

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**UNIDADE EM PORTO ALEGRE**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**CARLA LÉIA MARTIN BRAVO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A EXPERIÊNCIA DO ESTADO DO RIO  
GRANDE DO SUL**

**PORTO ALEGRE**

**2023**

**CARLA LÉIA MARTIN BRAVO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A EXPERIÊNCIA DO ESTADO DO RIO  
GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vania Roseli Correa de Mello

**PORTO ALEGRE**

**2023**

## Catalogação de Publicação na Fonte

B826q Bravo, Carla Leia Martin.  
Qualidade de Vida no Trabalho: A Experiência do Estado do Rio Grande do Sul. / Carla Leia Martin Bravo. – Porto Alegre, 2023.  
36 f.

Orientadora: Professora Dra. Vania Roseli Correa de Mello.

Monografia (Especialização) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Especialização em Gestão Pública, unidade em Porto Alegre, 2023.

1. Qualidade de vida no Trabalho. 2. Saúde. 3. Bem-Estar. 4. Estado do Rio Grande do Sul. I. Roseli Correa de Mello, Vania. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por Laís Nunes da Silva CRB10/2176

**CARLA LÉIA MARTIN BRAVO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A EXPERIÊNCIA DO ESTADO DO RIO  
GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vania Roseli Correa de Mello

Aprovada em:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vania Roseli Correa de Mello  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Paola Carmen Valenzuela Cánepa  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Estéfani Sandmann de Deus  
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

**PORTO ALEGRE**

**2023**

Dedico esta pesquisa ao Estado do Rio Grande do Sul como um legado do meu trabalho como Servidora Pública, primeira Mulher a assumir como Diretora do Departamento de Perícia Médica e Saúde do Trabalhador do Estado do Rio Grande do Sul, condição da qual tenho muito orgulho. Como Gestora Pública entendo ser extremamente importante a Promoção de Políticas Públicas de Qualidade de Vida no Trabalho, trazendo bem-estar ao servidor e este agregando valor público nos serviços prestados à Sociedade.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por este momento, e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso.

Ao meu esposo Marcos, filhas Milena e Rafaela, pets Brianna e Chloé, familiares e colegas de trabalho, que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

Agradeço à minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vania Roseli Correa de Mello por aceitar conduzir o meu trabalho de conclusão de curso e por cada conselho e ensinamento.

Aos professores, pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar o melhor desempenho no meu processo de formação profissional, minha gratidão a todos.

“Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar”.

(FREIRE, 2003, p. 35)

## RESUMO

Considerando a importância da saúde e bem-estar do servidor público e a prestação de um serviço eficaz de acordo com o que a sociedade espera por parte do Estado, a presente pesquisa tem como temática a Qualidade de Vida no trabalho (QVT) e sua aplicabilidade no Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, tem-se como objetivo identificar as ações de QVT realizadas no período de 2019 à 2023 pelo Departamento de Perícia Médica e Saúde do Trabalhador (DMEST) do Estado do Rio Grande do Sul e apresentar as várias abordagens ao tema da QVT ao longo do tempo. Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, bibliográfica e documental. Concluiu-se que o Estado do Rio Grande do Sul está avançando na construção da temática enquanto estratégia de Governo, empoderando legalmente áreas como o Departamento de Perícia Médica e Saúde do Trabalhador que já atua em várias frentes e tem por avanço estratégico ampliar sua atuação frente a promoção de políticas públicas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Saúde; Bem-estar; Estado do Rio Grande do Sul.



## ABSTRACT

Considering the importance of the health and well-being of public servants and the provision of an effective service in accordance with what society expects from the State, this research has as its theme Quality of Life at Work (QWL) and its applicability in the State of Rio Grande do Sul. To this end, the objective is to identify the QWL actions carried out in the period from 2019 to 2023 by the Department of Medical Expertise and Occupational Health (DMEST) of the State of Rio Grande do Sul. South and present the various approaches to the topic of QWL over time. This study is characterized as qualitative, bibliographic and documentary research. It was concluded that the State of Rio Grande do Sul is advancing in the construction of the theme as a Government strategy, legally empowering areas such as the Department of Medical Expertise and Occupational Health, which already operates on several fronts and has the strategic advancement of expanding its operations in the face of the promotion of public policies for Quality of Life at Work.

Keywords: Quality of Life at Work; Health; Well-being; State of Rio Grande do Sul.

## Lista de Ilustrações

Figura 1 - Mapa Estratégico da Gestão 2023/2026 .....	20
Figura 2 - Estratégia ODS .....	21
Figura 3 - ODS 3 .....	21
Figura 4 - Minuto QVT .....	25
Figura 5 - Acolhimento Virtual .....	26
Figura 6 - I Jornada de Saúde do Servidor .....	26
Figura 7 - II Jornada de Saúde do Servidor .....	27
Figura 8 - III Jornada de Saúde do Servidor .....	27
Figura 9 - IV Jornada de Saúde do Servidor .....	28
Figura 10 - Academia do CAFF .....	29
Figura 11 - Ginástica Laboral .....	29
Figura 12 - Campanha de Doação de Sangue .....	30

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAFF	a implementação das denominadas políticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito da Administração Pública.
CONSAD	
DMEST	
GT	
GTGEP	
MGI	
ONU	
PGD	
PROSER	
QVT	
SPGG	

a implementação das denominadas políticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito da Administração Pública.

Atendendo a Constituição Federal, o Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração – CONSAD, o qual tem como sua missão promover a melhoria da gestão pública nacional para gerar bem-estar e desenvolvimento constituiu, em julho de 2022, o Grupo de Trabalho (GT) Saúde e Segurança do Servidor, que tem o propósito de planejar, coordenar e executar ações para promover a melhoria da Gestão Pública nas temáticas do segmento. Ele abrange as ações dos governos estaduais e do Distrito Federal, propiciando Qualidade de Vida no Trabalho aos agentes estaduais. Importante registrar que o GT trabalha em subtemáticas: Qualidade de Vida no Trabalho, Segurança no trabalho e eSocial (fase 4), Capacitação e Estatísticas. Este ano o CONSAD no seu XII Congresso de Gestão Pública premiou o Estado do Espírito Santo pelo projeto “Lab Rede Qualivida”, o qual aborda a promoção da saúde e qualidade de vida do servidor. Essa conquista ressalta a importância da abordagem inovadora do Estado na gestão pública, inspirando a busca por mais eficiência e bem-estar e servindo de estímulo a outros Estados Brasileiros.

### SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1 Abordagens de Qualidade de Vida no trabalho .....	13
2.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública .....	17
2.3 Gestão de pessoas e a QVT no Serviço Público do Estado do Rio Grande do Sul .....	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	23
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	25
4.1 Ações de QVT realizadas e publicizadas pela SPGG, através do DMEST no período de 2019 a 2023 .....	25
4.2 Caminhos trilhados e perspectivas futuras .....	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	33
REFERÊNCIAS .....	34

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo traz ao debate a temática Qualidade de Vida no Trabalho<sup>1</sup>, a qual pode ser compreendida através de ações que uma empresa ou órgão público realiza para promover a saúde e bem-estar de seus funcionários ou servidores. Inicialmente será apresentado um breve histórico da QVT para compreendermos que, assim como tudo que nos rodeia, também a referida temática teve seu foco e ênfase modificado com o passar do tempo, trazendo atualmente novas abordagens e entendimentos para sua aplicabilidade.

Esta pesquisa decorre da atuação do Departamento de Perícia Médica e Saúde do Trabalhador - DMEST, responsável pela implementação desde 2019 de ações de prevenção e promoção a saúde do servidor público, trazendo um novo olhar para a atuação do departamento não somente em perícia do servidor já adoecido, mas em ações de qualidade e vida no trabalho para os Servidores do Estado do Rio Grande do Sul e também a sua participação atuante na Coordenação do Grupo de Trabalho de Saúde e Segurança do Servidor constituído pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração – CONSAD.

Trará ainda, a análise de como a QVT a partir da criação e estruturação da Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP), vem sendo impulsionada por parte da Administração Pública do Estado RS. A criação da SUGEP foi um marco de grande avanço para a Administração Pública do Estado, estabelecendo um novo olhar para a valorização das pessoas com atuação estratégica.

Quando falamos em Gestão de pessoas, trazemos o olhar atento a todos os aspectos que norteiam a pessoa e seu trabalho, desde sua entrada no serviço público, no decorrer de sua vida funcional, seu desligamento e inclusive após, na aposentadoria. Tais aspectos necessitam um olhar apurado e cuidadoso, para tanto há necessidade de implantar políticas de qualidade de vida no trabalho aos servidores públicos, pois estes são a peça-chave na entrega de todos os serviços prestados à sociedade, alcançando um Estado forte, organizado e que promova serviços com valor público. Com base neste olhar específico da Qualidade de Vida no Trabalho a Gestão de Pessoas, este estudo tem por objetivo geral identificar as ações de QVT realizadas e publicizadas pela Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul - SPGG, através do Departamento de Perícia e Saúde do Trabalhador - DMEST no período de 2019 a 2023e apresentar as várias abordagens ao tema da QVT ao longo do tempo.

---

<sup>1</sup>No decorrer do presente projeto a temática Qualidade de Vida no Trabalho também será utilizada a partir da sua abreviação QVT.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo trataremos a respeito da QVT e suas abordagens ao longo do tempo e sua relação com a Gestão de Pessoas.

### **2.1 Abordagens de Qualidade de Vida no trabalho**

Nas organizações, historicamente, a qualidade de vida no trabalho esteve mais ligada a busca pela produtividade e competitividade. No entanto, para alcançar o desempenho desejado não há como descuidar das pessoas e quando se fala de pessoas, estamos diante de um assunto amplo e complexo, que vem se desenvolvendo com o passar dos tempos.

No site Encena foi realizada uma publicação na qual argumenta-se que a QVT “começou a ser difundida por meio de Eric Trist e colaboradores desde 1950, de modo a relacionar indivíduo, trabalho e organização, com o intuito de encontrar possibilidades de amenizar a tensão dos trabalhadores.” (BOMFIM, 2018).

Nota-se, assim, que a temática da QVT nasce da preocupação e da tensão entre trabalhadores e seus empregadores. Conforme Rodrigues (1994, p.76).

A Qualidade de início de sua existência para facilitar ou torná-la mais eficaz. Na década de 1970, os líderes e governantes começaram a preocupar-se em minimizar os efeitos negativos da QVT.

Claramente que a tensão relacionada à produção das empresas. Os pesquisadores começaram a estudar formas de como organizar o trabalho que fazem e sigam produzindo.

Já Nadler e Lawler (BOWDITCH; BUONO, 1992) desinteressaram-se pela QVT, em meados da década de 1970, devido a outras preocupações, tais como desconfiança dos pesquisadores. Esse desinteresse em um assunto ainda novo, não tivesse sido o caso. Após esse período houve novamente um aumento da competição das organizações, o que levou a um novo interesse (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2000).

Em 1979 muitos centros de estudos foram criados nos EUA a fim de desenvolver projetos nessa área e, no início dos anos de 1980, a QVT voltou a ocupar lugar de interesse e preocupação no cenário nacional dos norte-americanos (BOWDITCH; BUONO, 1992), surgindo uma série de frentes de estudo com o objetivo de definir seu significado e os modos como poderia ser utilizada em prol das organizações (GARCIA, 2010).

O Quadro 1 apresenta as concepções evolutivas da QVT na visão de Nadler e Lawler (apud RODRIGUES, 1999):

Quadro 1 – Concepções evolutivas da QVT

PERÍODO	FOCO PRINCIPAL	DEFINIÇÃO
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e para a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa a utilização dos termos ‘gerenciamento participativo’ e ‘democracia industrial’ com bastante frequência, invocados como ideias do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e de produtividade
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes, a QVT nada representará.

Fonte: Nadler e Lawler (1983 apud RODRIGUES, 1999, p. 81).

No quadro acima vemos as aplicabilidades dadas a QVT entre os anos de 1959 até 1983 e que, tendo se originado na esfera privada, no ambiente empresarial, buscava torná-lo mais competitivo. Inicialmente focava na análise da reação individual ao trabalho, seguindo pela busca de compreensão de como melhorar a experiência pessoal de trabalho tornando o ambiente mais significativo. Depois, a QVT passou a ser vista de um modo mais abrangente já envolvendo os aspectos individuais e da organização como um todo e, ao final, o quadro traz como previsão de futuro que a globalização traria a descrença da QVT em alguns setores.

Entretanto, logo veio à tona um novo paradigma organizacional que, paulatinamente, foi se afirmando: não basta garantir a qualidade final de produtos e serviços: é vital que ela



d de

venha acompanhada de qualidade de vida no trabalho, considerando os colaboradores. Assim, nessa perspectiva, a QVT é considerada uma evolução/desenvolvimento/expansão do enfoque da Qualidade Total (WESTLEY, 1979).

Nos anos de 1990 a QVT esteve fortemente associada à temática “Qualidade Total” nas organizações, o que na visão da Psicologia do Trabalho trouxe muitas críticas e desafios. Alguns destes foram a ênfase na eficiência e produtividade, o excesso de burocracia, falta de autonomia e controle exagerado, padronização excessiva dos procedimentos e falta de participação. Assim, acarretou pressão sobre os funcionários para trabalhar mais rápido e produzir mais, resultando em estresse, sobrecarga de trabalho, falta de motivação e engajamento e, conseqüentemente, traduzindo-se na redução da qualidade de vida no trabalho.

A Qualidade total tinha o intuito de aumentar a participação dos funcionários e a melhoria das condições de trabalho e segurança, trazendo maior satisfação. No entanto, seus efeitos negativos se sobressaíram e se refletem até hoje, trazendo medo, desconfiança e até resistência de algumas pessoas sobre a temática da QVT. Um dos principais problemas da Qualidade Total estava situado na forma como se conduziam as práticas, sem um equilíbrio entre bem-estar e resultados.

Silva (2001) apresenta o quadro de Nadler e Lawer modificado no campo 6, "QVT como nada (futuro)". Segundo a autora:

Arrisca-se aqui alterar o quadro original que expõe a evolução e o conceito de Qualidade de Vida do Trabalhador, por considerar-se que o último item apresentado (o qual apontava, no futuro, "QVT como nada", sendo associado a um modismo passageiro), já não se aplica dentro do contexto existente em que se discute a responsabilidade social do estado, empresas, trabalhadores e sindicatos (Silva, 2001, p. 25).

A alteração proposta por Silva (2001, p. 24) é:

6. QVT como responsabilidade do Estado, da Empresa, do Trabalhador e do Sindicato (hoje e no futuro)	É responsabilidade dos atores sociais – Estado, Empresa, Trabalhadores e Sindicato – através da preocupação conjunta e o compromisso com o ambiente e a sociedade em geral, dentro de um contexto flexibilizado em decorrência das constantes mudanças.
--	---

Nessa abordagem cada um dos atores tem uma responsabilidade, levando em consideração não apenas os próprios interesses, mas o bem-estar como um todo. Dessa forma, o Estado tem sua responsabilidade social compreendida através da implementação de Políticas

c de

Públicas e as empresas com práticas e valorização de ritos e melhores condições de trabalho.

Vemos que por um determinado tempo o foco de aplicação de QVT era no indivíduo e hoje evoluiu no contexto do indivíduo, sua relação com o ambiente do trabalho e a forma de realização do seu trabalho. A pandemia do COVID-19 é um exemplo de como os acontecimentos vão modificando as relações e formas que conhecíamos de trabalho. Ela colaborou para que hoje possamos trabalhar em um novo formato, trazendo a flexibilização do trabalho que entre outras coisas, permite ao indivíduo trabalhar de casa ou qualquer lugar do mundo. Se bem utilizada, a QVT poderá trazer mais autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Isso dependerá de líderes preparados e capacitados nos aspectos que envolvem a qualidade de vida no trabalho de seus liderados, com enfoque nas entregas, mas ao mesmo tempo, sem perder de vista e aspectos não menos importantes que são a saúde física e mental, o ambiente do trabalho, a organização do trabalho e tudo que envolve esse meio.

Quando a QVT não está presente ou não está direcionada na maneira correta, a saúde é afetada, a produção cai e a desmotivação prevalece. Pode-se citar o burnout como exemplo, pois já é reconhecido como adoecimento decorrente do trabalho e empresas estão começando a implementar políticas de bem-estar e programas de suporte como forma de combate às suas causas. Outros fatores de preocupação são a retenção e a motivação dos trabalhadores, onde a satisfação profissional entra como indicador da qualidade de vida no trabalho. Também deve-se ter grande atenção para a criação de ambientes de trabalho mais diversos e inclusivos, assim, é possível que os funcionários se sintam mais valorizados e respeitados em suas diferenças.

Por fim, é importante frisar que o conceito de QVT está em constante mudança e o direcionamento é dado pela gestão que deve estar atenta aos aspectos positivos e negativos de suas ações para que se alcance resultados em todos os aspectos, sociais e institucionais, com sustentabilidade. Deste modo, deve-se atentar ao fato de que não existe sustentabilidade se uma ponta ganha e outra adoce. Na sustentabilidade ambos saem ganhando em equilíbrio, garantindo um futuro para todos.

Vale ressaltar que a saúde do trabalhador é um direito fundamental, consagrado na Constituição Federal, na Lei Orgânica da Saúde e regulamentado por documentos como a Portaria/MS n.º 3.120/1998. Essas leis e regulamentos estabelecem princípios e diretrizes para

a implementação das denominadas p  
âmbito da Administração Pública. d c d e

Atendendo a Constituição Fe  
Administração – CONSAD, o qual te  
pública nacional para gerar ben  
2022, o Grupo de Trabalho (GT) Sa  
planejar, coordenar e executar açõe  
temáticas do segmento. Ele abrange  
propiciando Qualidade de Vida no Tra  
GT trabalha em subtemáticas: Quali  
eSocial (fase 4), Capacitação e Estatí  
Gestão Pública premiou o Estado do E  
aborda a promoção da saúde e qual  
importância da abordagem inovadora  
mais eficiência e bem-estar e servindo

## **2.2Gestão de Pessoas na Administração Pública**

A Gestão de pessoas no serviço público é um tema que está em pauta e tem forte  
ligação com a qualidade de vida no trabalho (QVT), pois abrange os aspectos da valorização  
dos servidores, motivação e bem-estar. Como desenvolve Silva (2013, p. 56).

A gestão de pessoas no serviço público é um conjunto de práticas que visam  
promover o desenvolvimento e a valorização dos servidores, buscando aumentar a  
efetividade e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O Desenvolvimento e a Valorização dos servidores vêm de práticas que proporcionem  
condições de crescimento profissional, reconhecimento, motivação e satisfação no trabalho,  
ou seja, servidores valorizados e motivados tendem a trabalhar com mais dedicação e  
comprometimento, o que impacta positivamente no atendimento e na satisfação dos cidadãos.

Como apontam Bandeira e Teixeira (2018, p. 27): “A gestão de pessoas no serviço  
público deve estar centrada no servidor como um agente estratégico para o alcance dos  
objetivos organizacionais, promovendo sua capacitação, valorização, motivação e bem-estar  
no trabalho”. Entende-se claramente nesta citação que o sucesso e a qualidade dos serviços  
públicos prestados dependem de um enfoque direcionado no servidor. Para isso se faz  
necessário inovação nos aspectos estruturais do trabalho dando mais autonomia, participação

c

ativa, condições e equipamentos adequados, re: capacitação adequada.

Além disso, Bandeira e Teixeira (2018, p. 28)

Cuidar da qualidade de vida no trab  
especial para as públicas, pois pro  
absenteísmo e da rotatividade, além  
eficiência dos serviços prestados.

As políticas de qualidade de vida no trabalho por objetivo a satisfação e bem-estar dos servidores médio e longo prazo a redução do absenteísmo doe vantajoso para as organizações. Dessa forma, como d pessoas é a chave para a melhoria da qualidade do se alcance dos objetivos organizacionais e para o bem-e é estratégica, pois se bem conduzida é capaz de cont serviços públicos prestados à sociedade.

Quando se considera uma gestão de pessoas l realização de políticas de qualidade de vida no trab: promoção de saúde e bem-estar, que será alcançac agentes transformadores, avançando para além de pessoas e cuidando das pessoas.

Como atuação relacionada a temática na atu exemplo o Governo Federal que dentre outras açé 24/2023, a qual estabelece novas orientações, critéri Gestão e Desempenho (PGD) no serviço público fede normativa foi publicada pelo Ministério da Gestãc (MGI), trazendo aspectos relacionados a gestão de aspectos que teve impacto foi o controle de frequên passa a ser pelo controle de produtividade baseado estarão dispensados do registro de controle de frequê jornada de trabalho, qualquer que seja a modalidade medida cria uma inovação nos arranjos de trabalho, p de teletrabalho (integral ou parcial) ou presencial, e e as atividades podem ser realizadas tanto síncron assincronamente (como tarefas que dependam de mai

Também é importante trazer o exemplo da abordagem da temática de gestão de pessoas pelo CONSAD, através de GT específico constituído através da Resolução CONSAD Nº 01 de 12 de janeiro de 2021, o qual reestrutura e disciplina o funcionamento do Grupo de Trabalho sobre Gestão Estratégica de Pessoas nos Governos Estaduais e Distrital - GTGEP.

### **2.3 Gestão de pessoas e a QVT no Serviço Público do Estado do Rio Grande do Sul**

O Estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2022 publica o Decreto nº 56.436, que instituiu a Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – PGDP, da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul, organizando-se nos pilares: valorização e engajamento; atração e seleção de pessoas; gestão por competências; gestão de desempenho; desenvolvimento de pessoas; e qualidade de vida.

O pilar qualidade de vida tem como pressuposto o conjunto de ações voltadas à construção de uma organização do trabalho que promova o bem-estar físico e mental dos agentes públicos, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas de trabalho, refletindo em qualidade nas atividades laborais e nas relações interpessoais.

O Decreto nº 56.436 traz em seu art. 34:

Para subsidiar as ações de qualidade de vida em toda a administração pública estadual, são diretrizes deste pilar:

I - Acompanhamento dos principais índices de afastamento por motivo de licença saúde e acidente do trabalho;

II - Proporcionar melhores condições de trabalho e cuidados com a saúde de forma preventiva;

III - cuidado com a segurança do trabalho e qualidade de vida dos agentes públicos;

IV - Realização de campanhas de prevenção e de promoção à saúde;

V - Realizar, por meio do Programa PROSER, o acolhimento (escuta ativa), bem como coordenar e integrar ações voltadas à construção de uma organização do trabalho que promova o bem-estar físico e mental dos agentes públicos, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas de trabalho, refletindo em qualidade nas atividades laborais e nas relações interpessoais;

VI - Disponibilizar programa de apoio e de preparação para a aposentação; e

VII - otimizar e facilitar o acesso aos serviços públicos pelos agentes públicos.

A SUGEP, através da atuação do DMEST coordena a execução de programas e de ações que visem à promoção da saúde e melhores condições de trabalho no serviço público estadual. De forma normatizada estas ações já vinham sendo executadas pelo Departamento.

Em 2023, foi publicada a Lei 15.934, a qual dispõe sobre a estrutura administrativa e diretrizes do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Esta lei considera a Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão - SPGG como parte integrante da governadoria do Estado, a qual tem entre suas competências planejar e gerenciar a perícia médica do servidor público e promover políticas de qualidade de vida no trabalho, o que é

realizado pelo Departamento de Perícia Médica e Saúde do Trabalhador - DMEST/SUGEP. Ambas as formas legais dão ao DMEST a prerrogativa para atuar em qualidade de vida no trabalho no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, para os servidores estaduais.

Assim, o DMEST se propõe a criar um Núcleo de Qualidade de Vida, com o objetivo de fortalecer e apoiar as ações de prevenção e promoção à saúde já existentes e criar ações e programas, assim como apresentar proposições como forma de avançar, como exemplo a criação de programa de prevenção de acidentes de trabalho, a qual também terá um controle de índices e causas de acidentes (BRAVO; MORAIS, 2022).

Importante também ressaltar que o mapa estratégico do governo do Estado traz no eixo Planejamento, Governança e Gestão o desenho do diamante, simbolizando a valorização e o desenvolvimento dos servidores e ainda no eixo Sociedade Inclusiva, Justa e Feliz um dos aspectos apresentados é promover a saúde e bem-estar. O mapa parte da frase que sintetiza o propósito das iniciativas a serem realizadas: Unidos para construir um futuro do Rio Grande do Sul reconhecido pelo desenvolvimento sustentável e inclusivo, pela geração de oportunidades e qualidade de vida para todos. Claramente observa-se que estão em destaque na pauta do governo as temáticas de pessoas, saúde e bem-estar e qualidade de vida.

Figura 1 - Mapa Estratégico da Gestão 2023/2026



Fonte: Site da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do RS, 2023.

©





Ainda é importante citar a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Esta agenda é um plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade, com a visão de um mundo com o acesso equitativo e universal à educação de qualidade em todos os níveis, aos cuidados de saúde e proteção social, onde o bem-estar físico, mental e social estão assegurados. Ela traz um apanhado de metas, norteadores e perspectivas definidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) para atingirmos a dignidade e a qualidade de vida para todos os seres humanos do planeta, sem comprometer o meio ambiente, e, consequentemente, as gerações futuras.

**Figura 2 - Estratégia ODS**



Fonte: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>.

Dentre os objetivos sustentáveis temos o objetivo 3, que traz a Saúde e Bem-estar, para assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.

**Figura 3 - ODS 3**



Fonte: <https://www.estrategiaods.org.br/os-ods/ods3/>

Alinhadas a este Objetivo, podem ser realizadas ações como mutirões de saúde para a comunidade com especialistas, caminhadas e corridas em grupo, gincanas, palestras e oficinas sobre prevenção e conscientização de diversas doenças, campanhas de doação de sangue e medula óssea e práticas regulares de atividade física. Também podem ser realizadas orientações para o controle do peso, visitas ao médico periodicamente, diminuição do estresse, ma-

nutrição de bons hábitos sociais e familiares, incluindo hobbies e atividades de lazer, assim como aconselhamentos para evitar o tabagismo e moderar o consumo de bebidas alcoólicas são fundamentais para promover a saúde e o bem-estar. Todos estes aspectos estão ligados a qualidade de vida.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Trata-se de pesquisa qualitativa, bibliográfica e documental. A pesquisa teve como foco identificar o trabalho já realizado e publicizado na linha da QVT dentro do Estado do Rio Grande do Sul.

Para Gil (2002, p. 44), a pesquisa bibliográfica “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Para Severino (2007), a pesquisa bibliográfica realiza-se pelo:

[...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p. 122).

Assim podemos afirmar que ela consiste em um conjunto de informações e dados contidos em documentos impressos, artigos, dissertações, livros publicados; em os textos e as informações são fontes para a base teórica da pesquisa e na investigação dos estudos dos textos que possam colaborar no desenvolvimento da pesquisa.

Já o uso de documentos na pesquisa traz a riqueza de informações que deles podemos extrair porque possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural. O documento é:

evidentemente, insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado, pois traz os vestígios da atividade humana em determinadas épocas. Além disso, muito frequentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente (CELLARD, 2008, p. 295).

A base da coleta dos dados foi realizada via pesquisa na internet e com dados já publicados, artigos e sites, dissertações, bem como documentos, decretos, leis, relacionados com o Estado do Rio Grande do Sul e a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, o que dá a transparência total para o presente estudo.

Para a análise dos dados utilizou-se da análise de conteúdo do tipo temática que segundo Minayo (2007, p. 316), “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado”. De acordo com a mesma autora, operacionalmente, a análise temática ocorre em três fases:

X Pré-análise: organização do que vai ser analisado; exploração do material por meio de várias leituras; também é chamada de “leitura flutuante”. X Exploração do

material: é o momento em que se codifica o material; primeiro, faz-se um recorte do texto; após, escolhem-se regras de contagem; e, por último, classificam-se e agregam-se os dados, organizando-os em categorias teóricas ou empíricas. X Tratamento dos resultados: nesta fase, trabalham-se os dados brutos, permitindo destaque para as informações obtidas, as quais serão interpretadas à luz do quadro.

De nada adianta colher uma grande quantidade de informações, através dos mais variados e mirabolantes métodos, se, por consequência, não é possível usá-los com inteligência, direcionando ao equacionamento do problema de pesquisa (BARBOSA, 2019).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste momento do estudo, serão apresentados os resultados gerais da pesquisa considerando a bibliografia e os dados coletados. Feito isto, será possível demonstrar os caminhos já trilhados e perspectivas futuras.

### 4.1 Ações de QVT realizadas e publicizadas pela SPGG, através do DMEST no período de 2019 a 2023

Bravo e Félix (2022), apresentam as ações de QVT realizadas e publicizadas pela SPGG, através do DMEST, no período de 2019 a 2022 listadas a seguir:

- a) acompanhamento as ações do Programa de Saúde dos Servidores – PROSER, principalmente com o serviço de Acolhimento (escuta ativa).
- b) disponibilização de um CARD semanal com dicas de saúde, o “Minuto PROSER”, que desde 2023 passou a se chamar “Minuto QVT”. Segue o card:

Figura 4 - Minuto QVT



Fonte: <https://gestaodepessoas.rs.gov.br/programas/>

Aqui se identifica que o DMEST começa de fato a trabalhar na temática específica da QVT como forma de ampliar as ações já existentes.

- c) disponibilização de serviço de acolhimento virtual, serviço que continua sendo disponibilizado atualmente conforme verificado no site <https://planejamento.rs.gov.br/acolhimento>

**Figura 5 - Acolhimento Virtual**



Fonte: <https://planejamento.rs.gov.br/acolhimento>

d) realização de Jornadas de Saúde aos Servidores Estaduais, sendo a I Jornada de Saúde em 2020, a II Jornada de Saúde no 1º semestre de 2021, a III Jornada de Saúde no 2º semestre de 2021 e a IV Jornada de Saúde em 2022, com disponibilização de cartilhas virtuais com abordagens diversas que podem ser conferidas no site <https://planejamento.rs.gov.br/promocao-saude>

**Figura 6 - I Jornada de Saúde do Servidor**



Fonte: <https://estado.rs.gov.br/evento-discute-impactos-da-pandemia-na-saude-do-servidor>

**Figura 7 - II Jornada de**



Fonte: <https://www.estado.rs.gov.br/prevencao-cuidados-e-jornada-de-saude>

**Figura 8 - III Jornada de Saúde do Servidor**



Fonte: <https://planejamento.rs.gov.br/com-palestra-sobre-yoga-e-meditacao-chega-ao-fim-a-iii-jornada-de-saude-do-servidor>



Figura 9 - IV Jornada de Saúde do Servidor



Fonte: <https://planejamento.rs.gov.br/qualidade-de-vida-no-trabalho-e-tema-da-iv-jornada-de-saude-do-servidor>

Podemos perceber que as jornadas iniciaram em 2020 com temáticas relacionadas a Pandemia do COVID -19 e foram sendo diversificadas no decorrer dos anos e, em 2022, foi abordada especificamente a temática Qualidade de Vida no Trabalho.

e) Academia do Centro Administrativo Fernando Ferrari – CAFF -, que permite acesso a exercícios físicos orientados, sem custo para o servidor, funcionando atualmente.

**Figura 10 - Academia**

Fonte: <https://planejamento.rs.gov.br/academia->

f) Ginástica Laboral, projeto piloto na SPGG.

**Figura 11 - Ginás**

Fonte: Instagram SF

g) Campanha de doação de sangue em parceria com a Saúde.

**Figura 12 - Campanha de Doação de Sangue**

Fonte: <https://planejamento.rs.gov.br/servidores-estaduais-dao-inicio-a-campanha-de-doacao-de-sangue>.

Como vimos, no decorrer dos anos de 2019 a 2022, muitas ações foram criadas e fortalecidas, as quais ocorrem ainda atualmente. Pode-se verificar a publicização da ampliação do projeto de Ginástica Laboral, que em 2023 passou a ser disponibilizado para todo o CAFF.

#### **4.2 Caminhos trilhados e perspectivas futuras**

Nesta pesquisa, foi demonstrado que o foco e ênfase da QVT foi se modificando com o passar do tempo, apresentando várias abordagens e entendimentos sobre a sua aplicabilidade. Abordou-se conceitos da temática QVT e de Gestão de Pessoas pois ambos estão interligados. O foco vem a ser o trabalhador e o bem-estar pessoal na realização do seu trabalho objetivando a sua satisfação enquanto profissional e a entrega de melhores resultados para a organização.

Neste sentido, vemos com clareza que ambas as temáticas precisam estar alinhadas para que se tenha uma política de qualidade de vida de fato sendo aplicada. Já existem várias legislações a nível de Governo Federal trazendo a importância do bem-estar no trabalho e a criação de políticas de QVT. Os Estados por sua vez estão se estruturando, o que podemos constatar com a abordagem da temática através do GT Saúde e Segurança criado em 2022 através do CONSAD. Atualmente o bem-estar e a saúde são temas tratados mundialmente, como pode ser comprovado pela abrangência da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável e seus ODS.

No Estado do Rio Grande do Sul, através dos fatos apresentados, os quais estão devidamente publicizados, vemos que uma linha do tempo com base legal vem sendo construída. Anterior a 2019, as atividades já realizadas através do programa PROSER coordenado pelo DMEST/SPGG; em 2022 houve a publicação do Decreto nº 56.436, que instituiu a Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, trazendo em um de seus pilares a qualidade de vida; ainda em 2022 a IV Jornada de Saúde do Servidor aborda a temática QVT.

Em 2023 foi publicada a Lei 15.934, que dispõe sobre a estrutura administrativa e diretrizes do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e atribui à SPGG a competência de planejar e gerenciar a perícia médica do servidor público e promover políticas de qualidade de vida no trabalho, através do DMEST/SUGEP. Podemos verificar ainda que o Mapa Estratégico de Governo do Estado do Rio Grande do Sul traz em sua descrição a valorização e desenvolvimento do servidor, bem como a geração de qualidade de vida para todos.

Cabe destacar ainda que o DMEST, a partir de 2019, realiza esforços no sentido de fortalecer as ações de promoção da saúde e prevenção de doenças, bem como, implementar novas ações, sendo legalmente investido de autonomia pelas legislações acima citadas. Desta forma trabalha hoje nas linhas:

- a) Saúde Física através da Ginástica Laboral na academia do CAFF;
- b) Ações Educativas através das Jornadas de Saúde e do Minuto QVT;
- c) Saúde Mental através da coordenação do Programa PROSER, o qual tem entre seus principais serviços o acolhimento virtual;
- d) Campanhas relacionadas a saúde e bem-estar do próximo através das Campanhas de Doação de Sangue;
- e) Fortalecimento de Programas, como por exemplo o PROSER e elaboração de novos programas como por exemplo a Segurança do trabalho.
- f) Participação ativa no Grupo de Trabalho Saúde e Segurança do Servidor junto ao CONSAD, no papel de coordenação, fomentando a troca de experiências e fortalecimento de ações em todos os Estados Brasileiros.

Assim, após a análise conceitual das legislações já existentes, do apoio do CONSAD e das ações já realizadas, pode-se sugerir:

- a) Avançar no fortalecimento das ações já existentes interagindo com os órgãos do Estado;
- b) Trabalhar a base legal de uma Política de Qualidade de Vida no Trabalho para ser aplicada no âmbito Estadual;
- c) Trabalhar os dados de Saúde/afastamentos que o DMEST possui acesso e disponibilizar aos órgãos do Estado, atuando como apoio na construção de ações de promoção da saúde e prevenção de doenças, atuando como apoio e orientador;

d) Elaborar outros programas tais como: segurança do trabalho; preparação para aposentadoria; grupos de apoio/rodas de conversa para as temáticas relacionadas ao álcool/drogas/fumo;

e) trabalhar com os aspectos individuais do servidor contemplando o ambiente em que desenvolve o seu trabalho, como é organizado seu trabalho, trabalhar os gestores das áreas para que tenham uma liderança com a perspectiva de prevenção e promoção da saúde, tornando os ambientes de trabalho cada vez mais saudáveis e como consequência maior envolvimento por parte dos servidores e melhores resultados.

Para avanço futuro na temática será primordial o envolvimento da alta gestão e dos líderes, a formatação da base legal para o âmbito estadual, a compreensão da importância da saúde e bem-estar para o servidor, a organização e a entrega de resultados a sociedade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo abordar a temática da Qualidade de Vida no Trabalho e a experiência do Estado do Rio Grande do Sul. São apresentadas as diversas abordagens ao tema da QVT ao longo do tempo, identificando as ações realizadas e publicizadas no período de 2019 a 2023 pela Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul - SPGG, através do Departamento de Perícia e Saúde do Trabalhador – DMEST. Também são apresentadas algumas sugestões para que novas propostas possam ser implementadas em QVT no Estado do Rio Grande do Sul.

Os resultados nos permitem afirmar que o Estado está avançando e construindo a temática a nível de Governo, empoderando legalmente áreas do Estado. Vários indícios aqui citados nos trazem esta percepção: o Decreto nº 56.436, que instituiu a Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – PGDP; o mapa estratégico de governo e a Lei 15.934, que confere ao DMEST, dentre suas competências, promover políticas de qualidade de vida no trabalho. Além disso depreende-se o quanto estas legislações convergem com o movimento mundial da Agenda 2030 (ODS 3) da Organização das Nações Unidas.

O estudo permitiu identificar o quanto o DMEST está avançando em ações para ampliar as propostas em QVT até então já desenvolvidas no Estado. Além do que, não há como o avançar na eficácia dos serviços prestados à sociedade gaúcha sem cuidar do bem-estar dos servidores e sem dar condições para que estes tenham qualidade de vida no trabalho, o que certamente se reflete nos resultados prestados.

Ademais, considerando as possibilidades apresentadas a partir da presente pesquisa, sugere-se que a alta liderança se envolva, apoiando diretamente a temática com a construção de uma política de QVT que perpassasse todos os níveis do Estado. Somente assim pode-se avançar de fato na implementação de uma política de QVT com resultados efetivos e que ultrapasse ações esporádicas.

## REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Daniela; TEIXEIRA, Ana Cristina. **Gestão de pessoas no setor público: perspectivas e desafios**. Revista de Administração Pública, v.52, n. 1, p. 25-39, 2018.

BANDEIRA, Raquel Saldanha; TEIXEIRA, Adriana Carvalho Pinto. **Qualidade de vida no trabalho no serviço público: um estudo bibliométrico sobre o tema**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 69, n. 1, p. 25-44, jan./mar.2018.

BOMFIM, Fernanda. **Qualidade de Vida no Trabalho: um breve histórico**. (En)cena, 11, julho, 2018. Disponível em:

<https://encenasaudemental.com/comportamento/insight/qualidade-de-vida-no-trabalho-um-breve-historico/>. Acesso em: 15 de abril de 2023.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRAVO, C. L. M. E MORAIS, S. F (2022). **Qualidade de Vida no Trabalho do servidor Público Estadual do Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/estudos-planejamento/article/view/4505>.

Acesso em: 08/09/2023.

Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração. Disponível em <https://www.consad.org.br/wp-content/uploads/2021/05/Resoluc%CC%A7a%CC%83o-01.2021-GT-Gest%C3%A3o-de-Pessoas.pdf>. Acesso em 08/09/2023.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/caderno\\_legislacao\\_st1.pdf](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/caderno_legislacao_st1.pdf). Acesso em 08/09/2023.

DEMO, Pedro. Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

\_\_\_\_\_. Metodologia do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2000.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

FORNO, Cristiano Dal; FINGER, Igor da Rosa. **Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas.** Revista Brasileira de Qualidade de Vida. v. 07, n. 02, abr./jun. 2015, p. 103-112.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Consad. **Dom Contexto.** Disponível em: <https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:a0be9d9b-b630-3425-8caa-5b009d299de8>. Acesso em 08/09/2023.

GARCIA, AV. **Qualidade de vida no trabalho: análise crítica do conceito e das práticas adotadas pelas organizações.** 2010. 128f. Dissertação (Mestrado em Administração).

GARCIA, CMC. **Qualidade devida no trabalho: origem, evolução e perspectivas.** caderno de psicologia Social do Trabalho, São Paulo, v. 13, n. 2, pág. 141-154, 2010.

GESTÃO DE PESSOAS. **Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.** Disponível em: <https://gestaodepessoas.rs.gov.br/politica-de-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 08/09/2023

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

GOV.BR. **Governo atualiza regras do Programa de Gestão focando em resultados.** Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2023/julho/governo-atualiza-regras-do-programa-de-gestao-focando-em-resultados>. Acesso em: 08/09/2023

<https://www.estrategiaods.org.br/os-ods/ods3/>. Acesso em: 08/09/2023.

Leis Estaduais. **Lei Ordinária N° 15.934, De Primeiro de Janeiro de 2023.** Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/rs/lei-ordinaria-n-15934-2023-rio-grande-do-sul-dispoe-sobre-a-estrutura-administrativa-e-diretrizes-do-poder-executivo-do-estado-do-rio-grande-do-sul-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 08/09/2023.

Nações Unidas Brasil. **Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável.** Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>



RODRIGUES, Iram Jácome. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no contexto brasileiro. Cadernos de Pesquisa em Administração, São Paulo, v 1, n.5, pág. 74-86, jan./jun. 1994.

RODRIGUES, MQ. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no cenário brasileiro. In: RODRIGUES, MQ et al. (orgs.). Gestão de pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, p. 73-92, 1999.

RODRIGUES, Vitor Possati. **Espírito Santo é reconhecido nacionalmente por trabalho que promove saúde e qualidade de vida para o servidor**. SEGER. Vitória, 25, Agosto. 2023. Disponível em: <https://seger.es.gov.br/Not%C3%ADcia/espírito-santo-e-reconhecido-nacionalmente-por-trabalho-que-promove-saude-e-qualidade-de-vida-para-o-servidor>. Acesso em: 08/09/2023.

Secretaria de Planejamento, Governança e Estado. Mapa Estratégico do Governo. Disponível em: <https://planejamento.rs.gov.br/mapa-estrategico-do-governo>. Acesso em: 08/09/2023.

SILVA, Érika Maria da. **Gestão de pessoas no serviço público**: a experiência de uma autarquia federal. 192 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

SILVA, José Matias-Pereira da. **Gestão de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, MG. **Qualidade de vida no trabalho**: origem, evolução e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, J.S. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2001.

WESTLEY, WA. **Qualidade de vida no trabalho**. Nova York: Free Press, 1979.