (OCDE, 2023).

Essas qualidades podem ser sintetizadas da seguinte maneira:

a) **Adaptação à Mudança:** A liderança eficaz é fundamental para guiar organizações e equipes durante períodos de mudança. A capacidade de se adaptar a novas tecnologias, modelos de negócios e demandas de mercado é essencial. Líderes que promovem uma cultura de aprendizado contínuo e resiliência têm maior probabilidade de enfrentar com sucesso os desafios emergentes.

b) **Habilidades Sociais e Emocionais:** Liderança não se limita apenas a habilidades técnicas, mas também envolve habilidades sociais e emocionais. Líderes empáticos, comunicativos e capazes de construir relacionamentos positivos têm maior probabilidade de motivar suas equipes e alcançar resultados excepcionais.

c) **Visão Estratégica:** Líderes visionários são capazes de antecipar tendências e identificar oportunidades. Eles conseguem traçar estratégias de longo prazo que garantem a sustentabilidade e o sucesso da organização.

d) **Inovação e Criatividade:** Liderança inspiradora estimula a inovação e a criatividade. Líderes que encorajam a experimentação e valorizam ideias disruptivas impulsionam o crescimento e a competitividade.

1.1 Conceitos e teorias de liderança

É importante apresentar uma breve referência sobre as teorias de liderança mais reconhecidas:

a) **Teoria dos Traços da Liderança:** Esta abordagem examina traços inatos específicos que podem tornar alguém um líder eficaz. Essa teoria, embora atualmente desmistificada, buscava isolar traços físicos, intelectuais, sociais e focados na tarefa como determinantes para o sucesso do líder (Bortolin, 2023, p. 8).

b) **Teoria da Liderança Comportamental:** Esta teoria sugere que qualquer pessoa pode aprender a se comportar como líder, independentemente de características inatas. O foco está nos comportamentos e ações do líder, sem enfatizar traços pessoais. Ela identifica três estilos comportamentais que líderes podem adotar: autocrático, democrático e laissez-faire.

O estilo autocrático é caracterizado por liderança centralizadora, decisões unilaterais, determinação de tarefas e métodos de trabalho pela liderança, sem participação da equipe. O estilo democrático inclui a participação da equipe na tomada de decisões, delegação de autoridade e uso de feedback como ferramenta de gestão. O estilo laissez-faire envolve a liderança deixando a equipe livre para decidir como realizar o trabalho, sem envolvimento direto da liderança. O estilo autocrático é mais adotado pela chefia, o democrático pela liderança e o laissez-faire representa a ausência de liderança (Bortolin, 2023).

c) Teoria da Liderança Situacional (ou Contingencial): Esta teoria vai além das anteriores, considerando a complexidade das relações de liderança. Ela reconhece que o estilo de liderança eficaz depende do contexto e das necessidades específicas dos liderados. O líder deve ser flexível e ajustar sua abordagem conforme a situação, levando em conta fatores como a maturidade da equipe, a complexidade da tarefa e o contexto organizacional (Bortolin, 2023, p. 12).

d) Teoria da Liderança Participativa: A liderança participativa, também conhecida como democrática, envolve o envolvimento dos colaboradores nas decisões relacionadas ao trabalho, embora a decisão final permaneça com a liderança. Embora seja complexa e desafiadora, ela pode criar um vínculo emocional significativo, onde o trabalho adquire um propósito maior além do salário. A confiança é fundamental nesta abordagem (Bortolin, 2023, p. 18).

e) Teoria da Liderança Transacional: Esta teoria foca nas transações entre líder e liderados, gerenciando desempenho através de recompensas e punições. Ela se concentra na gestão de tarefas e resultados imediatos, sem investir na capacitação e desenvolvimento das pessoas (Bortolin, 2023, p. 20).

f) Teoria da Liderança Transformacional: Líderes transformacionais inspiram e motivam seus liderados para alcançar objetivos elevados. Eles oferecem visão e missão, promovem mudanças significativas e criam um ambiente de trabalho positivo. Essa abordagem difere da liderança transacional e carismática ao focar no desenvolvimento e capacitação das pessoas (Bortolin, 2023, p. 20).

g) Teoria da Liderança Distribuída: Reconhece que a liderança não é exclusiva de um único indivíduo, mas pode emergir em qualquer parte da organização. Ela promove a cooperação e a distribuição de responsabilidades de liderança entre os membros da equipe, sem se limitar aos líderes formais (Wood, 1992, p. 33).

h) Teoria da Liderança Servidora: Esta teoria coloca o líder como um servidor dos outros. O foco está em ajudar. O líder está comprometido em ajudar e apoiar os liderados, criando um círculo virtuoso para promover o desenvolvimento e o bem-estar de todos.

Grant (2014: pos.200) diz que “quem é doador no trabalho simplesmente se esforça para ser generoso ao compartilhar seu tempo, sua energia, seus conhecimentos, suas habilidades, suas ideias e seus contatos com outras pessoas que podem se beneficiar desses recursos”.

Para esse autor (2014: pos.291), “os doadores invertem o plano mais comum de conquistar o sucesso primeiro e doar depois, sugerindo que quem doa primeiro em geral se posiciona melhor para o sucesso posterior”. Essa última teoria serviu de base para a elaboração do questionário da pesquisa deste estudo, com foco na autoavaliação do grupo pesquisado.

1.2 Competências de liderança no serviço público

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) elaborou o documento “Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro”, que descreve as competências fundamentais para altos líderes no setor público brasileiro. A definição dessas competências baseou-se em documentos de instituições nacionais e internacionais, como a OCDE (2016-2020), e em publicações anteriores da própria ENAP (2019).

Além disso, foram consultadas matrizes de competência de oito países com significativa experiência em gestão por competências: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Estônia, Chile, Peru, Coreia do Sul e Singapura.

A OCDE destacou a inovação como uma dimensão crucial para um setor público preparado para os desafios do século XXI. Em 2017, publicou o trabalho “*Core Skills for Public Sector Innovation*”, que explora seis atributos essenciais da inovação pública. A OCDE recomenda que os servidores públicos se preparem para atuar conforme esses atributos:

Iteração: Desenvolver políticas, serviços e produtos de forma incremental e experimental, permitindo ajustes contínuos e aprendizado durante o processo.

Alfabetização em dados: Garantir decisões orientadas e apoiadas em dados e evidências, integrados ao longo de todo o processo decisório.

Foco nos cidadãos: Compreender e direcionar os serviços públicos para solucionar as necessidades dos cidadãos.

Curiosidade: Buscar e experimentar novas ideias e formas de trabalhar, promovendo a inovação contínua.

Contação de histórias engajadoras (*storytelling*): Comunicar efetivamente em contextos de mudança, contando a história das transformações e estimulando o apoio e envolvimento das pessoas.

Insurgência: Desafiar o status quo, alterando padrões e estabelecendo novas abordagens e parcerias.

Além dessas, a OCDE (2017) destacou competências relevantes para líderes que promovem a inovação no setor público:

Visão de negócios: Alinhar processos e recursos com prioridades de inovação, incluindo construção de coalizões, consciência estratégica, gestão financeira, gestão de mudanças, projeto e gestão de pessoas e responsabilidade com transparência (*accountability*).

Capacidades de inovação: As mencionadas anteriormente.

Mentalidade (*mindset*): Abordagem que inclui coragem, empatia, aprendizado contínuo, foco em resultados, habilidades digitais, consciência interpessoal, inspiração e empoderamento.

No âmbito federal, a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21 (2021) define as competências de liderança como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para o exercício de funções de liderança na administração pública. O Anexo I desta Instrução Normativa lista sete competências transversais de um setor público de alto desempenho:

a) Resolução de problemas com base em dados: Idear soluções inovadoras e efetivas para problemas complexos.

b) Foco nos resultados para os cidadãos: Superar o desempenho padrão e alcançar objetivos estratégicos, atendendo as necessidades dos usuários e cidadãos.

- c) Mentalidade digital: Integrar tecnologias digitais com modelos de gestão e processos decisórios.
- d) Comunicação: Escutar, indagar e expressar-se de forma efetiva.
- e) Trabalho em equipe: Cooperar para alcançar metas compartilhadas e compreender a repercussão das próprias ações.
- f) Orientação por valores éticos: Agir de acordo com princípios e valores morais.
- g) Visão sistêmica: Identificar marcos institucionais e tendências que impactam processos decisórios e a gestão no setor público.

O Anexo II da Instrução Normativa (2021) define competências essenciais para altas lideranças do setor público, divididas em três eixos:

- a) Pessoas: Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal; Engajamento de pessoas e equipes; e Coordenação e colaboração em rede.
- b) Resultado: Geração de valor para o usuário; Gestão para resultados; e Gestão de crises.
- c) Estratégia: Visão de futuro; Inovação e mudança; e, Comunicação estratégica.

Essas competências orientam ações de recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento de pessoas, certificação de competências e avaliação de desempenho de altos executivos no setor público.

1.3 Estudo de caso na PGE: a Escola Superior da Advocacia Pública (ESAP)

Tradicionalmente, as faculdades de Direito no Brasil não têm focado no desenvolvimento de habilidades e atitudes comportamentais, essenciais para preparar futuros profissionais do Direito para o mercado de trabalho e para papéis de liderança dentro das organizações (Oliveira, 2008).

Nos EUA, Sturm (2013) destaca a necessidade de construir pontes para a resolução de problemas públicos e colaborar além das fronteiras tradicionais, especialmente nas carreiras jurídicas. Ele ressalta que advogados muitas vezes trabalham em estreita colaboração com profissionais de outras áreas, vinculando conhecimento técnico ao conhecimento estratégico mais amplo. Segundo Sturm, o sucesso nessa área exige uma teoria da mudança e a compreensão de como as ferramentas jurídicas se relacionam com objetivos públicos e privados.

Sturm (2013) argumenta que é necessária uma geração de advogados com liderança adaptativa – a prática de mobilizar pessoas para enfrentar problemas difíceis e prosperar. Ele descreve advogados como catalisadores organizacionais que, por meio de sua legitimidade, conhecimento e relacionamentos, reformulam a compreensão e a prática.

Neste contexto, destacam-se carreiras jurídicas em órgãos públicos, como a Procuradoria Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE-MS). A PGE-MS funciona como um grande escritório de advocacia, permeando todo o serviço público estadual e orientando gestores desde a concepção de políticas públicas até a defesa judicial de sua execução. Com um corpo de 102 advogados públicos e aproximadamente 300 colaboradores de diversas áreas, trabalhando em 52 equipes, a PGE-MS demanda não apenas

competências técnicas, mas também habilidades de liderança para seu bom funcionamento.

Em 2019, a Escola Superior da Advocacia Pública (ESAP) tornou-se uma unidade autônoma, separada da unidade de Cartório da PGE, com a missão de aprimorar técnica e culturalmente Procuradores do Estado e servidores públicos. Inicialmente, seus cursos tinham por foco o aperfeiçoamento de *hard skills*, mas o desenvolvimento de *soft skills* gradativamente se tornou uma meta da ESAP, com a direção da escola e a alta gestão reconhecendo a importância de treinamentos nessa área. Em 2019, foi financiado um MBA em Gestão de Recursos Humanos para uma servidora, integrando a unidade de gestão de pessoas.

Apenas para rememorar os conceitos, as *hard skills*, segundo Swiatkiewicz (2014, p. 678), são as competências do domínio técnico, adquiridas por meio de formação profissional, acadêmica ou experiência adquirida ou competências relacionadas com a profissão ou atividade exercida no âmbito de uma organização. Por sua vez, as *soft skills* são as habilidades universais/transversais, não acadêmicas e não relacionadas com a formação ou desempenho de funções técnicas, traços de personalidade, objetivos, preferências e motivações, atributos de carreira, que envolvem aspectos ligados à capacidade de comunicação, cooperação com o próximo, trabalho em equipe, resolução de problemas/conflitos, motivar, estimular, incentivar, facilitar, apoiar, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa, entre outros.

As capacitações foram impactadas pelos efeitos da pandemia da COVID-19 nos anos de 2020 e 2021. Mesmo com o uso de plataformas de webconferência, treinamentos em *soft skills* foram retomados somente em 2022. A pandemia destacou a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade dos líderes, que tiveram que reorganizar rapidamente as rotinas de trabalho, lidar com teletrabalho e gerir equipes à distância, exigindo novas habilidades comportamentais.

Em 2022, a ESAP ofereceu treinamentos em liderança, negociação, comunicação não violenta e media training, incorporando muitos desses temas ao curso de formação de novos Procuradores do Estado. Em 2023, eventos sobre saúde mental e liderança, incluindo o projeto “Em trilhas, eu me encontro”, foram realizados em parceria com o curso de Psicologia da UCDB, recebendo reconhecimento no XVIII Prêmio Sul-mato-grossense de Inovação na Gestão Pública.

A ESAP e a alta gestão continuam promovendo ações para melhorias significativas no contexto organizacional, beneficiando servidores e cidadãos. Como enfatiza Bergue (2019), a gestão de pessoas no setor público envolve a mobilização do conhecimento para produção de valor, com escolas de gestão desempenhando um papel crucial na identificação de lacunas de competências e disseminação de conhecimento.

Em 2024, a ESAP continua focada em capacitações em *soft skills*, incluindo a segunda edição do projeto “Em trilhas, eu me encontro” e treinamentos específicos em liderança e negociação. Como apontam Oliveira e Celano (2021), organizações que investem no desenvolvimento de seus empregados criam uma relação ganha-ganha, onde tanto a organização quanto os empregados se beneficiam mutuamente.

O desenvolvimento de novos líderes e a modernização da gestão são cruciais para garantir serviços de qualidade à população. Como destaca Terra (2021), o crescimento em cadeia dentro das organizações demonstra reconhecimento e recompensa pelo esforço coletivo, promovendo um ambiente colaborativo e eficaz. Gold (2019) complementa que o principal recurso de qualquer organização é seu capital humano, cujo desenvolvimento alinha objetivos organizacionais e profissionais, contribuindo para

um desempenho superior.

Embora os treinamentos técnicos ainda superem em quantidade as capacitações em *soft skills*, a preocupação da alta gestão e da ESAP com a importância dessas formações é evidente. Afinal, uma instituição é formada por pessoas, e investir no desenvolvimento humano é fundamental para o sucesso organizacional.

2 METODOLOGIA

Este estudo adota uma pesquisa exploratória com abordagem quali-quantitativa, atendendo às necessidades do objeto de estudo, dos objetivos definidos e da compreensão de um processo dinâmico como a liderança dentro do grupo estudado (Richardson, 1999).

O método escolhido foi o estudo de caso, pois, conforme Yin (2005, p. 20), “o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”. Este método é particularmente adequado para entender contextos complexos e inter-relacionados, como os encontrados em instituições públicas e suas dinâmicas de liderança.

A pesquisa foi conduzida online, no período de 8 a 13 de maio de 2024. De um universo de 102 membros da carreira na ativa, 58 responderam à pesquisa, o que representa uma taxa de resposta significativa.

Os dados foram coletados por meio de questionários estruturados e entrevistas semi-estruturadas, permitindo uma análise aprofundada tanto quantitativa quanto qualitativa das respostas. O gráfico das respostas deixa evidente que o grupo de respondentes mais participativo foi daqueles membros que possuem entre 15-20 anos de PGE/MS (31,9%), seguido de perto pelos que entraram num passado mais recente, entre 0-5 anos de PGE/MS (28,2%). O percentual de mais de 56% representa aqueles que estão na faixa de 0 a 15 anos de instituição e quase 44% aqueles que têm mais de 15 anos de carreira.

Os dois maiores grupos de respondentes correspondem estritamente aos dois grupos com maior número de membros na ativa na data da realização da pesquisa, conforme observado na última lista de antiguidade da carreira, publicada no Diário Oficial do Estado nº 11.380, de 11/1/2024, pp. 118-121.

Outras informações importantes sobre o público respondente referem-se ao exercício de cargos de liderança. Percebe-se que a representação de Procuradores que exercem funções formalmente estabelecidas de liderança reflete o maior percentual na pesquisa aplicada, de 69%. Isso indica que a pesquisa representa fielmente a realidade das funções desempenhadas por cargos institucionalmente estabelecidos na PGE/MS.

Os documentos resultantes da pesquisa foram submetidos à técnica de análise de conteúdo. Este método permite descrever sistematicamente e interpretar o conteúdo dos dados, proporcionando um grau mais profundo de compreensão de seu significado (Richardson, 1999). A análise de conteúdo foi aplicada para identificar padrões, temas e insights relevantes que emergiram dos dados coletados.

Além disso, a pesquisa incluiu a análise de documentos institucionais, como relatórios de atividades, planos de desenvolvimento de competências e registros de treinamentos realizados pela ESAP. Esta triangulação de dados fortalece a validade dos resultados ao cruzar informações de diferentes fontes.

Para garantir a qualidade e a precisão da pesquisa, foram seguidos rigorosos critérios de confiabilidade e validade. A análise quantitativa incluiu a utilização de softwares estatísticos para a tabulação e interpretação dos dados, enquanto a análise qualitativa foi realizada por meio de codificação temática, permitindo uma visão abrangente e detalhada dos fenômenos estudados.

Finalmente, a pesquisa considerou aspectos éticos, assegurando a confidencialidade e o anonimato dos participantes, além de obter consentimento informado para a participação na pesquisa. Esses cuidados garantem que os dados sejam tratados de forma responsável e ética, respeitando os direitos e a privacidade dos participantes.

3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira pergunta do questionário permite aos entrevistados uma reflexão a respeito das habilidades que antevêm a necessidade de desenvolver com relação ao que é estabelecido pelo Fórum Econômico Mundial - Relatório sobre o “Futuro do Emprego” até 2027.

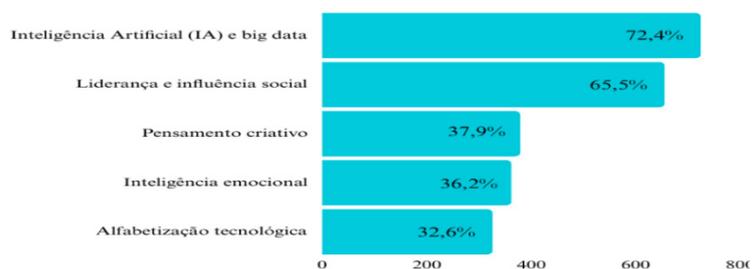


Figura 1 - 5 maiores habilidades que os membros da PGE/MS gostariam de desenvolver.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

A habilidade mais mencionada foi a utilização eficiente de IA e *big data*, com 72,4% das respostas. Em seguida, 65,5% dos entrevistados destacaram a importância de desenvolver liderança e influência social no contexto de trabalho.

Outras habilidades percebidas como essenciais incluem o pensamento criativo, mencionado por 37,9% dos respondentes, e a inteligência emocional, com 36,2%. Essas habilidades comportamentais são crescentes em importância e são áreas nas quais as empresas estão buscando desenvolver seus gestores.

A alfabetização tecnológica, apontada por 32,8%, também foi destacada como uma competência essencial com rápido crescimento. Esses resultados estão alinhados com as tendências e recomendações do Fórum Econômico Mundial.

A seguir, a Figura 2 traz informações sobre os membros da PGE/MS que fizeram curso de desenvolvimento de habilidades comportamentais nos últimos 5 anos.

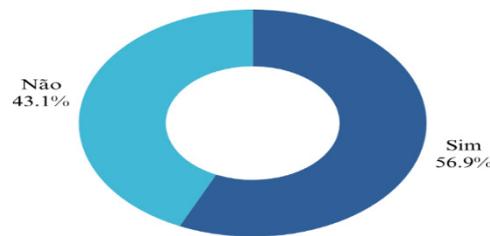


Figura 2 - membros da PGE/MS que fizeram curso de desenvolvimento de habilidades comportamentais nos últimos 5 anos.
Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Entre os 58 respondentes do questionário, infere-se que a busca por cursos que desenvolvam as habilidades mapeadas pelo Fórum Econômico Mundial e consideradas necessárias pelas lideranças da PGE/MS está em crescimento. Embora 56,9% dos respondentes tenham realizado capacitação nessa área, um significativo percentual de 43,1% ainda não o fez, indicando uma demanda que precisa ser atendida pela Instituição.

A pergunta seguinte da pesquisa teve como objetivo levantar informações sobre o número de membros que, nos últimos 5 anos, fizeram algum curso de desenvolvimento de habilidades comportamentais (*soft skills*) e a quem coube o seu custeio. Foi explicado que deveriam considerar as seguintes áreas: inteligência emocional, flexibilidade, *mindfulness*, liderança, motivação, resiliência, aprendizagem contínua, comunicação não violenta, inovação ou negociação. Foram coletadas respostas de 58 pessoas, conforme descrito a seguir:

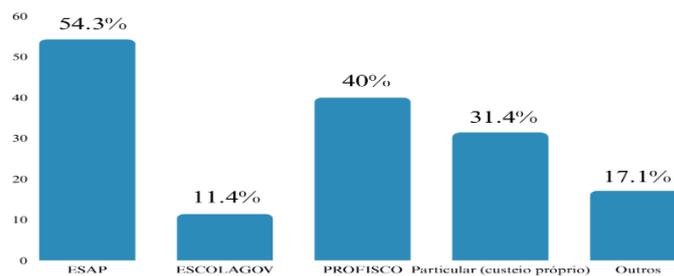


Figura 3 - meio de oferta ou custeio do curso de desenvolvimento realizado pelos membros da PGE/MS nos últimos 5 anos.
Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Pode-se extrair que 54,3% dos Procuradores da PGE/MS tiveram acesso a cursos de desenvolvimento de habilidades comportamentais através da ESAP, destacando o empenho interno na formação contínua das lideranças. A parceria com o Projeto de Modernização da Gestão Fiscal do Estado (PROFISCO) e a Secretaria de Estado de Fazenda (SEFAZ/MS) revela a importância da destinação de recursos para capacitação.

No âmbito das habilidades de liderança, o levantamento destacou cinco áreas: chamado altruísta, cura emocional, sabedoria, mapeamento persuasivo e gestão organizacional. Essas áreas estão relacionadas com habilidades destacadas pelo Fórum Econômico Mundial, como capacidade analítica, habilidades comportamentais, empatia e liderança influenciadora.

A pesquisa retratou ainda que 87,93% dos membros “veem a PGE/MS por seu potencial para contribuir para a sociedade”, o 2º índice mais alto de concordância, atrás apenas de “eu acredito que a organização precisa desempenhar um papel moral na sociedade” (91,37%):

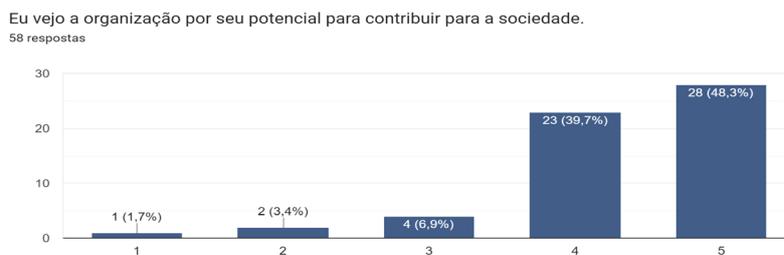


Figura 4 - membros da PGE/MS que veem o potencial da Instituição para contribuir para a sociedade.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

E retratou também a disposição pessoal de seus membros em preparar a Instituição para fazer uma diferença positiva no futuro (72,41%):



Figura 5 - membros da PGE/MS que dizem estar preparando a Instituição para fazer diferença positiva no futuro.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Entre as habilidades representadas, a “capacidade analítica” foi a mais evidente, com 88% dos respondentes reconhecendo o potencial da organização em contribuir para a sociedade. Em habilidades comportamentais, “encorajar um espírito comunitário no local de trabalho” e “encorajar grandes sonhos” tiveram alta concordância, com 75,9% e 75,8% respectivamente.

Em relação a empatia e liderança influenciadora, os respondentes mostraram interesse em aprimorar habilidades como “colocar os interesses dos outros acima dos meus” e “ser a pessoa a quem os outros procuram em momentos pessoais difíceis”, o que reflete a percepção da necessidade de criar segurança psicológica para a equipe no ambiente de trabalho (Edmondson, 1999, p. 354). A maioria concordou em estar disposta a servir aos outros e ajudar emocionalmente, reforçando o perfil de liderança desejado pela PGE/MS.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação de lideranças no setor público tem ganhado destaque recente no Brasil, despertando o interesse das Escolas de Governo e da alta gestão das organizações públicas. A Escola Superior da Advocacia Pública, ligada à Procuradoria-Geral do Estado, tem ampliado sua oferta de cursos em habilidades comportamentais nos últimos anos, especialmente após a pandemia, reconhecendo a necessidade crucial de desenvolver capacidades de liderança entre seus membros.

Desde 2022, as capacitações incluem temas como liderança, motivação, inteligência emocional, resiliência, aprendizagem contínua, comunicação não violenta, estratégias de negociação, media training e inovação.

Além disso, foram estabelecidas parcerias com outras Escolas de Governo, Instituições de Ensino Superior e organizações públicas para promover o autoconhecimento e o desenvolvimento de líderes comprometidos com o serviço público e a sociedade.

O estudo identificou as habilidades comportamentais essenciais para o exercício de funções de liderança no setor público, alinhando-se com o Relatório sobre o Futuro dos Empregos 2023 do Fórum Econômico Mundial, que destaca a importância de estudos e capacitações em liderança não apenas para os atuais dirigentes, mas também para os futuros líderes em um processo sucessório bem estruturado (Dutra, 2019).

Conclui-se que a PGE/MS, por meio de sua Escola Superior, está empenhada em desenvolver as competências e habilidades comportamentais de seus membros. Contudo, há a necessidade de propor um programa contínuo de formação de lideranças, baseado em aprendizagem ao longo da vida (*lifelong learning*), que integre e fortaleça as principais competências necessárias para os trabalhadores do futuro.

Por fim, estas reflexões não esgotam o assunto, mas visam fomentar a discussão para novos estudos sobre a liderança no setor público e o papel das Escolas de Governo no desenvolvimento dos profissionais.

As limitações desta pesquisa podem incluir alguns pontos que impactam a generalização e a interpretação dos resultados:

a) Tamanho da amostra: A pesquisa foi respondida por 58 membros da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS), o que pode não representar totalmente a diversidade e complexidade da instituição como um todo.

b) Viés de resposta: Pode haver uma tendência dos respondentes em apresentar respostas socialmente desejáveis, ou seja, responder de forma a refletir positivamente sobre si mesmos ou sobre a organização.

c) Falta de representatividade externa: A pesquisa focou exclusivamente nos membros da PGE/MS, não incluindo outras partes interessadas externas que também podem ter percepções relevantes sobre as habilidades de liderança na instituição.

d) Tempo e contexto: Os dados foram coletados em um período específico (maio de 2024) e podem não refletir mudanças posteriores nas percepções ou condições da organização.

e) Interpretação dos resultados: A interpretação dos dados pode variar conforme a análise feita pelos pesquisadores, podendo introduzir vieses pessoais ou institucionais na conclusão dos resultados.

f) Contexto localizado: Os resultados podem estar fortemente influenciados pelo contexto específico da PGE/MS e das dinâmicas do estado de Mato Grosso do Sul, o que pode limitar a generalização para outras organizações ou contextos geográficos diferentes.

Com base nas limitações identificadas e no contexto da pesquisa sobre habilidades de liderança na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS), algumas sugestões para pesquisas futuras poderiam incluir:

a) Ampliação da amostra e comparação com outras instituições: Realizar estudos que ampliem

a amostra para incluir outras procuradorias estaduais ou instituições públicas similares, permitindo comparações interinstitucionais e uma visão mais abrangente das práticas de desenvolvimento de liderança.

b) Estudo longitudinal: Realizar pesquisas longitudinais para acompanhar a evolução das habilidades de liderança ao longo do tempo, identificando mudanças e tendências em resposta a programas de desenvolvimento e mudanças organizacionais.

c) Análise de impacto das capacitações: Investigar o impacto das capacitações em habilidades comportamentais oferecidas pela ESAP da PGE/MS, utilizando métodos que possibilitem medir efetivamente o desenvolvimento e a aplicação dessas habilidades no contexto organizacional.

d) Percepções de *stakeholders* externos: Incluir a perspectiva de *stakeholders* externos, como cidadãos, clientes e outros órgãos públicos que interagem com a PGE/MS, para entender como percebem a eficácia das lideranças na prestação de serviços públicos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. R. S. de; CORDEIRO, E. de P. B.; SILVA, J. A. G. da. Proposições acerca do Ensino de Empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior Brasileiras: uma Revisão Bibliográfica. **Revista de Ciências da Administração**, [s.l.], v. 20, n. 52, p. 109-122, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20n52p109>. Acesso em: 4 maio 2024.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019. (Coleção Gestão Pública - parceria Enap e SBAP, vol. 7). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>. Acesso em: 8 set. 2023.

BORTOLIN, A. **Liderança na era das competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 8 set. 2023. **Diário Oficial da União**. Pub. 23/11/2017, edição 224, Seção 1, p. 3.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Diário Oficial da União**. Pub. 03/02/2021, edição 23, Seção 1, p. 12.

CAVALCANTE, P. *et al.* (orgs.), **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**, Brasília: ENAP e IPEA, 2017. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 8 set. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas** [recurso eletrônico]: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DONALD, H. **Desenvolvimento gerencial no setor público: tendências internacionais e organizações-**

-líderes. (Cadernos ENAP; vol. 21). Brasília: ENAP, 2002. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/653>. Acesso em: 8 set. 2023.

DUTRA, J. S. *et al.* **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas** [recurso eletrônico]. São Paulo: Atlas. 2019. Acesso em: 9 set. 2023.

EDMONDSON, A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. **Administrative Science Quarterly**, 44(2), jun.-1999, pp. 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>. Published by Johnson Graduate School of Management, Cornell University. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2666999>. Acesso em: 5 jul. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro**. Brasília: ENAP. 2020 (Coleção Estudos e Pesquisas da ENAP). Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>. Acesso em: 9 set. 2023.

FERREIRA, V. C. P.; GOMES, A. P. C. Z. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento** [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. “Perspectivas de competências”. **Relatório sobre o futuro dos empregos 2023**. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/4-skills-outlook#4-skills-outlook>. Acesso em: 12 ago. 2023.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. “A revolução da requalificação: melhores competências, melhores empregos, melhor educação para um bilhão de pessoas até 2030”. Notícia de 22 jan. 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/press/2020/01/the-reskilling-revolution-better-skills-better-jobs-better-education-for-a-billion-people-by-2030/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMIDES, R. de C. Hierarquia e *empowerment*: um estudo preliminar. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-6, 2006. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/4989>. Acesso em: 17 dez. 2023.

GRANT, A. **Dar e receber** [livro eletrônico]. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

GRANT, A. **Pense de novo** [livro eletrônico]: o poder de saber o que você não sabe. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

HONORATO, H. G.; GUIMARÃES, H. C. A. A Gestão do Conhecimento e o Clima Organizacional em uma Organização Militar da Marinha: Passos Iniciais. *In: Revista Gestão e Conhecimento*, v. 15, n. 1, jan/dez. 2021 (p. 70-93).

LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; ZHAO, H.; HENDERSON, D. Servant leadership: Development of a multi-dimensional measure and multi-level assessment, **The Leadership Quarterly**, Vol. 19, Issue 2, 2008, pages 161-177, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984308000040>. Acesso em: 24 maio 2024.

MARTINS, D. “Do Mundo VUCA ao Mundo BANI: impactos na gestão de empresas e na gestão de pessoas”. *In: RAMOS, P.; RIBEIRO, V. (Coord.). Gestão de empresas com pessoas a bordo*. Lisboa: Editora D’Ideias. 2022 (pp. 287-292). Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/23309/1/15Do%20>

[Mundo%20VUCA%20ao%20mundo%20BANI.pdf](#). Acesso em: 16 dez. 2023.

OLIVEIRA, L. B.; CELANO, A. **Autoconhecimento e trajetória profissional** [livro eletrônico]. Rio de Janeiro: FGV Editora. Publicações FGV Management, 2021.

OLIVEIRA, M. Não é o Exame [da OAB] que impede entrada de bacharel no mercado. Entrevista concedida a Marina Ito. Publicado em: 2 fev. 2008. In: **Revista Consultor Jurídico**. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2008-fev-02/nao_exame_barra_entrada_bacharel_mercado/. Acesso em: 7 jun. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Core skills for public sector innovation: A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations**. OCDE: 2017. Disponível em: https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf. Acesso em: 12 dez. 2023.

PALMA, J. B. Agentes públicos de linha de frente: a ponta criadora do Direito Administrativo. In: **Revista de Direito da Administração Pública**. a. 4. vol. 1. ed. 1. Jan.-jun. 2019. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20200714132322/http://www.redap.com.br/index.php/redap/article/download/164/107>. Acesso em: 5 jun. 2024.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHNEIDER, M. O profissional do futuro. **Youtube** (vídeo: 17'47"). 2018. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=9G5mS_OKT0A. Acesso em 29 jul. 2022.

STURM, S. P. *Law Schools, Leadership, and Change*, **Harvard Law Review**. v. 127, f. 49 (2013). Disponível em: <https://harvardlawreview.org/forum/vol-127/law-schools-leadership-and-change/>. Acesso em: 2 abril 2024.

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAP.BR**, v. 12, n. 3, p. 633-687, set.-2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/8VsR3wSrH9f4wHjw-JhXb3Hx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 5 jul. 2024.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do *The Leadership Quarterly*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Qcdz5sTf3zQ7zVgWcntK79g/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 dez. 2023.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. de S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. (Coleção Gestão Pública - parceria ENAP e SBAP, vol. 5). Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281>. Acesso em: 8 set. 2023.

WOOD, S. Administração estratégica e administração de recursos humanos. **Revista de Administração**. São Paulo v. 27, n. 4, p. 30-38, out.-dez. 1992. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/2704030.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2024.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA: O CASO DO PROJETO “EM TRILHAS, EU ME ENCONTRO”, DA PGE-MS

Marli Antunes¹

Thiago Andrade Asato²

RESUMO

No âmbito da gestão de pessoas existe uma série de aspectos que influenciam diretamente no bem-estar e eficácia operacional dos colaboradores, como é o caso da saúde mental e do clima organizacional. Reconhecendo a importância dessas variáveis, este estudo analisou o impacto das ações do projeto “Em Trilhas, Eu Me Encontro” no clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, aplicado junto aos servidores da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS). A metodologia foi do tipo quali-quantitativa, abrangendo revisão de literatura a partir de pesquisa em fontes como livros e artigos científicos; e estudo de caso, realizado mediante a aplicação de questionário a vinte servidores da PGE/MS via *Google Forms*. Os dados foram interpretados pela abordagem de análise de conteúdo e estatisticamente, sendo discutidos à luz da literatura. Os resultados sugerem que o projeto gerou redução no absenteísmo, melhorias na saúde psíquica, e aumento da satisfação, motivação e produtividade dos envolvidos. Observou-se também melhoria no clima organizacional da PGE/MS, demonstrando que iniciativas focadas em saúde mental podem trazer vantagens tangíveis ao ambiente laboral. Essas conclusões reforçam a necessidade de priorizar o bem-estar psíquico nas políticas de Gestão de Pessoas, integrando práticas que melhoram a qualidade de vida pessoal e profissional dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: 1 Saúde Mental. 2 Clima Organizacional. 3 Projeto “Em Trilhas, Eu Me Encontro”. 4 PGE/MS.

INTRODUÇÃO

No âmbito da gestão pública, a saúde mental dos servidores e o clima organizacional são aspectos cruciais que influenciam diretamente o bem-estar e a produtividade. Com esse entendimento, este estudo tem como foco o projeto “Em Trilhas, Eu Me Encontro”, implementado pela Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS), analisando os seus efeitos no ambiente de trabalho, especialmente em relação à saúde psíquica dos servidores e ao clima organizacional que prevalece no ambiente de trabalho.

1 Pós-graduada em Gestão Estratégica pela Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul – Escola GOV, Pós-graduada em Gestão de Pessoas pela Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul – Escola GOV, Graduada em Gestão de Pessoas pela Universidade Anhanguera-Uniderp. E-mail: antunesnilles@gmail.com

2 Doutor em Desenvolvimento Local pela UCDB,MS e Professor do curso de Turismo da UEMS e das trilhas de pós-graduação em Gestão da Faculdade Novoeste. E-mail: thiago.asato@uems.br

Tal interesse emana da observação de como as práticas organizacionais podem impactar positiva ou negativamente a saúde mental e criar um ambiente de trabalho propício ou desafiador. Deste modo, emerge a questão que orienta este estudo: Quais os efeitos práticos do projeto “Em Trilhas, Eu Me Encontro” no ambiente de trabalho da PGE/MS, no que se refere ao clima organizacional e a saúde psíquica dos servidores?

Assim, este artigo teve como objetivo desvendar e compreender como as ações do referido projeto impactaram a percepção dos servidores da PGE/MS sobre seu ambiente de trabalho. Mais especificamente, buscou-se: discutir teoricamente a saúde mental no ambiente de trabalho público, mais diretamente na PGE/MS; a importância do clima organizacional e da gestão estratégica e sua relevância para o ambiente organizacional; descrever o projeto “Em Trilhas, Eu Me Encontro”, destacando as principais premissas; e analisar se as ações executadas realmente contribuíram para o bem-estar geral dos funcionários do referido órgão público.

É um estudo justificado inicialmente pela extrema importância da temática saúde mental no ambiente de trabalho. É consenso entre os especialistas que nesse contexto a saúde mental é reconhecida como um fator fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores de organizações privadas ou públicas. Isso se dá em decorrência de que a saúde mental influencia diretamente o bem-estar, a qualidade de vida e, por consequência, a produtividade dos funcionários. Outrossim, a pesquisa se justifica pela necessidade de compreender os impactos do projeto “Em trilhas, eu me encontro” no âmbito do bem-estar dos servidores públicos da PGE/MS, bem como no fortalecimento do clima organizacional e na promoção da saúde mental no espaço do referido órgão público.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Saúde Psíquica no Ambiente de Trabalho

Em se tratando de ambiente de trabalho tanto de organizações privadas como públicas, muitas temáticas têm ganhado espaço em debates e discussões. A saúde mental uma delas, pois é uma questão de extrema importância porque um indivíduo com seu psíquico afetado tem seu bem-estar, sua qualidade de vida e sua produtividade diretamente prejudicados.

A noção de saúde psíquica, como expressa pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2013), perpassa a mera ausência de doenças psiquiátricas, abarcando um estado ativo de bem-estar emocional, com o indivíduo sendo capaz de enfrentar e gerir crises de estresse, de ter relações interpessoais saudáveis e de trabalhar de forma produtiva e frutífera. É um conceito ligado ao âmbito pessoal, mas que tem implicações significativas no ambiente de trabalho, onde a saúde mental dos funcionários tem também um papel crucial.

Na esfera profissional, a saúde psíquica além de afetar a performance individual do colaborador, ainda influencia o clima organizacional (GUERRESE, 2020). A tendência é que os funcionários ao desfrutar de boa saúde mental apresentem maior produtividade, mas principalmente revelem maior engajamento e resiliência frente a todas as demandas do trabalho (CARLOTO, 2020). Logo, os gestores devem ter preocupação com a promoção da saúde psíquica de seus colaboradores, cientes de que isso não se resume a estratégias de prevenção de problemas dessa ordem, mas sim, a criação de ambientes laborais

acolhedores, saudáveis e humanizados (DEON *et al.*, 2020). Neste vértice, pensar e implementar iniciativas como programas de bem-estar, suporte psicológico e gestão de estresse vai favorecer a construção desses ambientes, que por sua vez, contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional.

É essencial entender que cuidar da saúde mental da equipe é trabalhar principalmente por vantagens intangíveis, ou seja, ainda que se reconheça que os funcionários mentalmente equilibrados e saudáveis têm a produtividade aumentada, benefícios como maior satisfação e comprometimento com as tarefas são visíveis (GUERRESE, 2020). Desta maneira, efetivação de investimentos na promoção da saúde mental pelas organizações não representa somente uma estratégia de gestão eficaz, mas uma abordagem holística que valoriza cada indivíduo para além de sua função no ambiente de trabalho.

É importante salientar que no âmbito do serviço público, onde a estabilidade é uma característica constitutiva, não é diferente, com “muitos casos de adoecimentos mentais podem ser causados por situações no ambiente de trabalho, como assédio, pressão, fadiga e estresse” (ENAP, 2019, p.2). Logo, esse fenômeno deve ser enfrentado, pois a saúde psíquica dos servidores também tem grande relevância para o bom funcionamento de qualquer setor público.

Outro ponto a ser destacado, é que de acordo com a literatura especializada, a carga de trabalho elevada, geralmente associada aos órgãos públicos, pode gerar impactos negativos a saúde mental dos funcionários desse setor (CARLOTO, 2020). Nesse panorama, o acesso a recursos e apoio torna-se imprescindível para a mitigação das decorrências adversas relacionadas a saúde mental (DEON *et al.*, 2020).

Contudo, apesar da estabilidade oferecer aos servidores certa segurança, haja vista que não é uma preocupação constante ficar desempregado, ela coexiste com outras questões, como por exemplo, pressões específicas conexas a políticas e expectativas públicas (GUERRESE, 2020). Dessa forma, os gestores ao promoverem a saúde mental entre os servidores públicos não devem ficarem somente concentrados na gestão do estresse individual, mas igualmente na adaptação e resiliência em um contexto marcado pela burocracia inerente aos processos administrativos presentes nesse setor.

Outrossim, é vital entender que mudanças de gestão política é outro aspecto expressivo na saúde mental dos funcionários públicos. Transições como essa, que costumam culminar em alterações nas diretrizes de gestão podem trazer incertezas para o ambiente laboral, o que, não raro, gera ansiedade e estresse entre os servidores. Isso porque, tais mudanças exigem algumas adaptações, como nos processos de trabalho e na realocação de responsabilidades, por exemplo. Logo, um estudo acerca do nível de saúde mental no ambiente laboral público também precisa considerar esses processos político-administrativos, pois claramente são complexos e multifacetados os aspectos que influenciam o bem-estar dos servidores.

Implementar políticas organizacionais específicas que contemplem a saúde mental nos órgãos públicos demanda não somente propiciar ambientes de trabalho saudáveis, mas se estende ainda para a necessidade de assegurar aos funcionários o suporte efetivo para que possam desempenhar suas atividades profissionais de forma equilibrada (CARLOTO, 2020; GUERRESE, 2020). Sem dúvida:

A gestão de pessoas pode contribuir para processos mais ou menos saudáveis nas organizações, sobretudo no que diz respeito à prevenção de riscos psicossociais, que podem gerar sofrimento, como os conflitos exacerbados e a prevenção, a monitorização e a assistência ao sofrimento mental. Os sentidos do trabalho podem ser negativos e fragilizar o trabalhador, mas, quando é fonte de identidade positiva, apresenta significados e sentidos singulares positivos, propicia capital psicológico

positivo e, quando as práticas são voltadas à saúde do trabalhador, há maiores possibilidade de o trabalho propiciar um equilíbrio saudável para o conjunto da vida (DEON *et al.*, 2020, p.316).

Fica evidenciado que a saúde psíquica no ambiente de trabalho público deve ser tratada com muita atenção, pois se trata de uma questão que se encontra envolta em complexidade, exigindo uma abordagem integrada. Neste contexto, é preciso conhecer os desafios diários enfrentados pelos servidores de cada órgão público, sendo que um dos pontos principais é que os gestores precisam valorizar os servidores públicos e reconhecer a importância deles. Uma forma de reconhecimento e valorização é promovendo práticas organizacionais que favoreçam não apenas a eficiência, mas, sobretudo, o bem-estar psicossocial desses profissionais.

Cumpra aqui destacar um órgão público específico, que é a Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS), *locus* de execução do projeto “Em trilhas, eu me Encontro”, que é o objeto de análise desta pesquisa. É um órgão que foi estabelecido por meio do Decreto Lei nº 25, datado de 1º de janeiro de 1979, o qual foi assinado pelo engenheiro Harry Amorim Costa, que na época era o governador nomeado do recém-criado Estado de Mato Grosso do Sul, conforme disposto na Lei Complementar Federal de Divisão de Estados nº 31, de 11 de outubro de 1977. O advogado José Couto Vieira Pontes foi o primeiro Procurador-Geral dessa instituição (PGE/MS, 2023).

Esta criação representou um marco importante na estruturação jurídica do estado, estabelecendo as bases para a representação e defesa dos interesses do governo estadual. Desde então, a PGE/MS tem desempenhado um papel fundamental na orientação jurídica do Poder Executivo, na defesa do patrimônio público e na condução de litígios em que o estado é parte. Através de sua atuação, essa instituição tem contribuído para a consolidação do estado de direito e para a garantia da legalidade e da justiça nos âmbitos administrativo e judicial. Assim, com uma história que remonta ao início da formação de Mato Grosso do Sul, a PGE segue comprometida em promover a defesa dos interesses do estado e o cumprimento da legislação, colaborando assim para seu desenvolvimento e sua ordem jurídica (PGE/MS, 2023).

Pelo papel que tem a PGE-MS, requer-se uma gestão de pessoas altamente capacitada e comprometida com a missão de assegurar a legalidade, a ética e a eficiência na defesa dos interesses do estado. Desse modo, a gestão de pessoas no contexto desse órgão público, assim como em qualquer empresa, impacta diretamente o sucesso organizacional, logo é essencial a criação de uma cultura organizacional mais fortalecida, que promova o engajamento dos servidores e que culmine na otimização da produtividade. Para expandir essa perspectiva, na próxima seção estão abordados conceitos de cultura organizacional e sua conexão com o clima organizacional, pois é importante ressaltar a interdependência entre esses fenômenos e o papel deles no aumento da motivação dos funcionários na promoção de um espaço laboral mais equilibrado e produtivo.

Isso porque, tudo passa pelo viés da saúde mental, haja vista que o estado psíquico dos membros da equipe é elemento basilar para o bom funcionamento e a eficácia operacional de uma instituição como a PGE. Além disso, em um ambiente laboral que se depara constantemente com situações desafiadoras e de grande responsabilidade, é primordial desenvolver práticas cuja finalidade seja o bem-estar e o apoio emocional aos servidores. Nisso está inclusa a elaboração e implementação de ações de apoio

psicossocial, programas de sensibilização e conscientização sobre saúde mental, assim como o fomento ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Destaca-se aqui, que essas boas práticas estarão inseridas na seção voltada para a estratégia, pois são fundamentais para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável para todos os servidores da PGE.

Certo é, que o reconhecimento da influência da saúde mental na esfera da gestão de pessoas pela PGE-MS revela um compromisso com os resultados jurídicos e administrativos, mas sobretudo, com o cuidado e o respeito pelos servidores que compõem sua equipe. Com isso, valoriza-se a saúde mental, contribuindo para um clima organizacional mais positivo – o qual reflete as boas práticas da cultura organizacional, com conceitos que se interligam, como também favorecendo relações interpessoais mais saudáveis e, logo, uma maior eficiência e qualidade do trabalho desempenhado por essa instituição, permitindo que ela cumpra de forma mais plena, sua relevante função na promoção da justiça e no resguardo dos interesses coletivos.

Tendo apresentado algumas considerações sobre a saúde mental no ambiente laboral, com ênfase na PGE-MS, agora passa-se a tratar do clima organizacional, destacando sua importância, impactos e sua relação com a saúde mental dos funcionários.

1.2 Clima Organizacional e seus Impactos no Ambiente de Trabalho

Ficou claro que a saúde mental é uma preocupação no meio laboral e que ela tem relação com o clima organizacional. Nesse sentido, as constantes mudanças e condições de inconstância vivenciadas pela esfera organizacional demandam da gestão uma análise acerca do significado que as organizações têm atribuído às pessoas enquanto ativos que mais agregam valor, assim como sobre o tratamento que lhes é dado no ambiente de trabalho. É nessa perspectiva que surge a preocupação com o clima organizacional.

Por isso, Oliveira (2017) afirma que as pessoas constituem as peças mais importantes em qualquer entidade. Está claro que elas desempenham um papel complexo e não podem mais serem vistas como meros recursos, mas como indivíduos que interagem entre si, com seus superiores e com os clientes/usuários, sendo responsáveis em grande parte pela imagem e sucesso da empresa ou do órgão público. Logo, uma organização não funciona sem pessoas, que devem trabalhar coordenada e cooperativamente, apesar de cada uma desempenhar tarefas distintas. Trazendo para o âmbito do setor público, entende-se que este para funcionar e se desenvolver, depende de esforços mútuos de todos que nele atuam. Outrossim, os servidores precisam das organizações para mediante salários e benefícios, alcançar os objetivos pessoais.

Assim, é clara a existência de uma relação de interdependência entre o setor público e funcionários e para alcançar sucesso dependem de um importante fator: o clima organizacional. Todos os acontecimentos nos órgãos públicos e as formas de gestão têm relação direta com o clima organizacional, que será positivo ou negativo dependendo da qualidade do ambiente. Por outro lado, falar em clima organizacional é também pensar no grau de satisfação que os colaboradores têm em trabalhar na instituição, pois esse vai influenciar muito no desenvolvimento de suas atividades e na produtividade.

Igualmente, clima organizacional deve ser pauta constante nas áreas administrativas do setor público, pois como as empresas privadas, com o passar dos anos adquiriram uma nova visão de administração,

compreendendo que o sucesso depende muito de sua equipe de trabalho, que quanto mais satisfeita com o clima instalado, mais produtiva será. Wenski e Soavinsky (2013, p.9) corroboram: “O clima organizacional influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, o desempenho da organização”.

O clima organizacional se forma no meio interno das organizações, abrangendo a atmosfera psicológica inerente a cada uma e que tem relação direta com a moral e com a satisfação das necessidades dos funcionários. Tal clima depende da forma com que cada um se sente em relação ao ambiente em que trabalham, podendo ser satisfatório ou insatisfatório, dependendo do modo como os gestores conduzem a entidade (FERREIRA, 2017).

Por sua vez, Oliveira (2017) contribui para o entendimento de clima organizacional ao ligá-lo à percepção que os indivíduos tem da empresa em que atuam, o que indica que o clima existente pode claramente revelar a visão que eles têm da organização, como se dão suas relações interpessoais e ainda a forma que trabalham. A autora ainda destaca que tal percepção pode ser se modificada a partir de algumas variáveis, como as relações interpessoais, as experiências pessoais e suas próprias expectativas.

Pelo exposto, é possível dizer que a modificação de um clima organizacional pode ser positiva ou negativa, dependendo da forma como ele é gerido. Isso leva à importante questão do grau de satisfação dos funcionários, que como já mencionado anteriormente, influencia na produtividade dos mesmos. Contudo, como salienta Ferreira (2017), um ambiente saudável incide ainda em outros aspectos, como o relacionamento interpessoal, que tem sido elemento decisivo no campo profissional, onde um ambiente de trabalho harmonioso e equilibrado é considerado essencial. E tudo isso, tem relação direta com a saúde mental dos profissionais.

Assim, como explicam Souza, Campos Júnior e Magalhães (2015, p.316), um bom clima organizacional traz vantagens, destacando que “reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade de pessoal. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas”. Logo, existe a necessidade de se cultivar um clima organizacional propício e que favoreça, dentre outros fatores, a saúde mental.

Na verdade, não se pode falar em clima organizacional sem relacioná-lo à cultura organizacional, que na concepção de Perez e Cobra (2017, p.39), transpõe a identidade da organização, pois “envolve padrões de comportamento das pessoas na empresa, sejam simples funcionários ou mesmo gestores. As crenças e valores que estão dentro das organizações e interagem com o afetivo das pessoas podem interferir no seu desempenho profissional”. Assim, cultura organizacional se aprende, se transmite, se compartilha e se constrói no decorrer do tempo, sendo um elemento que diferencia as organizações.

Por esse prisma, a cultura organizacional pode ser entendida como uma variável necessária para explicar e entender os valores, os costumes e as práticas da organização, ou seja, está relacionada ao sistema de valores compartilhados por todos os seus membros. Uma das características da cultura organizacional é que se refere a personalidade da organização, enquanto que o clima tem a ver com o estado de espírito que prevalece no seu ambiente.

Outro especialista sobre o assunto é Edgar Schein (1984). Ele é um autor influente que na década de 1980 desenvolveu uma definição formal de cultura organizacional alicerçada em um modelo com

foco no aprendizado e na dinâmica de grupo. Ele enfatiza o papel dos líderes maiores das organizações no processo de criação e formação da cultura organizacional.

Schein (1984) argumenta que essa liderança tem importância indiscutível na definição dos valores, crenças e comportamentos que moldam a cultura de uma organização. Evidencia que a compreensão do papel dessa liderança é crucial para revelar a cultura organizacional. A partir dessa perspectiva, ele desenvolve seu conceito de cultura organizacional, destacando a influência dos líderes na sua formação e evolução:

Cultura Organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem consideradas válidas e, portanto, de serem ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (SCHEIN, 1984, p.1).

Note-se que esse especialista propôs uma abordagem em três níveis, a qual oferece um entendimento abrangente acerca da cultura organizacional, perpassando as manifestações visíveis para incluir as crenças e pressupostos subjacentes que moldam o comportamento e a identidade coletiva da organização.

É fundamental que os gestores saibam gerenciar o clima organizacional, sendo que para tanto, o primeiro passo é identificá-lo. Essa identificação só é possível mediante uma avaliação por meio de uma Pesquisa de Clima Organizacional, que consiste em um valioso instrumento administrativo que se tem à disposição para identificar e acompanhar as atitudes e os padrões de comportamento, o estado de satisfação e comprometimento dos funcionários de uma empresa (SOUZA; CAMPOS JÚNIOR; MARGALHÃES, 2015).

Essa avaliação permite retratar o grau de satisfação das pessoas no dia a dia de trabalho, tanto no aspecto físico como emocional. Ao mapear os fatores críticos de satisfação interna dentro da organização, fornece-se meios para que melhorias sejam empreendidas visando estabelecer um ambiente de trabalho agradável (FERREIRA, 2017; OLIVEIRA, 2017). Assim, essa ferramenta “serve para que a empresa possa verificar a motivação e satisfação do colaborador [...] é possível verificar os pontos fortes e fracos da empresa e através do resultado criar estratégias para combater os pontos fracos e manter os pontos fortes” (WENSKI; SOAVINSKY 2013, p.2).

Ocorre que uma pesquisa de clima dá voz aos funcionários, que têm a oportunidade de se manifestarem sobre o ambiente laboral, fornecendo informações que direcionará o gestor nas tomadas de decisão no que tange a melhoria do clima organizacional, haja vista que os resultados permitem que sejam elaboradas e implementadas estratégias em prol do crescimento e desenvolvimento dos colaboradores. Claro que para tanto, essa pesquisa precisa transmitir clareza, credibilidade e confidencialidade. Do contrário, os colaboradores não se sentirão confortáveis para mencionarem o que realmente importa.

Em síntese, ao se debruçar na literatura, nota-se que há um consenso entre a maioria dos pesquisadores quanto ao clima organizacional ser um dos atributos mais importantes em uma empresa e quanto ao fato de que a forma que é administrado pode trazer implicações favoráveis ou não. Tanto que nos conceitos apresentados estão presentes os termos satisfação, percepção e cultura, posto que o nível de satisfação reflete o tipo de clima existente e influencia a percepção que o empregado tem da cultura da organização.

1.3 Ideias Inovadoras e Aplicabilidade na Gestão Estratégica

Quando se olha para o contexto organizacional percebe-se que existem muitas empresas que mesmo frente a um ambiente altamente competitivo alcançam sucesso, mas que outras falham, não conseguem se manter no mercado. Isso faz com que se tente entender a razão disso ocorrer. Para a maioria dos especialistas, o problema está na estratégia, ou na falta dela. As estratégias de uma organização impactam fortemente o desempenho relativo dela.

Mas, o que é estratégia? Para Serra *et al.* (2014, p.5), “estratégia é a ação, ou ações, que os executivos tomam para atingir os objetivos da organização”. Aquelas organizações que adotam boas estratégias obtêm um desempenho superior ao de seus concorrentes. Em outras palavras, elas têm uma vantagem competitiva. Algumas das causas que podem contribuir para isso, pode ser a existência de um departamento de recursos humanos de elevada qualidade e qualificação, gestores eficientes, boa capacidade de inovação, cultura organizacional que fomenta a performance coletiva dos funcionários, entre outros.

Nesse sentido, cumpre à gestão estratégica fundamentalmente identificar as estratégias que podem ser adotadas visando alcançar um melhor nível de desempenho nas diversas áreas. Mas, é essencial ter em mente que cada organização é única, de maneira que para elaborar e implementar uma estratégia adequada é necessário que os gestores conheçam e entendam os fatores internos da organização, mas também os fatores externos que a permeiam. Nisso há uma corroboração: “Para definir estratégias competitivas é preciso articular os ambientes externos e internos à empresa, enfatizando o acesso ao conhecimento. A decisão de inovar deriva das diretrizes gerais adotadas pela empresa” (TIGRE, 2019, p.162).

Note-se que o autor supra relaciona estratégia com inovação. Assim, trazendo a gestão estratégica da inovação no contexto da gestão de pessoas, é importante compreender que “inovação é uma tecnologia, política ou prática que seja nova para instituição, mesmo que utilizada por outras” (SILVA, 2014, p.26). Na maioria das vezes quando se pensa em inovação, costuma-se relacioná-la com a questão tecnológica e material, mas ela também assume forma na esfera da gestão. Nesse vértice, ao se falar de inovação na gestão de pessoas, que como se sabe abrange uma estrutura organizacional, as relações de trabalho e ainda políticas de recursos humanos, faz-se referência a algo que pode gerar mudanças comportamentais e de crenças. Contudo, existe uma lacuna muito grande no que diz respeito a estudos que tratam da integração desses dois campos – gestão de pessoas e inovação.

Ainda que alguns especialistas admitem que ambos se relacionam, a minoria coloca a estratégia em gestão de pessoas como um fundamento importante para a inovação. Dentre as pesquisas que tratam do tema, está a de Quishida (2015), que relata que no âmbito brasileiro a discussão sobre o papel e a necessidade de perceber a área de recursos humanos em nível estratégico surgiu em 1987, com Lindolfo Galvão de Albuquerque, para quem naquela época esse campo era visto como uma função secundária, não sendo alvo de nenhuma preocupação estratégica por parte das organizações.

Por outro lado, Salomão, Chagas e Marques (2022), mencionam estudo de Oscar Aliaga realizado em 2005, onde se argumenta que os elementos-chave na administração inovadora e no desenvolvimento de pessoas são a gestão do âmbito organizacional e a estrutura da organização. Nesse cenário, surge a criatividade, como essencial para a criação de ideias inovadoras em uma empresa. Isso é defendido amplamente na

literatura, por Perez e Cobra (2017), por exemplo, que afirmam que a criatividade é a essência da inovação.

Assim, fica claro que a gestão estratégica de inovação no contexto da gestão de pessoas representa uma abordagem basilar para o crescimento e a adaptação organizacional. A confluência entre inovação e gestão de pessoas além de fomentar a criatividade, ainda potencializa a capacidade do órgão público de enfrentar desafios em um ambiente que se encontra em constante mudança. É nesse contexto que surgiu o projeto “Em trilhas, eu me encontro”.

1.4 Conhecendo o Projeto “Em Trilhas, Eu Me Encontro”

“Em trilhas, eu me encontro” é um projeto que foi desenvolvido no segundo semestre de 2023 com a finalidade de promover a saúde mental dos servidores públicos que se encontram vinculados à Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul – PGE/MS. Houve a adesão por parte de 52 servidores desse órgão. Foi uma iniciativa da Escola Superior da Advocacia Pública – ESAP em parceria com o curso de Bacharelado em Psicologia da UCDB – MSMT - Universidade Católica Dom Bosco.

O objetivo foi desenvolver trilhas de autoconhecimento, por meio da realização de encontros em grupos terapêuticos presenciais, ao longo do ano de 2023, sendo pautadas em ações voltadas ao bem-estar no ambiente de trabalho do referido órgão público, à melhoria do clima organizacional e da saúde psíquica do público-alvo.

Desse modo, o projeto teve como objetivos macros: promover a saúde psíquica/mental aos Procuradores do Estado e servidores públicos integrantes ou vinculados à PGE, que se constituem no público-alvo do projeto; prevenir o adoecimento psíquico no ambiente de trabalho; e sensibilizar os servidores públicos sobre a importância da saúde psíquica/mental relacionada ao trabalho. Mais especificamente, buscou-se: identificar processos adoecedores no ambiente do trabalho e informar à Unidade de Gestão de Pessoas; melhorar o clima organizacional nas unidades setoriais da PGE; e construir e aprimorar a interação entre os Procuradores do Estado, servidores públicos da PGE e respectivas chefias.

Antecedendo a execução do projeto, em março de 2023 alunos da disciplina de estágio curricular obrigatório do curso de Psicologia da UCDB realizaram entrevistas com servidores da PGE, para mapear o bem-estar no ambiente de trabalho. Os resultados demonstraram a viabilidade da implementação de projeto de saúde psicossocial nesse órgão, acreditando que traria diversos benefícios para os servidores e para a própria Instituição, como: melhoria das relações interpessoais, autocuidado na saúde mental, valorização dos servidores, desenvolvimento de habilidades emocionais.

Com base nos resultados obtidos, foi proposto pela Coordenadora da Disciplina de Estágio Obrigatório, o desenvolvimento de três trilhas de autoconhecimento, que foram executadas sob a modalidade de encontros em grupos terapêuticos presenciais: Tema 01 – Saúde Mental; Tema 02 – Comunicação Interpessoal; e Tema 03 – Autorrealização.

O desenvolvimento dessas trilhas de autoconhecimento foi realizado no auditório Pantanal (prédio sede da PGE, em Campo Grande/MS), contemplando cada uma delas quatro encontros presenciais mensais, de grupos terapêuticos, com até trinta e cinco participantes por encontro presencial, totalizando doze encontros. Em cada um dos encontros foram aplicadas dinâmicas de grupo, conduzidas pelos acadê-

micos inscritos na disciplina de estágio curricular obrigatório do curso de Psicologia da UCDB, dentro da temática proposta na respectiva trilha.

O resultado esperado com a execução do projeto “Em trilhas, eu me encontro”, a partir das ações voltadas à saúde mental e psíquica do público-alvo é que reduza o número de afastamentos por problemas de saúde; que a produtividade das atividades laborais seja incrementada; que diminua o absenteísmo; e aumente a satisfação e motivação laboral dos servidores participantes.

2 METODOLOGIA

A abordagem adotada foi a quali-quantitativa, que se caracteriza por combinar elementos de pesquisa qualitativa (interpretação dos resultados e significados) e quantitativa (que abrange números e estatísticas), a fim de proporcionar uma compreensão abrangente e aprofundada dos impactos do projeto “Em Trilhas, Eu Me Encontro” (LAKATOS; MARCONI, 2023; GIL, 2022). Quanto ao objeto de pesquisa, assumiu a natureza descritiva, que “objetiva descrever as características de uma população, ou identificar relações entre variáveis” (LAKATOS; MARCONI, 2022, p.267). Assim se classifica pelo fato de o estudo se concentrar na análise e descrição detalhada dos resultados do projeto em questão. Esse tipo de pesquisa permite a compreensão e representação mais precisa do evento estudado (GIL, 2022).

Utilizou-se uma estratégia metodológica que aliou pesquisa bibliográfica e estudo de caso, com a primeira sendo efetivada mediante fontes secundárias como livros, artigos científicos e legislações que tratam do tema; enquanto que a segunda se deu a partir de dados primários obtidos através de questionário semiestruturado aplicado via *Google Forms* junto a vinte servidores públicos no período de abril de 2024.

O questionário foi organizado em seis blocos, a saber: perfil dos participantes; clima organizacional, cultura organizacional, impactos na saúde e trabalho, estratégia e inovação na Gestão de Pessoas e sugestões. Foi empregada a análise de conteúdo para os dados qualitativos, enquanto que os quantitativos foram apresentados em tabelas, examinados estatisticamente e discutidos à luz da literatura. Tais abordagens permitiram uma avaliação mais aprofundada dos resultados práticos e psicossociais gerados pelo projeto “Em Trilhas, Eu Me Encontro”.

3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O desenvolvimento desse estudo é validado pela importância da identificação dos impactos gerados pelo projeto “Em trilhas, Eu Me Encontro” na saúde mental e do clima organizacional no âmbito da PGE/MS. Nessa busca, as informações do Bloco 1 permitiram caracterizar a amostra da pesquisa formada por 20 servidores públicos desse órgão, cujo perfil encontrado consta na tabela 1:

Tabela 1 - Perfil dos Participantes – Caracterização da amostra de acordo com dados sociodemográficos, formação e tempo de trabalho na PGE/MS.

CATEGORIA	OPÇÕES	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Faixa Etária			
	18 a 30 anos	02	10%
	31 a 45 anos	11	55%

CATEGORIA	OPÇÕES	QUANTIDADE	PERCENTUAL
	Acima de 45 anos	07	35%
	Total	20	100%
Gênero			
	Masculino	14	70%
	Feminino	06	30%
	Total	20	100%
Formação			
	Curso Superior	09	45%
	Pós-graduação Completa	11	55%
	Total	20	100%
Tempo na PGE/MS			
	Menos de 5 anos	14	70%
	5 a 10 anos	04	20%
	Acima de 10 anos	02	10%
	Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Verificou-se, a partir dos dados da Tabela 1, que a maior parte dos servidores da PGE/MS tem mais de 31 anos e que a composição por gênero é predominantemente masculina (70%). Esses aspectos, sugerem uma maior resiliência ao estresse e aos desafios laborais (CARLOTO, 2020), mas também destacam a necessidade de políticas de igualdade para equilibrar as dinâmicas de gênero no ambiente de trabalho (MANSUR; CORSINO; TEODÓSIO, 2019). Todos os participantes possuem formação superior, e uma significativa parcela têm especializações em áreas variadas como Gestão Pública, Direito, Ciências Contábeis e Engenharia de *Software*, o que, conforme Deon *et al.* (2020), facilita a aceitação da implementação de estratégias de gestão inovadoras.

Também foi constatado que a maioria dos servidores possui menos de cinco anos de atuação na PGE/MS, o que pode representar desafios maiores no que se refere à integração e adaptação à cultura organizacional. Logo, como enfatiza Carloto (2020), é importante implementar programas de integração e desenvolvimento, com ações voltadas para inclusão e acolhimento dos novos colaboradores, assegurando que se sintam parte das empresas e que possam contribuir efetivamente desde o início.

A Tabela 1 mostra uma diversidade de níveis hierárquicos na PGE/MS, desde assessores de Procuradoria a gestores de recursos humanos. Isso reflete a complexidade de responsabilidades que podem impactar a saúde psíquica e o clima organizacional, pois como Guerrese (2020) afirma, funções que exigem intensa interação interpessoal e mediação de processos costuma elevar o estresse ocupacional, mas também são oportunidades para desenvolver habilidades essenciais ao bem-estar do ambiente laboral. Além disso, a presença de gestores de pessoas e técnicos de RH destaca a capacidade do órgão de implementar políticas eficazes de bem-estar e saúde mental. Deon *et al.* (2020) enfatizam que esses profissionais estão na linha de frente quando se trata de elaborar e implementar essas estratégias.

Em seguimento, no Bloco 2 foram feitas perguntas referentes a percepção dos servidores com

relação ao clima organizacional na PGE/MS antes e depois do projeto. Os resultados podem ser contemplados na Tabela 2:

Tabela 2 - Percepção do Clima Organizacional - Projeto “Em Trilhas, Eu Me Encontro”

CLIMA ORGANIZACIONAL	CATEGORIAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
ANTES DO PROJETO	Muito positivo e motivador	07	35%
	Geralmente positivo - áreas de melhoria	05	25%
	Neutro, nem positivo nem negativo	04	20%
	Algumas dificuldades e desafios	04	20%
	Total	20	100%
DEPOIS DO PROJETO	Mudança significativamente positiva	11	55%
	Mudança moderadamente positiva	09	45%
	Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise da Tabela 2 revelou uma melhoria perceptível no clima organizacional da PGE/MS após a implementação do projeto “Em Trilhas, Eu Me Encontro”. Antes do projeto, 35% dos servidores já viam o clima como muito positivo, enquanto 25% deles o consideravam bom, mas com lacunas para melhorias. Depois do projeto, a maioria notou mudanças positivas significativas, com relatos de maior empatia, colaboração e consciência pessoal, sendo isso um exemplo claro dos benefícios de uma pesquisa de clima organizacional bem executada, como sugerem Souza, Campos Júnior e Magalhães (2015), a qual deve ser seguida de um plano de ação eficaz que aborda pontos críticos para melhoria, demonstrando como tais iniciativas são fundamentais para o desenvolvimento contínuo do órgão público em estudo.

A melhoria nas interações interpessoais e no processo de comunicação também ficou evidenciada, refletindo-se em maior abertura e eficácia na troca de informações. Esse é um dentre os bons motivos de uma boa aplicação de pesquisa de clima, acompanhada de um plano de ação de pontos de melhoria.

São resultados que indicam que as ações do projeto tiveram um impacto favorável no bem-estar geral dos servidores. Nesse sentido, Deon *et al.* (2020) e Guerrese (2020) sublinham a importância de políticas proativas na gestão da saúde mental e do clima organizacional, que não apenas abordem problemas existentes, mas também fortaleçam preventivamente a saúde mental em um ambiente de trabalho desafiador.

A otimização das relações interpessoais, vital para reduzir conflitos e melhorar a colaboração (CARLOTO, 2020) e a promoção de interações de qualidade (GUERRESE, 2020), favorecem um clima organizacional positivo e maior produtividade. Além disso, constatou-se que as ações do “Em Trilhas, Eu Me Encontro” também foram importantes para facilitar a integração dos novos colaboradores na PGE/MS, contribuindo para a formação de novas amizades, fortalecendo a cultura organizacional e melhorando o clima de modo amplo.

Chegando no Bloco 3, os respondentes destacaram suas posições com relação à cultura organizacional da PGE/MS, como pode se observar na Tabela 3:

Tabela 3 – Cultura Organizacional

ASPECTO AVALIADO	CATEGORIAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Comprometimento e Responsabilidade	Aumento significativo	11	55%
	Algum aumento	08	40%
	Sem mudança	01	5%
	Total	20	100%
Valorização e Promoção do Bem-Estar antes do projeto	Altamente valorizado e promovido	07	35%
	Moderadamente valorizado	04	20%
	Raramente discutido ou valorizado	03	15%
	Não valorizado ou promovido	02	10%
	Desconhecido ou prefiro não responder	04	20%
	Total	20	100%
Impacto no Bem-Estar após o Projeto	Contribuição significativa	13	65%
	Contribuição moderada	07	35%
	Total	20	100%
Postura sobre Equilíbrio Vida-Trabalho Antes	Postura neutra	08	40%
	Postura altamente favorável	06	30%
	Postura pouco favorável	03	15%
	Postura nada favorável	01	5%
	Sem percepção prévia	02	10%
	Total	20	100%
Impacto no Equilíbrio Vida-Trabalho	Impacto significativamente positivo	09	45%
	Impacto moderadamente positivo	08	40%
	Não sei avaliar	03	15%
	Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No referido bloco foram avaliadas cinco categorias descritas com os devidos resultados na Tabela 3 e que denotam um perceptível aumento da responsabilidade e comprometimento dos servidores depois do “Em Trilhas, Eu Me Encontro”, com 95% deles relatando melhorias. Esse aumento no compromisso reflete uma resposta positiva às iniciativas de bem-estar e saúde mental implementadas. Além disso, houve uma mudança significativa na valorização do bem-estar dos servidores, com 65% reportando uma contribuição significativa para melhorar o ambiente de trabalho, enquanto 35% observaram melhorias moderadas.

São mudanças que estão alinhadas às práticas recomendadas para a gestão da saúde no ambiente laboral, como discutido por Deon *et al.* (2020) e Guerrese (2020), que enfatizam a importância de promover proativamente práticas que sustentem o bem-estar a longo prazo. Os resultados sugerem que a cultura organizacional foi visivelmente transformada, movendo-se em direção a uma abordagem mais integrada e sustentável do cuidado com os colaboradores.

No que se refere ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a percepção antes do projeto

era majoritariamente neutra ou negativa, com apenas 30% dos funcionários considerando-a favorável. Após o projeto, 85% dos servidores notaram um impacto positivo, sugerindo uma mudança significativa a partir das estratégias do projeto, que aparentemente foram eficazes em promover um ambiente de trabalho mais equilibrado.

Sobre o equilíbrio vida-trabalho foi destacada, Wenski e Soavinsky (2013), argumentam que políticas eficazes nesse aspecto são cruciais para um bom clima organizacional e podem reduzir problemas como doenças e absenteísmo. Carloto (2020), Guerrese (2020) e Ferreira (2017) concordam que o investimento em saúde mental e políticas de apoio não só aumenta a produtividade como também melhora significativamente a qualidade de vida dos colaboradores, sendo essencial para o sucesso organizacional.

Em continuidade, o Bloco 4 se concentrou em desvendar a percepção acerca dos impactos diretos na saúde e trabalho. A tabela 4 sintetiza os resultados:

Tabela 4: Impactos no trabalho e saúde após participação “Em Trilhas, Eu Me Encontro”

ASPECTO AVALIADO	CATEGORIAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Nível de Absenteísmo após o Projeto	Elevada diminuição nas ausências	08	40%
	Pequena diminuição nas ausências	06	30%
	Nenhuma mudança nas ausências	03	15%
	Não identificou ausências ou mudanças	03	15%
	Total	20	100%
Produtividade após o Projeto	Elevado aumento na produtividade	08	40%
	Aumento moderado na produtividade	08	40%
	Sem alteração na produtividade	03	15%
	Produtividade já era grande	01	5%
	Total	20	100%
Satisfação e Motivação após o Projeto	Aumento significativo na satisfação e motivação	10	50%
	Aumento moderado na satisfação e motivação	07	35%
	Sem mudanças na satisfação e motivação	02	10%
	Outras observações (inicialmente sim)	01	5%
	Total	20	100%
Bem-Estar Geral e Saúde Psíquica após o Projeto	Melhoria significativa no bem-estar e saúde psíquica	10	50%
	Alguma melhoria no bem-estar e saúde psíquica	08	40%
	Sem mudanças perceptíveis	02	10%
	Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os achados constantes na Tabela 4 refletem uma resposta positiva a execução do projeto, com a maioria dos servidores identificando mudanças significativas em termos de absenteísmo, produtividade, satisfação e motivação, e de bem-estar geral dos servidores da PGE/MS. Como se pode ver, a maior parte dos servidores percebeu uma melhoria significativa em cada um desses aspectos, o que destaca a eficácia

das intervenções propostas pelo projeto. Em resposta a uma questão sobre mudanças na frequência de afastamento do trabalho por problemas de saúde, a maioria dos servidores afirmou que houve diminuição dessa necessidade, com apenas um respondente mencionando afastamento por questões de saúde física (artrite).

Tais resultados sublinham a importância de manter a saúde psíquica dos trabalhadores, como discutido por Deon *et al.* (2020), que associam melhor saúde mental a reduções no absenteísmo. Complementarmente, Guerrese (2020) e Carloto (2020) evidenciam que a implementação de estratégias de saúde psíquica não só promove uma melhoria direta nas condições de trabalho, mas também reforça a resiliência e a produtividade dos colaboradores.

No caso específico do “Em Trilhas, Eu Me Encontro”, pode-se afirmar que trouxe contribuições efetivas junto dos servidores que participaram, uma vez que com saúde melhorada, se instituiu um ambiente mais saudável e com menos absenteísmo. Assim, os resultados positivos claramente sugerem que a integração de estratégias de bem-estar pode ser uma prática valiosa que deve ser estendida também para outras instituições públicas.

Seguindo, chega-se ao Bloco 5 - Estratégia e inovação na gestão de pessoas. Os resultados seguem compilados na Tabela 5:

Tabela 5 - Estratégia e Inovação na Gestão de Pessoas após o Projeto

ASPECTO AVALIADO	CATEGORIAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Introdução de Novas Práticas e Colaboração	Introdução significativa de novas práticas e grande aumento na colaboração	09	45%
	Introdução de algumas novas práticas e moderado aumento na colaboração	07	35%
	Poucas mudanças nas práticas e na colaboração	03	15%
	Não observei quaisquer mudanças ou novas práticas introduzidas pelo projeto	01	5%
	Total	20	100%
Contribuição ao Bem-Estar no Trabalho	Contribuição significativa e total alinhamento com os objetivos de bem-estar	13	65%
	Contribuição moderada e parcial alinhamento	07	35%
	Total	20	100%
Impacto das Mudanças no Desempenho	Melhoria significativa na eficiência e alta satisfação	11	55%
	Melhoria moderada na eficiência e satisfação	08	40%
	Sem mudança perceptível na eficiência ou satisfação	01	5%
	Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados apresentados nesta Tabela, denotam que o projeto “Em Trilhas, Eu Me Encontro” gerou uma influência significativa em termos de inovação e colaboração dentro da PGE/MS. Do total de respondentes, 45% perceberam a introdução expressiva de novas práticas e um grande aumento no quesito colaboração; enquanto que 35% notou mudanças moderadas. Apenas 20% não observaram novas práticas ou aumento na colaboração e 65% dos servidores reportaram contribuição significativa do projeto aos objetivos de bem-estar, com alinhamento claro, e 35% perceberam uma contribuição moderada com parcial alinhamento.

No que diz respeito ao impacto nas mudanças de desempenho, 95% dos servidores experimentaram melhorias na satisfação e eficiência, enquanto apenas 5% não perceberam mudanças. Esses dados sugerem que o projeto contribuiu positivamente para o clima organizacional e a eficácia operacional da PGE/MS, indicando que a maioria dos servidores valoriza e reconhece a importância das ações para o bem-estar no ambiente de trabalho.

A análise dos resultados revela que iniciativas como “Em Trilhas, Eu Me Encontro” são fundamentais para promover uma cultura organizacional que valoriza a inovação e a colaboração. Sobre isso, Tigre (2019) e Schein (1984) destacam que uma cultura inovadora é essencial para o desempenho eficaz de uma organização. Para Silva (2014) e Salomão, Chagas e Marques (2022), introduzir novas práticas é crucial para adaptar-se e prosperar em ambientes desafiadores e para alcançar graus mais elevados de satisfação e produtividade.

Ferreira (2017) complementa que a interação entre bem-estar e eficiência operacional é vital e que investir no bem-estar dos colaboradores é investir no capital humano. Desse modo, o projeto “Em Trilhas, Eu Me Encontro” parece ter obtido sucesso ao implementar ações que ocasionaram não somente uma melhoria direta nas métricas de saúde mental e clima organizacional, mas ainda impulsionaram uma mudança cultural que valoriza e integra as necessidades e o bem-estar no planejamento e execução das políticas organizacionais.

No encerramento desta análise, o Bloco 6 – Sugestões deu a voz aos servidores, que propuseram melhorias para futuras iniciativas, seja a segunda versão do projeto “Em Trilhas, Eu Me Encontro” ou outro programa. Expressaram forte desejo por ações mais personalizadas e duradouras (ao longo do ano com encontro mensais) e atividades em grupos pequenos (dez pessoas), revelando que anseiam por um compromisso contínuo com o bem-estar. Ainda destacaram a relevância de oferecer aperfeiçoamento complementar (cursos de oratória e português instrumental) e serviços de atendimento psicológico individual e ginástica laboral, o que reflete mais uma vez o interesse em um cuidado integral.

Além disso, foi sugerido que mais lideranças participem do projeto, dada a importância da conscientização e sensibilização das chefias sobre a saúde mental, para entenderem a complexidade humana dos servidores. A confidencialidade e o sigilo das sessões foram também apontados como vitais para a eficácia das atividades do projeto.

Assim, as sugestões oferecidas são cruciais para a continuidade de transformações positivas na PGE/MS, contribuindo para o aperfeiçoamento de futuras versões do projeto. Os *feedbacks* positivos dados pelos servidores ilustram o reconhecimento do avanço já alcançado na promoção da saúde mental e na criação de um ambiente de trabalho mais acolhedor e motivador, vital para o desenvolvimento pessoal e profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo explorou o papel da saúde mental e do clima organizacional na PGE/MS, com foco no impacto gerado pelo projeto “Em Trilhas, Eu Me Encontro”. As discussões evidenciaram que a implementação desse projeto provocou uma melhoria importante no grau da saúde psíquica dos servidores e

na melhoria do clima organizacional, validando a eficácia de iniciativas promotoras de bem-estar do projeto.

Esta pesquisa teve como objetivo investigar os efeitos práticos das ações do referido projeto no bem-estar e produtividade dos servidores, assim como no ambiente organizacional. Os achados de modo geral demonstram que o problema proposto foi respondido e os objetivos foram alcançados satisfatoriamente. Isso porque, ficou constatado um avanço perceptível no clima organizacional após o projeto, com uma maioria dos servidores relatando mudanças significativamente positivas.

Do mesmo modo, observou-se um aumento no nível de comprometimento, responsabilidade e produtividade, como ainda uma maior valorização do bem-estar no trabalho. O absenteísmo também diminuiu, com poucas ausências por motivos de saúde depois do projeto, confirmando um impacto direto de suas ações na saúde mental dos participantes do estudo. Finalmente, ficou comprovado melhorias no que diz respeito as novas práticas de gestão e maior colaboração, o que veio fortalecer a cultura de inovação e apoio mútuo na PGE/MS.

Além disso, foram registradas sugestões que claramente destacam a necessidade de estratégias continuadas e mais personalizadas, que se debrucem no bem-estar e promovam um engajamento duradouro dos servidores. Também houve indicativo da importância de uma abordagem mais ampla e integrada, envolvendo as lideranças da PGE/MS, na busca de uma maior sensibilização quanto a saúde mental.

Importante salientar que essas conclusões vêm validar o papel dos projetos voltados para o bem-estar organizacional e vêm abrir caminho para futuros estudos que se concentrem também na exploração de outras dimensões no contexto da PGE/MS ou na replicação de pesquisa em outros cenários organizacionais públicos, com a finalidade de ampliar o cuidado relacionado a saúde psíquica no serviço público.

Ademais, o presente artigo traz contribuições para um diálogo mais aberto acerca de saúde mental e clima organizacional na esfera pública, com ênfase na importância de uma gestão estratégica valorizadora da eficácia operacional e bem-estar dos servidores. Isso é defendido por autores como Serra (2015) e Oliveira (2017). Em suma, “Em Trilhas, Eu Me Encontro” se consolida como um projeto relevante na promoção de um ambiente laboral mais saudável e motivador, e vem reforçar a ideia de que a atenção e o cuidado com a saúde mental precisam ser uma prioridade estratégica dentro dos órgãos públicos.

REFERÊNCIAS

CARLOTO, A. F. **Trabalho e adoecimento mental dos servidores públicos**: facetas da precarização em uma Instituição Federal de Ensino Superior. 143f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

DEON, A. P. R. [et al.]. Saúde mental do trabalhador. In: TOLFO, S. (org.). **Gestão de pessoas e saúde mental do trabalhador**: Fundamentos e intervenções com base na Psicologia. São Paulo: Vetor Editora, 2020.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. **Gov.br/Desafios**: detecção de riscos à saúde mental no trabalho. Brasília: UNFPA Brasil, 2019.

FERREIRA, P. A. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022.

GUERRESE, R. F. **Saúde mental em organizações públicas**: uma análise entre o prazer e o sofrimento laboral em uma instituição integrante do Poder Judiciário do Rio de Janeiro. 86f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

MANSUR, Y. S.; CURSINO, A. M. C.; TEODÓSIO, A. S. S. Entre trabalho, casa e família: um estudo sobre gênero e carreiras no setor público. **Pista: Periódico Interdisciplinar**, Belo Horizonte, v.1, n.2, p.40-60, ago./nov., 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

OLIVEIRA, L. O. **Gestão estratégica de recursos humanos**. 2. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

OMS. **Plan de acción integral sobre salud mental 2013-2030**. Genebra: OMS; 2013. Disponível em: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA66/A66_10Rev1-sp.pdf. Acesso em: 04 nov. 2023.

PEREZ, F. C.; COBRA, M. **Cultura organizacional e gestão estratégica**: a cultura como recurso estratégico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PGE-MS. **História**. 2023. Disponível em: <https://www.pge.ms.gov.br/contato/historico/>. Acesso em: 03 dez. 2023.

PIMENTA, R. C. Q; AOUAR, W, A.; OLIVEIRA, J. A. Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. **Revista RAUnP**, ano IV, n. 2, pp. 23-38, abr./set. 2012.

QUISHIDA, A. **Gestão estratégica de pessoas e capacidade de inovação no setor industrial**. 171f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade de São Paulo, 2015.

SALOMÃO, A. R. M.; CHAGAS, M. M.; MARQUES, N. B. Práticas inovadoras de gestão por competências em organizações privadas brasileiras. **Revista Valore**, Volta Redonda, 7 (edição especial), p. 96-117, 2022.

SCHEIN, E. H. Uma nova concepção de cultura organizacional. **Sloan Management Review**, Winter, v.25, n. 2, p.1-10, 1984.

SERRA, F. R [et al.]. **Gestão estratégica**: conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, A. C. L. **Práticas inovadoras de gestão de pessoas em órgãos públicos sob a ótica da inovação e o papel da liderança nesse processo**: estudo de caso em Institutos Federais de Educação no Nordeste. 173f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, Recife, 2014.

SOUZA, T, A. CAMPOS JÚNIOR, D. J.; MAGALHÃES, S. J. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 13, n. 1, pp. 315-329, 2015.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: uma abordagem estratégica, organizacional e de gestão de conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

WENSKI A H. C. M; SOAVINSKY, E. R. W. A influência do líder no clima organizacional. **Revista Percurso**, Curitiba, v. 13, n. 1, pp. 299-321, 2013.