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.