

GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

2025

Sumário

Conceitos de Qualidade de Vida	3
Saúde e Trabalho - Visão e Desafios para a Gestão	8
Saúde Mental e Qualidade de Vida.....	11
A Nova Geração Senioridade	21
A Importância dos Programas de QVT.....	26
Desenvolvimento Sustentável e QVT	36
Citações e Referências	39

CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A concepção evolutiva do QVT iniciou-se no ano de 1959 a 1972 onde a qualidade de vida no trabalho era vista como uma variável, ano que houve investigação de como melhorar as condições de vida no ambiente de trabalho, como poderiam os indivíduos pertencentes a empresa obter condições de vida melhores no trabalho.

Quadro I: Evolução do Conceito de QVT

EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QVT	
CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1 - QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 - QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3 - QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4 - QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram freqüentemente ditos como idéias do movimento de QVT.
5 - QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6 - QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um modismo passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler, (apud Fernandes, 1996, p. 42).

CONCEITOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA EVOLUÇÃO

Conforme Rodrigues (1994, p.76), “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

QVT tem sido apontada como um dos fatores motivadores do desempenho humano no trabalho. (FERNANDES, 1996)

Qualidade de Vida é "a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações".

Alguns aspectos são comuns e universais, como o bem-estar físico, psicológico, relações sociais, o ambiente, o nível de independência e as crenças pessoais ou religiosidade. A estes seis itens deram o nome de “**domínios**”, ou seja, são os principais aspectos que determinam a Qualidade de Vida de uma pessoa.

DOMÍNIOS E FACETAS DA QUALIDADE DE VIDA

Domínio I - Domínio Físico

Dor e desconforto

Energia e fadiga

Sono e repouso

Domínio II - Domínio Psicológico

Sentimentos positivos

Pensar, aprender, memória, concentração

Autoestima

Imagem corporal e aparência

Sentimentos negativos

Qualidade de Vida no Trabalho envolve: **Pessoas, Trabalho e Organização.**

A história nos mostra três grandes ondas no mundo do trabalho:

1- **Agricultura** grandes proprietários de terra e trabalho escravo

2 – **Industrial:** sociedade industrial, novos meios de produção, trabalho massificado e mão de obra explorada.

3- **Conhecimento:** Informação, requer desenvolvimento de habilidades para lidar com o mundo complexo, instável e incerto.

A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO PARA O SER HUMANO

Segundo Cortella, etimologicamente a palavra “trabalho” vem do latim vulgar como sendo “tripalium”, que era um instrumento de **tortura** com foco em produzir **desconforto**. A origem do ocidente vem do mundo greco- romano, onde a sociedade se formou a partir do trabalho escravo, e, portanto, a própria ideia de trabalho está conectada à escravidão.

Ao longo da história esse conceito foi sendo adequado ao contexto econômico vigente. Mas se o trabalho não é um castigo, o que é – ou poderia ser?

Davenport (2001) cita, todo o trabalhador que ingressa em uma organização traz consigo complexo de expectativas e, quando parte delas são satisfeitas, atitudes positivas são geradas.

McGregor (1999) cita que muitos gerentes concordariam em que a eficácia de suas organizações seria no mínimo duplicada se fossem aplicados o conhecimento e as ferramentas para liberar o potencial latente nos recursos humanos.

O QUE É UM TRABALHO COM SIGNIFICADO?

"Significado é algo que nos dá uma certa direção, informa-nos as formas pelas quais as coisas fazem sentido para nós. Encontrar um significado no trabalho o motivaria a crescer junto com a empresa, compatibilizando nossos interesses e competências pessoais com os objetivos e competências empresariais." (Robbins, 2005)

Segundo Cortella devemos **substituir a ideia de trabalho pela ideia de obra**, que os gregos chamavam de *poiesis*, que significa minha obra, aquilo que faço, que construo, em que me vejo.

Segundo Cortella “tenho de ver o projeto que faço como minha obra.” Do contrário acontece o que Marx chamou de alienação. Todas as vezes que eu olho o que fiz como não sendo eu ou não me pertencendo, eu me alieno. Fico alheio. Portanto, eu

não tenho reconhecimento. Esse é um dos traumas mais fortes que se tem atualmente

Walton *apud* Rodrigues (1994, p.83) destaca que "... a qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico".

A representação que o trabalho tem socialmente para o indivíduo, causa impacto na vida, no seu bem estar, podendo levar a situações de maior ou menor desgaste.

Autores como Christophe Dejours (1992) têm afirmado que as organizações (e o ofício nelas desenvolvidos) são lugares sofrimento, ao tédio, ao desconforto existencial.

Na visão da autora Teresa Negreiros...

No mundo atual ainda existem valores antigos, feudais, tradicionais, conservadores mesclados com valores modernos, urbanos, industriais, contestatórios e pós-modernos.

Perdemos o valor do trabalho como uma atividade central na vida de cada um de nós.

A relação trabalho e dinheiro parece ser o principal paradigma a se analisar. Cortella faz a seguinte distinção esclarecedora: **emprego é fonte de renda e trabalho é fonte de vida.**

Essencial é tudo aquilo que você não pode deixar de ter: felicidade, amorosidade, lealdade, amizade, sexualidade, religiosidade.

Fundamental é tudo aquilo que o ajuda a chegar ao essencial. É o que lhe permite conquistar algo.

Por exemplo, trabalho não é essencial, é fundamental. Você não trabalha para trabalhar, você trabalha porque o trabalho lhe permite atingir a amizade, a felicidade, a solidariedade. Dinheiro não é essencial, é fundamental. Sem ele, você passa dificuldade, mas ele, em si, é fundamental.

O que eu quero no meu trabalho é ter a minha obra reconhecida, me sentir importante no conjunto daquela obra.

Essa visão do conjunto da obra vem levando muitas pessoas a questionar o que, de fato, estão fazendo ali. Isso não é exclusivo para o mundo do trabalho, mas para a vida em geral.

Os estudos do comportamento humano apontam que as pessoas são motivadas pela necessidade de **reconhecimento, aprovação social e participação**.

A PIRÂMIDE DE MASLOW



Fonte: <https://blog.betrybe.com>

A NECESSIDADE DA MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

Discurso de Steve Jobs, na graduação da faculdade de Stanford (2005), onde diz, entre outros que:

“Você tem que encontrar aquilo que ama. Isso vale para o trabalho quanto para as pessoas. Seu trabalho preencherá grande parte de sua vida, e o único jeito de estar verdadeiramente satisfeito é fazer o que você acredita ser um excelente trabalho, e um excelente trabalho só nasce do amor pelo que se faz. Se você ainda não o encontrou, continue procurando e não se acomode. Como tudo do coração, você saberá quando encontrar e, como todo grande relacionamento, só melhora com o passar dos anos.”

SAÚDE E TRABALHO - VISÃO E DESAFIOS PARA A GESTÃO

O QUE É SAÚDE?

"O estado de completo bem-estar físico, mental, social e espiritual" e não apenas a ausência da doença.

(OMS)

"É o bem-estar contínuo, resultado de um equilíbrio dinâmico entre os aspectos físico, psicológico e espiritual do indivíduo, e com suas interações com o meio ambiente natural e social."

(Rose Romero)



<https://br.freepik.com/>

“Saúde é conservada pelo conhecimento e observação do próprio corpo.” Cícero

A vida está cheia de escolhas.

Fazemos nossas escolhas e nossas escolhas nos fazem.

FATORES QUE INFLUENCIAM NA CAPACIDADE DE ESTAR SAUDÁVEL

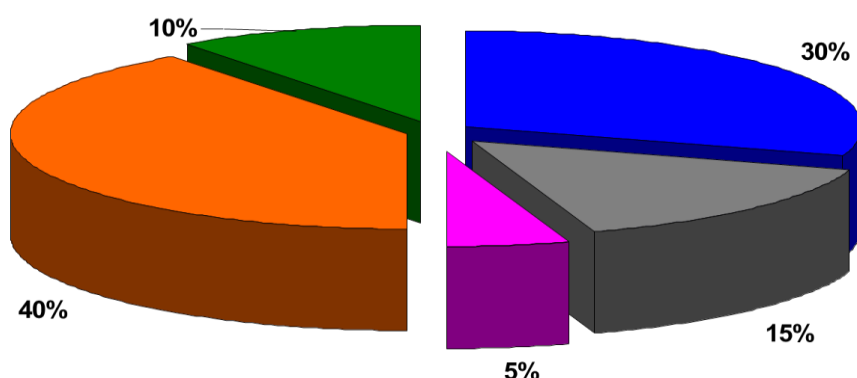
Carga genética ou heranças gestacionais

Condições ambientais

Cuidados Médicos

Circunstâncias sociais

Escolhas comportamentais



Fonte: Universidade Stanford-USA

SAÚDE OCUPACIONAL

A OMS define: Saúde ocupacional por como objetivos: a promoção e a manutenção do mais alto grau de bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores em todas as ocupações; a prevenção de desvios de saúde causados pelas condições de trabalho aos trabalhadores; a proteção de trabalhadores em seus empregos, dos riscos resultantes de fatores adversos a saúde; a colocação e a manutenção do trabalhador adaptadas às aptidões psicofisiológicas, em suma, a adaptação do trabalho ao homem e de cada homem a sua atividade.

O pensamento clássico da medicina ocupacional entendia a saúde do Trabalhador basicamente relacionada ao ambiente físico cujo contato com agentes químicos,

físicos e biológicos propiciava acidentes e enfermidades típicas pela especificidade da profissão; atualmente a visão é mais ampla, sendo o trabalho sujeito a inúmeros condicionantes, estando as condições de trabalho e suas patologias estreitamente relacionadas.

DOENÇAS OCUPACIONAIS RELACIONADAS COM O TRABALHO

- Estudos indicam o vínculo dessa doença, relacionados a organização do trabalho e o estresse no trabalho associado a subjetividade nas condições de trabalho.
- De acordo com o INSS são a segunda maior causa de afastamento no trabalho no Brasil.
- Segundo a OMS, a maior incidência é de trabalhador na faixa entre 30 a 40 anos.

Estudos de Ana Cristina Limongi-França (2011,p.37) classifica as ações de saúde em:

- **Ações de Recuperação a Saúde:** são desenvolvidas com pessoas já doentes, para recupera-las do ponto de vista físico, psicológico e social.
- **Ações de proteção à Saúde:** visa evitar a exposição de indivíduos a agentes nocivos com empregos de equipamentos de proteção individual no trabalho e a vacinação são exemplos.
- **Ações de promoção à Saúde:** são ações mais abrangentes que extrapola a mera preocupação de evitar a doença. Envolve questões de integração social, relações humanas no processo de bem estar psicossocial relacionado à saúde e à qualidade de vida.

Estudos de Ana Cristina Limongi-França (2011,p.37) classifica as ações de saúde em:

- **Ações de Recuperação a Saúde:** são desenvolvidas com pessoas já doentes, para recupera-las do ponto de vista físico, psicológico e social.
- **Ações de proteção à Saúde:** visa evitar a exposição de indivíduos a agentes nocivos com empregos de equipamentos de proteção individual no trabalho e a vacinação são exemplos.

- **Ações de promoção à Saúde:** são ações mais abrangentes que extrapola a mera preocupação de evitar a doença. Envolve questões de integração social, relações humanas no processo de bem estar psicossocial relacionado à saúde e à qualidade de vida.

Hoje, todas as áreas das ciências dedicam-se a investigar a vida no trabalho para agregar a ela mais qualidade, entendendo-a como a uma variável que contempla dimensões impregnadas da subjetividade humana.

- *Pensar a pessoa por inteiro: biológica, psicológica, social e espiritual.*
- O comportamento das pessoas apresenta variadas combinações e intensidades nestas dimensões e pode ser mais acentuado em uma delas, embora sejam interdependentes.

SAÚDE MENTAL E QUALIDADE DE VIDA

REFLETIR SOBRE SAÚDE MENTAL

A maior parte das pessoas, quando ouvem falar em “Saúde Mental” pensam em “Doença Mental”. Mas, a saúde mental implica muito mais que a ausência de doenças mentais. Pessoas mentalmente saudáveis compreendem que ninguém é perfeito, que todos possuem limites e que não se pode ser tudo para todos. Elas vivenciam diariamente uma série de emoções como alegria, amor, satisfação, tristeza, raiva e frustração. São capazes de enfrentar os desafios e as mudanças da vida cotidiana com equilíbrio e sabem procurar ajuda quando têm dificuldade em lidar com conflitos, perturbações, traumas ou transições importantes nos diferentes ciclos da vida.

TER SAÚDE MENTAL É

Estar bem consigo mesmo e com os outros.

Aceitar as exigências da vida.

Saber lidar com as boas emoções e também com aquelas desagradáveis, mas que fazem parte da vida.

Reconhecer seus limites e buscar ajuda quando necessário.

A saúde mental de uma pessoa está relacionada à forma como ela reage às exigências da vida e ao modo como harmoniza seus desejos, capacidades, ambições, ideias e emoções.

ESTRESSE

Do latim: séc. XVII – Fadiga e cansaço, coisa apertada e penosa. Séc. XVIII- força, pressão, esforço.

Séc. XX: “Qualquer adaptação requerida à pessoa. “Hans Selye Séc. XXI: “Síndrome da Pressa” , problema social, vista pela OMS como uma questão endêmica no mundo contemporâneo.

Segundo Jewell e Myla (1988)

“O stress é ao mesmo tempo a condição, sua causa e seu efeito. É uma resposta complexa do organismo, que envolve reações físicas, psicológicas, mentais e hormonais frente a qualquer evento que seja interpretado pela pessoa como desafiante” (...)

Considerando o estresse no trabalho, as fontes de estresse podem ser consideradas a partir de quatro categorias às quais se associam diferentes fatores estressores conforme quadro a seguir:

Categorias	Fatores estressores
Conteúdo do trabalho	Sobrecarga de trabalho Trabalho complexo ou monótono demais Responsabilidade em demasia Trabalho perigoso Demandas conflitantes ou ambíguas

Categorias	Fatores estressores
Conteúdo do trabalho	Sobrecarga de trabalho Trabalho complexo ou monótono demais Responsabilidade em demasia Trabalho perigoso Demandas conflitantes ou ambíguas

Categorias	Fatores estressores
Condições de emprego	turnos de trabalho pagamento falta de perspectiva de carreira contratos flexíveis de trabalho insegurança no trabalho.

Categorias	Fatores estressores
Condições de emprego	turnos de trabalho pagamento falta de perspectiva de carreira contratos flexíveis de trabalho insegurança no trabalho.

Fonte: TONELLI, Maria J.; AZEVEDO, Marcia C.; Saúde e qualidade de vida no trabalho, FGV Online, p.38, 2012

O estresse pode ser visto como resposta, ou seja reações fisiológicas que as pessoas podem ter, que inclui reações de: Alerta/Resistência/Quase exaustão/Exaustão

Esse é o processo pelo qual o estresse pode-se transformar em doenças de todos os tipos.

Batistucci (2004, p8) relata, o estresse é responsável direta e indireta por mais de 80% das doenças típicas da modernidade como: hipertensão arterial, doenças coronarianas; asma; diabetes entre outras.

<https://www.scielo.br/j/pe/a/Jftrtqy3dhkx8FTNgxKBf4WG/>

Sintomas cognitivos	Sintomas emocionais
- Problemas de memória - Incapacidade de concentração - Incapacidade de avaliar as situações - Medo constante - Hipervigilância	- Mudança de humor - Irritabilidade - Incapacidade de relaxar - Sentir-se esmagado pelas situações - Sentimento de solidão
Sintomas físicos	Sintomas comportamentais
- Dores e tensão muscular - Alterações no sistema digestivo (prisão de ventre, diarreia) - Náuseas e vômitos - Dores no peito e taquicardia (batimento acelerado do coração) - Alergias e constipações frequentes - Sensação de cansaço e fadiga	- Inquietação - Alterações do apetite - Alterações do sono - Isolamento - Evitar as situações negligenciando as responsabilidades - Uso de drogas (cigarro, álcool...) para relaxar

ANSIEDADE

A ansiedade é uma emoção normal do ser humano, comum ao se enfrentar algum problema no trabalho, antes de uma prova ou diante de decisões difíceis do dia a dia. No entanto, a ansiedade excessiva pode se tornar um distúrbio de ansiedade

Sintomas PSICOLÓGICOS da ansiedade

Constante tensão ou nervosismo;

Sensação de que algo ruim vai acontecer;

Problemas de concentração;

Medo constante;

Descontrole sobre os pensamentos, principalmente dificuldade em esquecer o objeto de tensão;

Preocupação exagerada em comparação com a realidade;

Problemas para dormir;

Irritabilidade;

Agitação dos braços e pernas.

Dor ou aperto no peito e aumento das batidas do coração;

Respiração ofegante ou falta de ar;

Aumento do suor; Tremores nas mãos ou outras partes do corpo;

Sensação de fraqueza ou cansaço; Boca seca;

Mãos e pés frios ou suados; Náusea;

Tensão muscular

Dor de barriga ou diarreia;

Insônia;

Roer unhas, fazer movimentos repetitivos com as mãos;

DEPRESSÃO



<https://www.pexels.com/pt-br>

A depressão é um transtorno de humor que afeta diretamente a qualidade de vida do indivíduo, dificultando a realização das atividades do dia a dia, devido aos seguintes sintomas:

Sentir-se triste, durante a maior parte do dia, quase todos os dias;

Perder o prazer ou o interesse em atividades rotineiras (anedonia);

Irritabilidade (pode substituir o humor deprimido em crianças e adolescentes);

Desesperança;

Queda da libido;

Perder peso ou ganhar peso (não estando em dieta);

Dormir demais ou de menos, ou acordar muito cedo;

Sentir-se cansado e fraco o tempo todo, sem energia;

Sentir-se inútil, culpado, um peso para os outros;

Sentir-se ansioso;

Sentir dificuldade em concentrar-se, tomar decisões e dificuldade de memória;

Ter pensamentos frequentes de morte e suicídio.

Obs.: Os sintomas listados têm de estar presentes há mais de duas semanas, trazer sofrimento significativo, alterar a vida social, afetiva ou laboral do indivíduo e não serem por causa de um luto recente.

SÍNDROME DE BURNOUT

O termo *burn out* ou *burnout*, “queimar até a exaustão”, vem do inglês e indica o colapso que sobrevêm após a utilização de toda a energia disponível.

A síndrome de burnout, esgotamento profissional, é um distúrbio psíquico descrito em 1974 por Freudenberger, um médico americano. O código CID para a síndrome de burnout é QD85, na 11ª Revisão da Classificação Internacional de Doenças (CID-11). A síndrome é classificada como um fenômeno ocupacional, ou seja, relacionado ao trabalho.

Síndrome de Burnout é um distúrbio psíquico de caráter depressivo, precedido de esgotamento físico e mental intenso, definido por Herbert J. Freudenberger como "(...) um estado de esgotamento físico e mental cuja causa está intimamente ligada à vida profissional".

A definição mais utilizada tem sido a de Maslach & Jackson (1986) em que o *burnout* é uma síndrome multidimensional constituída por exaustão emocional, desumanização e reduzida realização pessoal no trabalho.

O desejo de ser o melhor e sempre demonstrar alto grau de desempenho é outra fase importante da síndrome: o portador de Burnout mede a autoestima pela capacidade de realização e sucesso profissional.

A diferença entre estresse e burnout está em que o segundo é duradouro enquanto o estresse em geral envolve situações específicas.

Os contatos tornam-se impessoais, desprovidos de afetividade, desumanos, passam a apresentar comportamentos ríspidos, cínicos, irônicos.

Esta dimensão é considerada como o elemento defensivo da síndrome.

A realização pessoal e nas ocupações perde a satisfação e a eficiência no trabalho.

O *burnout* sobrevém de um processo de estresse ocupacional.

Há um sentimento de descontentamento pessoal. Segundo a pesquisadora, Christina Maslach (1993), o burnout não é problema da pessoa, mas sim da organização e da estruturação do local de trabalho em especial, àqueles locais em que as questões humanas não podem ser reconhecidas.

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

O que é Assédio Moral?

Especialistas definem com exposição da pessoa a situações humilhantes e constrangedoras, que ofendem a sua dignidade ou integridade física, durante o horário de trabalho e no exercício de suas funções.

Implicações legais:

Constituição Federal e o código civil preveem reparação por danos morais, segundo especialistas o assédio é uma forma de dano moral.

Você sabe o que é Assédio Moral?

Conforme dispõe o art. 2º, I, da Resolução 351 do CNJ, assédio moral ocorre diante da: “Violação da dignidade ou integridade psíquica ou física de outra pessoa por meio de conduta abusiva (exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou situações humilhantes e constrangedoras), causando adoecimento psicológico e físico.

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Conforme dispõe o art. 221 da LC nº 46/94: Art. 221 – Ao servidor público é proibido: XXVII – praticar assédio moral, por meio de atos ou de expressões reiteradas que tenham por objetivo atingir a dignidade ou criar condições de trabalho humilhantes ou degradantes, abusando de autoridade conferida pela posição hierárquica; (incluído pela LC 1.080/24

COMO IDENTIFICAR O ASSÉDIO MORAL?

- Isolamento e recusa na comunicação direta, “deixar na geladeira”.
- Deterioração proposital nas condições de trabalho.
- Despromoção injustificada.
- Delegação de tarefas impossíveis de serem cumpridas.
- Manter o indivíduo ocioso, sem quaisquer tarefas a cumprir.
- Manipular informações de forma a não serem repassadas com antecedência.
- Atentado a dignidade (fofocas)
- Violência verbal, física ou sexual.

ESPÉCIES DE ASSÉDIO MORAL

- **VERTICAL DESCENDENTE:** PRATICADO PELO SUPERIOR HIERÁRQUICO EM RELAÇÃO AOS SEUS SUBORDINADOS.
- **VERTICAL ASCENDENTE:** PRATICADO POR UM SUBORDINADO EM RELAÇÃO AO SEU SUPERIOR HIERÁRQUICO.
- **HORIZONTAL:** PRATICADO ENTRE COLEGAS.



Consequências do Assédio sobre a Saúde e Qualidade de vida:

No plano individual:

- Depressão, angústia e estresse, mal estar físico e mental

No plano social:

- Isolamento, redução da capacidade de relacionar com o outro e mudança de personalidade.

No plano organizacional:

- Absenteísmo, queda de produtividade, acidente de trabalho, perda de interesse pelo trabalho, prejudica a integração e o clima no trabalho.

• **PREVENÇÃO**

- Focar a origem do problema, espaço organizacional com a promoção de comunicação adequada, novos estilos de liderança e inserir o tema no código de conduta da organização.
- <https://seger.es.gov.br/Media/Seger/C%C3%B3digo%20de%20C%C3%A9tica/C%C3%93DIGO%20DE%20C%C3%89TICA%20DOS%20SERVIDORES%20CIVIS%20DO%20PODER%20EXECUTIVO%20DO%20ESTADO%20DO%20ESP%C3%8DRITO%20SANTO.pdf>

_O QUE É ASSÉDIO SEXUAL

- Conforme dispõe o art. 2º, I, da Resolução 351 do CNJ: III – Assédio sexual: conduta de conotação sexual praticada contra a vontade de alguém, sob forma verbal, não

verbal ou física, manifestada por palavras, gestos, contatos físicos ou outros meios, com o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador

ASSÉDIO SEXUAL NO TRABALHO

Você sabia que o Estado do Espírito Santo tem legislações específicas sobre Assédio Sexual?

Conforme dispõe o art. 221 da LC nº 46/94: Art. 221 – Ao servidor público é proibido: XXVIII - assediar outrem, com a finalidade de obter vantagem sexual, implicando dano ao ambiente de trabalho, à evolução na carreira profissional ou à eficiência do serviço (incluído pela LC 1.080/24)

PREVENÇÃO E/OU INTERVENÇÃO

- Identificar os elementos que provocam estresse e como enfrentar .
- Adotar hábitos saudáveis de vida.
- Cuidar para que a alimentação seja balanceada e em horários regulares, não “pulando” refeições.
- Aprender a dizer não! Não fazer mais do que as possibilidades.
- Administração do tempo. Distribuir as atividades diárias.
- Comunicação. Procurar relacionar-se com colegas de trabalho, usuários dos serviços, familiares e amigos.
- Neutralização dos agentes estressores.
- Apoio social. Cultivar o relacionamento interpessoal.
- Relaxamento. Aprender e utilizar técnicas de relaxamento.
- Psicoterapia pessoal.
- No plano institucional, um profissional capacitado em desenvolver ações em saúde ocupacional é a pessoa mais indicada.
- Planejamento ambiental.
- Organizar o ambiente de trabalho.

- Aproveite o horário que sobra durante o almoço para fazer algo diferente.
- Quando não estiverem seu ambiente de trabalho, passe mais tempo junto de sua família ou amigos.
- Melhore seu relacionamento interpessoal.
- Use a ética e a educação social.
- Diminua o olhar e o foco para as reclamações.
- Amplie sua visão, pensamento e conhecimento.
- Conviva e trabalhe bem com a emoção e as diferenças.
- Seja mais tolerante com suas inquietações.
- Aprenda a se motivar com o que a realidade lhe oferece.
- Cultive a disposição para aprender e arriscar.
- Tenha a coragem de conviver com suas falhas, feridas, perdas e ganhos.
- Viva plenamente sua competência e as oportunidades, considerando sua história, sua vida e seu passado.

A NOVA GERAÇÃO SENIORIDADE – ENVELHECIMENTO ATIVO

Olhar sobre os vários estágios do desenvolvimento humano

Compreender os ciclos de vida, infância, adolescência, vida adulta e terceira idade, permite-nos prevenir problemas, para alcançar mais qualidade de vida na vida pessoal e profissional.





<https://fabriciah.wordpress.com/2012/06/13/as-geracoes-e-os-avancos-digitais-a-geracao-y-2/>

AS GERAÇÕES BABY BOOMERS, X ,Y E Z

Cada geração é marcada pelas mudanças sociais que criaram diferenças geracionais. A sociedade de consumo em que vivemos estimula esse tipo de diferenciação.

ENVELHECIMENTO E EXPECTATIVA DE VIDA

TAXA DE FECUNDIDADE BRASILEIRA



O BRASIL ESTÁ ENVELHECENDO...

Janela demográfica: Idosos 65 anos ou mais – IBGE

Fonte: IPEA, 2015

2016	18,8 milhões de idosos	8%
2026	25,7 milhões de idosos	12%
2050	51,3 milhões de idosos	23%

População brasileira: 2016 a 2026 (IBGE)

- 11,3 milhões de pessoas a mais, dos quais, 6,9 milhões serão idosos (61%) do aumento do período.

2016	46,8 milhões de idosos	23%
2026	41,1 milhões de idosos	19%
2050	31,8 milhões de idosos	14%

ENVELHECIMENTO E EXPECTATIVA DE VIDA

Envelhecimento é um processo contínuo que começa desde que nascemos e inevitavelmente nos conduz a morte.

Os padrões de vida que promovem um envelhecimento com saúde são formados no princípio da vida.



<https://www.pexels.com/pt-br>

A capacidade de recuperação durante a vida é o ingrediente essencial para o envelhecer ativo.

O QUE É “ENVELHECIMENTO ATIVO”?

A OMS adotou o termo “envelhecimento ativo” para expressar o processo de conquista dessa visão.

“Envelhecimento ativo é o processo de otimização das oportunidades de saúde, participação e segurança, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas ficam mais velhas”.

World Health Organization. Envelhecimento ativo: uma política de saúde / World Health Organization; tradução Suzana Gontijo. – Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005. 60p.: il.

Ou seja, não concebe um envelhecer único.

Há um envelhecer bem diversificado, conforme as normas sociais orientadoras de tais diversificações.

Velhos são os outros, como nos advertiu Beauvoir. (1990).

FATORES DETERMINANTES DO ENVELHECIMENTO ATIVO

- Fatores econômicos
- Fatores sociais
- Fatores pessoais
- Estilo de vida
- Serviços de saúde e sociais
- Cultural
- Sexo

Ambiente físico

Carga genética, prática de exercícios, o lugar onde mora e o convívio com pessoas queridas interferem diretamente na longevidade.

Mas em que medida, cada um desses fatores está ajudando você a viver mais e melhor?

PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA –PPA

PLANEJAMENTO DE VIDA: CAMINHOS PARA O FUTURO

Para que a transição trabalho-aposentadoria seja efetivada de maneira mais tranquila, é fundamental que sejam propostos programas de preparação para a aposentadoria nas organizações, incentivo atitudes no presente que colaborem no futuro. O PPA contribui para o bem-estar dos futuros aposentados, pois enfatiza os aspectos positivos da transição, oportuniza a reflexão sobre os aspectos negativos e incentiva a discussão de alternativas para a adaptação bem sucedida à aposentadoria.

Constitui também o momento para (re) construir o projeto de vida a curto, médio e longo prazo, priorizando os interesses e as atitudes que precisam ser tomados para a realização dos projetos pessoais e familiares (FRANÇA; SOARES, 2009)

O estabelecimento de ações de atenção à capacidade funcional, social, saúde e segurança da pessoa idosa é legitimada no Brasil por meio de normatizações como a Política Nacional do Idoso (BRASIL, 1994) e o Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003) que preveem a implantação de Programas de Preparação para Aposentadoria – PPA. Na

alínea “c”, do Inciso IV, do Artigo 10, há a competência dos órgãos e entidades públicas no âmbito da implementação da Política Nacional do Idoso, a criação e o estímulo a manutenção de programas de preparação para aposentadoria no setor público e privado, com antecedência mínima de dois anos antes do afastamento (BRASIL, 1994).

ASPECTOS RELEVANTES A SEREM TRABALHADOS

- 1) Educação financeira;
- 2) Cuidado com a saúde;
- 3) Família, redes e vínculos;
- 4) Simulação/previsão de aposentadoria - qual tempo para aposentar e qual recurso financeiro disponível após aposentadoria;
- 5) Legislação previdenciária;
- 6) Compartilhamento de experiências dos aposentados na capacitação
- 7) As ações são estruturadas em ciclos de 04 (quatro) módulos, com duração de 4h, totalizando uma carga horária de 16h destinados a sensibilizar os servidores para iniciar uma organização, a curto, médio e longo prazos, e desenvolver um planejamento de vida com foco na transição trabalho-aposentadoria.

CRITÉRIOS (ESPÍRITO SANTO, 2014):

- 1-Possuir tempo de contribuição ou de idade faltante para o preenchimento dos requisitos para a aposentadoria igual ou inferior a 03 (três) anos;
- 2- Estar em abono permanência;
- 3- Possuir idade de 67 (sessenta e sete) anos ou mais;
- 4- Estar afastado para a aposentadoria há no máximo 03 (três) meses;
- 5- Estar afastado para tratamento da própria saúde há 18 (dezoito) meses ou mais.

A IMPORTÂNCIA DOS PROGRAMAS DE QVT

Dimensões do Ser Integral

Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

Existe a percepção de que a gestão da qualidade de vida no trabalho (GQVT) possa ser tanto mais eficaz quanto maior a correlação entre as políticas e ações para melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e nas necessidades e expectativas dos trabalhadores.

Gestão da qualidade de vida no trabalho é a busca do equilíbrio dinâmico e harmônico entre as necessidades humanas, biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais e os princípios do trabalho ergonomicamente correto e sustentável.“

Ana Cristina Limongi França

O modelo de Gestão Organizacional deve primar pela compatibilidade entre bem-estar do servidor, desempenho funcional e missão Institucional.“

Ana Magnólia Mendes

Um programa de QVT é de responsabilidade institucional, responsabilidade social de comprometimento dos dirigentes de todos os níveis hierárquicos, de parcerias Inter setoriais e de participação efetiva dos servidores .“

Ana Magnólia Mendes

GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O propósito de um programa de Qualidade de Vida nas Organizações é:

Encorajar e apoiar hábitos e estilos de vida que promovam saúde e bem estar entre todos os funcionários e famílias durante toda a sua vida profissional. Gerar estratégias com o intuito de promover um ambiente que estimule e dê suporte ao indivíduo e a Organização, conscientizando sobre como sua saúde está diretamente relacionada à sua qualidade e produtividade.

MISSÃO DOS PROGRAMAS DE QVT

A missão estratégica de um programa de Qualidade de Vida canaliza seus esforços para alcançar os seguintes resultados:

Aumentar o nível de SATISFAÇÃO E SAÚDE do colaborador/ consumidor/comunidade. Saúde como espelho das camadas biológica, psicológica, social e organizacional.

Melhorar o CLIMA ORGANIZACIONAL (ambiente, relações e ações saudáveis).

Afetar beneficentemente no processo de FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO humano, agregando competências (capacidade e atributos).

Reconhecimento, carreira e trabalhar a cultura organizacional.

Influenciar na diminuição da PRESSÃO NO TRABALHO e do DISTRESSE individual e organizacional (Menor absenteísmo/rotatividade; Menor número de acidentes).

Melhorar a capacidade de DESEMPENHO das atividades do dia a dia. (Maior produtividade).

Desenvolvimento humano e social por meio da educação para a cidadania.

No desenvolvimento de programas e ações de Qualidade de Vida no Trabalho é necessária a identificação de indicadores a partir de um bom instrumento de diagnóstico considerando os seguintes tópicos:

- Avaliação de Necessidades
- Planejamento de ações
- Implantação participativa
- Consolidação/Manutenção
- Feedbacks dos resultados

Podemos citar como exemplo o **Diagnóstico de Saúde do Servidor do Espírito Santo**, pesquisa que foi realizada com a participação de 5.273 servidores do Governo do ES, com intervalo de confiança de 95%, fortemente representativa do conjunto dos servidores do Estado.

PODE-SE TRABALHAR AINDA:

- Realizar periodicamente um levantamento de riscos de saúde dos funcionários.
- Analisar onde está o maior investimento em cuidados médicos.
- Diagnóstico do clima organizacional.
- Relatórios médicos, incidentes e sinais de estresse e insatisfação.
- Mapeamento do perfil sócio familiar e benefícios esperados.

PARA INICIAR AS ATIVIDADES E AÇÕES DE QVT PODE-SE UTILIZAR:

A FERRAMENTA 5W2H, também conhecida como plano de ação, é uma ferramenta tão óbvia e utilizada que não há uma concordância sobre quem a desenvolveu. Como ferramenta, ganhou mais popularidade com a disseminação das técnicas de gestão da qualidade e, posteriormente, com as de gestão de projetos. Quando algo deve ser implantado, entram em cena as seguintes definições: • O que (What) deve ser feito? • Por que (Why) deve ser implementado? • Quem (Who) é o responsável pela ação? • Onde (Where) deve ser executado? • Quando (When) deve ser implementado? • Como (How) deve ser conduzido? • Quanto (How much)

Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho têm como objetivo criar uma organização mais humanizada, mediante maior grau de responsabilidade e de autonomia no trabalho, recebimento mais constante de feedback sobre desempenho, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo.

É importante considerar os seguintes aspectos:

Físico – dor e desconforto, energia e fadiga, sono e repouso, ruído, trânsito; **Psicológicos** – sentimentos positivos, pensar, aprender, memória e concentração, autoestima, imagem corporal e aparência e sentimentos negativos; **Nível de independência** – mobilidade, atividades da vida cotidiana, capacidade de trabalho; **Relações sociais** – relações pessoais, apoio social e familiar; **Ambiente** – segurança física e proteção, ambiente no lar, recursos financeiros, cuidados de saúde; **Social** – disponibilidade e qualidade, oportunidades de adquirir novas informações e habilidades, oportunidades de recreação e lazer; **Aspectos espirituais** – religião e crenças pessoais.

É importante analisar:

- Competências dos profissionais com a finalidade de apoiar o servidor.
- A afinidade do servidor com a tarefa que executa na organização.
- Os programas de qualidade de vida no trabalho estão alinhados a uma estratégia maior, ou são simplesmente ações de endomarketing do planejamento empresarial, para criar um clima superficial de saúde e bem estar?
- Existe uma lacuna ainda, entre o discurso e a ação. Embora a preocupação com a QVT vem ganhando espaço no ambiente organizacional.
- Contudo, é preciso que a Organização se preocupe com a participação do trabalhador no processo produtivo.
- Limongi-França (2011,p178) cita QVT como uma competência gerencial para os gestores e uma competência estratégica para a Organização.
- Essa Competência está associada as questões de saúde, lazer e nutrição e também relacionada a responsabilidade social e relações de trabalho, perspectivas de realização pessoal e segunda carreira. São interfaces da esfera psicossocial e organizacional.
- Lucca Neto (1999,p.32 afirma que “ os programas de qualidade de vida no trabalho são exigência dos tempos. Expressa um compromisso com os avanços da ciência, da civilização, da cidadania. E ainda, por isso um desafio para muitos.”
- Causa impacto na excelência dos serviços prestados e na produtividade dos indivíduos em seu trabalho.
- Para concluir, destacamos a reflexão de Fernandes (1996), que expressa a ideia de que é primordial que tecnologias inovadoras sejam estudadas com interesse na mensuração, no controle e no monitoramento da QVT, pois, segundo ela, é imprescindível mensurar esse aspecto dentro do ambiente de trabalho a fim de programar ações corretivas e, então, evitar a repetição de problemas e fatores intervenientes no nível de satisfação e no que se reflete diretamente na produtividade das organizações. Precisamos, portanto, empenharmo-nos na utilização de métodos

e técnicas cada vez mais adequados a fim de obtermos um conjunto de fatores que definam um grau favorável de qualidade de vida no ambiente de trabalho.

BENEFÍCIOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Ganho substancial na sua satisfação e crescimento, assim como no aumento de produção e redução de custos para a Organização.

- Melhoria da produtividade
- Empregados mais alertas e motivados
- Melhoria da imagem corporativa
- Menos absenteísmo
- Melhoria das relações humanas no trabalho
- Baixas taxas de enfermidade
- Melhoria da moral da força de trabalho
- Redução em letargia e fadiga
- Redução de *turnover*

ALGUNS EXEMPLOS DE AÇÕES DE QVT

- Fazer parcerias com academias, clubes e negociar descontos para os funcionários.
- Implantar jornal ou folhetos sobre saúde e bem-estar físico e emocional.
- Concentrar em reduzir um ou mais fatores de risco de saúde entre os funcionários.



Decreto nº 4895-R, publicado em 07/06/2021, que instituiu a Rede da Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do Poder Executivo Estadual - Rede Qualivida

<https://qualivida.es.gov.br/Media/Qualivida/documentos/decreto%204895%20R%20de%2002%20de%20junho%20de%202021.pdf>

SUQUALIT SEGER

Art. 7º Compete à Subgerência de Qualidade de Vida no Trabalho - SUQUALIT, dentre outras atividades correlatas e complementares na sua área de atuação: I - planejar, implementar e gerenciar o Sistema de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do Poder Executivo Estadual; II - articular ações relacionadas à saúde, bem-estar e qualidade de vida no trabalho; III - desenvolver e implementar políticas de promoção de saúde e prevenção de doenças;

IV - Implementar e gerir programas de parcerias voltados à saúde, bem-estar e qualidade de vida, inclusive no incentivo à integração dos servidores com o meio ambiente;

V - Mapear, planejar e promover ações no âmbito da prevenção e promoção à saúde;

VI - identificar, criar, promover e gerenciar programas e projetos multidisciplinares para promoção do cuidado integral da saúde;

https://qualivida.es.gov.br/Media/Qualivida/documentos/Decreto%205039_R%20Di%C3%A1rio%20Oficial_01_12_2022%20Reestrutura%C3%A7%C3%A3o%20NASS_GESAT.pdf

TRILHA DE SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Objetivo: Fomentar a saúde e a qualidade de vida dos servidores do Governo do Estado do Espírito Santo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Explorar temáticas relevantes como Comunicação Não-Violenta, Mindfulness, Auriculoterapia, Preparação para Aposentadoria, Educação Financeira, entre outros...

METODOLOGIA : FOCO NA EDUCAÇÃO. Flexibilidade entre atividades presenciais e online para atender às necessidades dos servidores

PARCERIAS; Parceria principal com a Escola de Serviço Público do Espírito Santo (Esesp). Colaboração para a emissão de certificados e viabilização de eventos presenciais e online.

RESULTADOS ESPERADOS: Melhoria na qualidade de vida dos servidores. Ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Conscientização sobre a importância da saúde no ambiente profissional.

REDE QUALIVIDA/COMISSÃO QUALIVIDA

Modelo de gestão instituído pelo Governo do Espírito Santo com o objetivo de ampliar, fortalecer e assegurar a mobilização e a realização de iniciativas de qualidade de vida no trabalho para os servidores públicos estaduais. Atualmente, é composta por mais 40 órgãos

Art. 1º. I - **Comissão Local:** comissão permanente instituída no âmbito de cada órgão ou entidade do Poder Executivo Estadual, composta por no mínimo três servidores, designados para a elaboração e desenvolvimento da agenda interna de qualidade de vida no trabalho.

Art. 2º. A Rede Qualivida é de atuação permanente, composta por membros das comissões locais e comissão gestora, representando todos os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado Espírito Santo.

<https://qualivida.es.gov.br/Media/Qualivida/documentos/Portaria%20SEGER%2062.2021>

<https://qualivida.es.gov.br/Media/Qualivida/documentos/Portaria%20SEGER%2062.2021.pdf>

Art. 6º. Compete à Comissão Local de Qualidade de Vida no Trabalho: I. Planejar, coordenar, executar e avaliar anualmente a agenda interna de programas, projetos e ações de qualidade de vida no âmbito do órgão que representa. II. Apresentar a proposta e validar junto à gestão a agenda interna de qualidade de vida e os recursos necessários à operacionalização das ações. IV. Alinhar a agenda interna de qualidade de vida com a agenda geral no âmbito do Poder Executivo Estadual. V. Apoiar, divulgar sensibilizar e incentivar a participação dos servidores em iniciativas da agenda interna e geral, e outras relacionadas a saúde e bem-estar.

VI. Manter registros em documentação pertinente sobre o trabalho e resultados das ações realizadas. VII. Atuar de forma integrada com a área de recursos humanos e de

comunicação do órgão. VIII. Estabelecer parcerias, internas e externas, para a implantação da agenda interna. IX. Trocar experiências, participar das ações, projetos, capacitações e demais iniciativas desenvolvidas para Rede QualiVida. X. Zelar pela correta disseminação do conceito de qualidade de vida no ambiente de trabalho. XI. Desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade, determinadas pela autoridade superior.

EXEMPLOS AÇÕES QVT



ESESP E QUALIVIDA CONVIDAM VOCÊ
para uma conversa sobre como construir um
ambiente de trabalho saudável



PALESTRAS

"SAÚDE MENTAL NO ESPAÇO DE TRABALHO"
Mônica Faria, Psicóloga,
Mestre em Psicologia Institucional

"COMUNICAÇÃO CONSCIENTE PARA RELAÇÕES SAUDÁVEIS"
Suelen Rame, Analista de Execução e Treinamento

DIA 30 DE ABRIL, 9H30 ÀS 12H

AUDITÓRIO ED. FÁBIO RUSCHI
Avenida Governador Bley, nº 236 - Centro - Vitória / ES

INSCRIÇÕES
bit.ly/saudemental_notrabalho




DIA DELAS!

19 DE MARÇO (TERÇA-FEIRA), 14H30
AUDITÓRIO DO EDIFÍCIO FÁBIO RUSCHI

OFICINA "BEM ME QUER"
ARTETERAPIA EM SABONETE COM A
ASSISTENTE SOCIAL SANDRA VIEIRA

"TRACA O SEU SABONETE EM BARRA"

QualiVida

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos
Secretaria das Mulheres



TIPOS DE AVALIAÇÃO

Avaliação Diagnóstica

Identifica os conhecimentos prévios e as dificuldades permitindo um planejamento mais eficaz. Permite identificar necessidades e ajuda no monitoramento

Avaliação Somativa

Mede o desempenho final geralmente através de questionários.

Sugestões de Ferramentas para avaliar ações.

INDICADORES

- Estabeleça indicadores que norteiem a elaboração e o acompanhamento de um programa de QVT com base em um diagnóstico anteriormente traçado.
- Aspectos que precisam ser observados são: Satisfação com a função, clima organizacional, relações com colegas e líderes, estrutura do local.
- Sugestão de Indicadores : Número de parcerias firmadas, avaliação de satisfação pós-evento, variação nos indicadores de clima organizacional, número de proposições atendidas

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E QVT

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio da ONU



<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

A consecução dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio requer uma parceria global apropriada a um mundo interconectado. O mundo realmente compartilha um destino comum."

Jeffrey D. Sachs



<https://www.pexels.com/pt-br>

O Projeto do Milênio recomenda uma estratégia global para auxiliar as nações a mudar o curso contra a pobreza. Usando as metas determinadas pelos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. (Conferência Rio 92)

7º OBJETIVO DO DESENVOLVIMENTO DO MILÊNIO (ODM), ESTABELECIDO PELA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU)

Qualidade de Vida e respeito ao meio ambiente

Uma das metas para se obter Qualidade de vida é respeitar o meio ambiente

Reduzir à metade a proporção da população sem acesso à água potável segura.

ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE

- Fazer o acompanhamento de uso racional de água e energia.
- Implementar a coleta seletiva e divulgar o benefício de produtos biodegradáveis ou reciclado.
- Economizar o uso de papel – impressão apenas o importante e usar os dois lados da folha. Utilize o verso como rascunho.
- Participar de ações e projetos sociais de cidadania e sustentabilidade social.

Incentivar o uso de sacolas reutilizáveis

A participação da Sociedade ajuda a zelar para que a justiça e equidade norteiem as políticas públicas.

REFLEXÃO

Enfim, qualidade de vida no trabalho é mudança de comportamento e desenvolvimento.

O que fazer para ter uma boa qualidade de vida:

- Ter um projeto de vida para cinco anos.
- Ser exigente com os próprios hábitos saudáveis.
- Cultivar amigos e familiares.
- Educar-se culturalmente, profissionalmente e emocionalmente.

- Buscar o autoconhecimento e autovalorização pessoal.
- Cuidar do consumo, das contas e do descanso.

“A distância entre o sonho e a conquista chama-se atitude”.



Autor Desconhecido
<https://www.pexels.com/pt-b>

CITAÇÕES E REFERÊNCIAS

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. 2ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução. Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

WALTON, Richard E. **Quality of working life: what is this?** In: FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

Dejours, C. (1992). **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho** (5a ed.). São Paulo: Cortez; Oboré.

NEGREIROS, Teresa. **Teoria do contrato: novos paradigmas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

SEGER. **Decreto n ° 4.895, Diário Oficial do ES**, Vitória, ES, 02 de junho de 2021.

SEGER. **Lei Complementar nº 637, dispõe sobre a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. Diário Oficial do ES**, Vitória, ES, 07 de Junho de 2021.

SEGER. **Portaria nº 62-R, regulamenta o Decreto nº 4895. Diário Oficial do ES**, Vitória, ES, 02 de Dezembro de 2022.