

Rede de Qualidade de Vida no Trabalho: experiências, aprendizados e novos desafios no Governo do Estado do Espírito Santo

Aline Pinheiro Schultz (SEGER/ES)¹
Charles Dias de Almeida (SEGER/ES)²
Danieli Cruz Maestri (SEGER/ES)³
Suellen Martins Barone (SEGER/ES)⁴

Resumo

O objetivo deste artigo é compartilhar a experiência do Governo do Estado do Espírito Santo na estruturação da Rede de Qualidade de Vida no Trabalho, por meio de relato descritivo de resultados, desafios e aprendizados vivenciados no período de 2012 a 2021. A jornada tem como marco inicial a inserção da qualidade de vida no trabalho e saúde ocupacional como pilar da Política de Gestão de Pessoas, que tem o modelo BPSO elaborado por Limongi-França (2011) como principal referência teórica. A trajetória foi marcada pela sistematização de indicadores para subsidiar decisões, pela intensa sensibilização de gestores e pela conexão de servidores de diferentes órgãos do Poder Executivo Estadual. Esse grupo de mobilizadores conquistou legitimidade por meio da realização de iniciativas de promoção de saúde, planejamento de aposentadoria, educação financeira, mindfulness, entre outras metodologias de bem-estar no trabalho para os servidores, contidas no programa conhecido como Qualivida. A legitimidade das ações, somada à intensa sensibilização da gestão, gerou a aprovação de um projeto na carteira prioritária do planejamento estratégico do Governo para o período de 2019 a 2022, sendo uma das entregas previstas no escopo a criação da Rede de Qualidade de Vida no Trabalho, que consiste numa estratégia de governança em rede. Atualmente, a rede é composta por 43 comissões locais e 250 servidores representantes da Administração Direta e

¹ Especialista em Desenvolvimento Humano e Social, Chefe do Núcleo de Atenção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho, da Subsecretaria de Administração e Desenvolvimento de Pessoas, da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Governo do Estado do Espírito Santo. aline.schultz@seger.es.gov.br

² Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Subsecretário de Administração e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Governo do Estado do Espírito Santo. charles.almeida@seger.es.gov.br

³ Auxiliar Administrativo do Núcleo de Atenção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho da Subsecretaria de Administração e Desenvolvimento de Pessoas, da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Governo do Estado do Espírito Santo. danieli.maestri@seger.es.gov.br

⁴ Especialista em Desenvolvimento Humano e Social, do Núcleo de Atenção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho da Subsecretaria de Administração e Desenvolvimento de Pessoas, da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Governo do Estado do Espírito Santo. suellen.barone@seger.es.gov.br

Indireta; conta com uma estratégia específica de desenvolvimento dos seus membros e com a construção de agenda anual conjunta de iniciativas, sob coordenação da SEGER.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; gestão de pessoas; governança em rede.

1 Introdução

O Poder Executivo do Estado do Espírito Santo, atualmente, reúne mais de cinquenta mil servidores ativos em suas secretarias, autarquias e fundações, distribuídos em todos os 78 municípios do território capixaba. O trabalho realizado por essas pessoas contribui diretamente para a qualidade de vida existente em nosso Estado. Sob esse prisma, podemos considerar que a qualidade de vida geral da população passa pelos ambientes de trabalho do Governo ES.

Esse conjunto de servidores faz parte de uma realidade com perspectivas de grandes desafios, dentre eles, o aumento da expectativa de vida, o maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, apelos a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso com o desenvolvimento sustentável. Esses e outros desafios movem organizações públicas e privadas a adotarem políticas, processos e ferramentas de gestão organizacional e de desempenho no trabalho que ofereçam consistência para sua sustentabilidade.

Nesse cenário, qualidade de vida, saúde e bem-estar são palavras presentes no cotidiano dos servidores públicos. Muitas vezes, esses verbetes são horizontes recorrentes que permeiam a atuação na criação, aplicação e avaliação das mais diversas políticas públicas. Mas quando associamos a palavra trabalho aos verbetes citados anteriormente, qual a realidade existente nos mais diversos setores e áreas de exercício profissional dos servidores públicos? Neste artigo não temos resposta para essa pergunta, mas temos um relato de uma experiência concreta de esforços realizados dentro do processo de implementação da Política de Gestão de Pessoas, aprovada em 2012, em busca da promoção da qualidade de vida no trabalho, da saúde no trabalho e do bem-estar no trabalho.

A Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo foi aprovada por meio da Lei Complementar Nº 637/2012 e está organizada em sete pilares, sendo um deles a qualidade de vida no trabalho e a saúde ocupacional. Os estudos para implementação

adequada da qualidade de vida no trabalho tiveram início em 2011, com apoio da consultoria de Ana Cristina Limongi-França. As recomendações resultantes dos estudos realizados nesse período são referência até os dias atuais. Dentre elas, sugestões para a estruturação do modelo de gestão da qualidade de vida no trabalho.

O cenário político-administrativo, econômico e sanitário estabeleceu diferentes desafios, aprendizados e resultados, os quais vislumbramos trazer nesta publicação como forma de contribuir com diferentes servidores públicos envolvidos na implementação de programas de qualidade de vida no trabalho, colaborando, ainda, no desenvolvimento de estudos da temática no âmbito do serviço público. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é compartilhar a experiência do Governo do Estado do Espírito Santo na estruturação da Rede de Qualidade de Vida no Trabalho. O relato de experiências se concentra no período de 2012 a 2021. A jornada tem início em 2012 devido ao reconhecimento da qualidade de vida no trabalho e saúde ocupacional na Política de Gestão de Pessoas, passando pelas principais iniciativas realizadas com gerenciamento da SEGER, e conclusão em 2021 com os novos desafios identificados com a criação da Rede de Qualidade de Vida no Trabalho.

2 Desenvolvimento

2.1 A estruturação da Rede de Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos, trajetórias e decisões.

Um dos desafios da gestão de pessoas no serviço público é identificar e revisar as competências organizacionais para acompanhar o processo dinâmico e acelerado das mudanças e exigências da sociedade. Neste estudo, a qualidade de vida no trabalho está nesse rol conhecimentos, atitudes, habilidades, e valores para gestão de pessoas no Poder Executivo Estado do Espírito Santo, pois a

(...) qualidade de vida no trabalho (QVT) é a percepção de bem-estar pessoal no trabalho alinhada ao conjunto das escolhas de bem-estar que compõe políticas, práticas e serviços de gestão de pessoas de uma empresa e grupo a ser analisado à luz de dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais. Portanto, QVT é um construto que visa à mudança e à melhoria humana nas organizações em geral pouco instrumentalizadas no sentido do olhar diferenciado e valorativo das pessoas como tal. LIMONGI-FRANÇA, 2013. p.39

Sob esse prisma, a competência em gestão da qualidade de vida no trabalho é a capacidade de perceber e de construir fatos, soluções e ambientes de bem-estar, bem como de enfrentamento do mal-estar pessoal e coletivo, alinhada a valores e práticas saudáveis, ergonômicas, com

justiça social e sustentáveis, e em equilíbrio dinâmico do ponto de vista biológico, psicológico, social e organizacional; modelo teórico conhecido pela sigla BPSO. (LIMONGI-FRANÇA, 2020)

A adoção do conceito atribuiu uma identidade e demarcou a reinauguração de uma trajetória de governança das iniciativas de promoção de saúde e bem-estar para os servidores do Espírito Santo. O quadro a seguir foi elaborado para esclarecer os significados das dimensões desse modelo conceitual.

Quadro 1 - Ações de GQVT nas dimensões BPSO

Dimensões BPSO	Significados	Exemplos de ações
Biológico	Ações relativas às características físicas herdadas e adquiridas, bem como aos aspectos metabólicos (alimentação, atividades físicas) e ergonômicos. Referem-se especialmente a hábitos saudáveis.	Controle de riscos ergonômicos e ambientais, atendimento aos problemas de saúde, hábitos alimentares, características físicas, idade, oportunidade de realização de atividades físicas, estado geral de saúde dos colegas e superiores, palestras e eventos de promoção da saúde.
Psicológico	Afetos, emoções, crenças, humor, propósitos, memórias, desejos, personalidade e necessidades. Sintetizada, especialmente, pela autoestima e reconhecimento.	Confiança nos critérios de recrutamento e seleção, forma de avaliação do desempenho no trabalho, clima de camaradagem entre colegas no trabalho, oportunidade de evolução na carreira, ausência de interferência na vida pessoal.
Social	Crenças e valores compartilhados, grupos de convivência e afinidades, suporte e acesso condições sociais e econômicas. Está associada principalmente a benefícios, educação formal, consumo, comunidade, amigos, cultura, família, ambiente ecológico e sustentabilidade.	Esporte, cultura e lazer, integração empresa-família, programa de preparação para aposentadoria, orientação ao uso de crédito e consumo, atividades comunitárias e de responsabilidade social.
Organizacional	Missão e valores da organização, tecnologia, mercado e demandas de gestão, produtividade e lideranças. É representada especialmente por lideranças, comunicação, tecnologia, clima, competências, remuneração, e produtividade saudável, gestão de riscos, imagem organizacional interna e externas.	Ações de valorização do servidor e imagem do Governo, participação em eventos e treinamentos profissionais, melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias, oportunidades de participação em comitês de decisão, melhoria dos procedimentos administrativos visando à redução da burocracia.

Fonte: Limongi-França (2013)

É possível verificar as características e a visão sobre a gestão da qualidade de vida no trabalho a partir da aplicação de programas, ações, ferramentas gerenciais, inovações tecnológicas, melhorias ergonômicas, entre outros elementos das condições de vida e cultura de uma organização. Essas aplicações expressam uma visão da gestão sobre as necessidades biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais das pessoas. Diante dessa diversificação da atuação, a qualidade de vida no trabalho ora é vista como ferramenta, ora como produto ou serviço e ora como resultado.

Nessa dinâmica, o processo decisório na gestão da qualidade de vida no trabalho, segundo Limongi-França (2013), acontece nos níveis estratégico, gerencial e operacional. Em **nível estratégico**, busca promover a integração com os demais eixos da organização de forma a garantir o bem-estar pessoal e organizacional. É possível verificar evidências na missão, visão, valores, imagem da organização e seu posicionamento e impacto na comunidade e no mercado. No **nível gerencial** acontece a formação e o desenvolvimento de competências, lideranças, equipes, metas, atividades de mobilização, comunicação interna e externa. Ou seja, é um nível de implementação da política e suas ferramentas, da gestão do orçamento para prevenção e controle de fatores de mal-estar e promoção de ambientes saudáveis. Para a autora, o **nível operacional** se divide em duas categorias: interna e externa. As ações desenvolvidas pelo próprio corpo técnico da organização são definidas como operacional interno. Já o operacional externo conta com profissionais externos contratados para o desenvolvimento de práticas saudáveis.

2.2 O Grupo de Representantes do Programa Qualivida

A dinâmica entre os níveis de gestão da qualidade de vida no trabalho acontece de forma intensa e para avançar é necessário agir com visão integrada das necessidades dos envolvidos, aqui mais especificamente a realidade do Poder Executivo do Espírito Santo. Um primeiro passo para implementar essa integração foi a mobilização de servidores, representantes dos diversos órgãos da Administração Direta e Indireta, para o intercâmbio de práticas, debate sobre os desafios e construção conjunta de soluções.

O primeiro encontro aconteceu em dezembro/2013, com participação de servidores de trinta órgãos da Administração Direta e Indireta, em maioria membros de equipes de recursos humanos, com destaque para os participantes do curso promovido pela consultoria da FIA sobre o tema. Esse espaço foi legitimado por esses servidores e os encontros passaram a

acontecer trimestralmente, sempre mobilizados pela SEGER. No decorrer do período de 2014 a 2018 o grupo desenvolveu diferentes iniciativas integradas, enfrentando, porém, grandes desafios na implementação e continuidade das ações, tais como: pouca legitimidade por parte da alta direção, baixo investimento de recursos financeiros e aumento severo da complexidade das demandas relacionadas à saúde e bem-estar no trabalho.

Projetos em temas variados foram realizados com o envolvimento de servidores representantes de diversas áreas de atuação do serviço público estadual. Essas iniciativas geraram experiências e aprendizados traduzidos em indicadores e metodologias que deram origem ao programa de preparação para aposentadoria; à implantação de atividades permanentes de incentivo à adoção de hábitos saudáveis e prevenção de doenças; ao programa de educação financeira; eventos esportivos e culturais; e a ações visando a prevenção e a promoção da saúde mental e desenvolvimento de habilidades socioemocionais – cujo interesse foi confirmado pela crescente procura, pelos servidores, por práticas e ferramentas relacionadas à inteligência emocional, bem-estar e mindfulness, por exemplo.

Todavia, a manutenção do trabalho foi prejudicada devido a dificuldades no processo decisório. Nessa etapa os desafios mais recorrentes foram: a sensibilização das lideranças sobre investimentos em iniciativas de saúde e bem-estar; a aprovação de regulamento próprio sobre o modelo de governança organizar a integração dos projetos e responsabilidades de todos os órgãos. Paralelamente, existiam relatos de baixo reconhecimento dos colegas e lideranças, e ausência de previsão orçamentária. Essa situação levou ao retrocesso de iniciativas que poderiam contribuir diretamente na melhoria das relações nos ambientes de trabalho de equipes que realizam atendimento à população.

Diante desse cenário, em 2019, a SEGER atenta à importância da promoção de iniciativas voltadas ao bem-estar dos servidores e da contribuição para ambientes de trabalho mais saudáveis, selecionou a qualidade de vida no trabalho como um dos projetos prioritários do planejamento estratégico interno, culminando com aprovação no Planejamento do Governo para o período de 2019-2022.

Todas essas iniciativas contaram com a atuação dos servidores representantes do Programa Qualivida, seja na realização propriamente dita ou na divulgação e mobilização dentro dos seus respectivos órgãos, e isso se tornou um diferencial para o engajamento das pessoas,

ressaltando um potencial importante na possibilidade de avançar nas boas práticas de qualidade de vida no trabalho, principalmente em órgãos pouco envolvidos nessa rede.

De forma conjunta, o grupo amadurece a estratégia de atuação. Alguns membros mobilizaram a formação de comissões internas de qualidade de vida no trabalho na secretaria ou autarquia onde atuavam. Logo após, os primeiros resultados foram percebidos na integração e nos relacionamentos interpessoais entre servidores da mesma secretaria. Nos encontros gerais os representantes compartilhavam seus desafios específicos, e as discussões resultaram em maior representatividade das necessidades dos servidores, contemplando um olhar ampliado das demandas daqueles que atuam na área finalística, meio ou estratégica do órgão. Também foram identificados avanços em negociações e aprovação de reservas orçamentárias para projetos de qualidade de vida no trabalho. Além disso, o grupo conquistou espaço na divulgação de campanhas de comunicação interna com temas voltados à promoção de saúde, prevenção de doenças, ações com a comunidade e homenagens aos servidores.

Essas experiências e desafios sinalizaram o aprendizado e a escolha do modelo de governança rede como um caminho sustentável, viável e flexível perante a baixa normatização dos processos, responsabilidades e investimentos.

2.3 Redesenho da atuação na gestão da qualidade de vida no trabalho

O cenário de crise econômica, redução de arrecadação e limites da Lei de Responsabilidade Fiscal trouxeram barreiras para a criação de setores e equipes para o desenvolvimento de programas e projetos de qualidade de vida no trabalho. A competência legalmente atribuída à área de recursos humanos de cada órgão, muitas vezes, não era desenvolvida devido à priorização de outras demandas pelos servidores e gestores. Logo, exigiu um esforço de dinamizar a governança⁵ sobre o tema.

Lopes;Baldi (2009) colocam a rede como estrutura e também processo de governança em constante construção, que permite aos participantes trocas importantes, reproduzidas e alteradas, como resultado das suas ações, ou seja, continuamente moldadas e remodeladas pelos atores participantes. Enquanto processo, a rede vem mostrando resultados na

⁵ A governança é vista, neste artigo, como forma de dirigir para atingir objetivos coletivos, sendo um processo de identificar metas, descobrir e implementar meios para o alcance dessas metas, de modo que sejam monitoradas, avaliadas e aprimoradas. (PETERS, 2013).

implementação de políticas intersetoriais, sendo um ponto forte o grande potencial de resultados via colaboração. Para obter esses resultados os autores destacam a importância de balancear preocupações dos membros e parceiros, construir uma identidade coletiva que guarde espaço para as diferenças, debates e mudanças.

O debate de Kamp;Nielsen (2009) complementa a visão sobre as potencialidades da governança em rede para abordar problemas complexos e estabelecer relações de cooperação e deliberação na construção de soluções personalizadas ao contexto específico. Uma inter-relação de instituições caracterizadas por concepções, normas e valores compartilhados e relacionados que contribui para o processo de formulação de políticas públicas.

O modelo de gestão em redes é amplamente conhecido e aplicado em diferentes áreas de atuação, inclusive no âmbito da qualidade de vida no trabalho, em organizações públicas e privadas. Isto ocorre devido às vantagens atribuídas à natureza colaborativa, que otimiza recursos, conexões e a convergência de estratégias para atuação diante de intensas mudanças vividas pelas organizações e a sociedade. Vale ressaltar que a implantação requer decisão e priorização no âmbito da gestão dos órgãos do Poder Executivo Estadual, e a chancela do governador estabelece uma credibilidade e posicionamento de gestão fundamentais para avançar no trabalho.

Diante disso, e levando em conta uma das recomendações da consultoria da FIA sobre a formação de comissões dentro das áreas de recursos humanos, a proposta foi adaptada considerando a participação de servidores de diferentes áreas do órgão junto com servidores da área de RH, para compor uma forma de governança viável diante das circunstâncias. Para integrar esse grupo de comissões, e incentivar o crescimento das iniciativas de saúde e bem-estar era necessário viabilizar um modelo, de todas as propostas apresentadas, a governança em rede foi aprovada.

A modelagem partiu da premissa de que a Política de Gestão de Pessoas prevê a regulamentação do Sistema de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho e que a criação da Rede de Qualidade de Vida no Trabalho – Rede Qualivida – consiste em etapa inicial desse processo de regulamentação.

Junto a essa referência, nossa experiência mostrou a necessidade de garantir um mecanismo de reconhecimento associado ao modelo de gestão por desempenho praticado no Poder Executivo Estadual. Nesse sentido, reafirma-se o entendimento de que para manter as pessoas entregando o melhor das suas competências e obtendo a realização naquilo que fazem no trabalho é fundamental conciliar expectativas de carreira (COSTA, 2010). A negociação caminhou para aprovação de um decreto que, ao estabelecer responsabilidades, poderia ser apresentado no processo de promoção por seleção da carreira ao qual o servidor é vinculado.

Outro instrumento de sensibilização e negociação com os gestores foi a apresentação dos indicadores relacionados ao adoecimento dos servidores estaduais. Esses dados auxiliaram na percepção dos gestores sobre a dimensão do desafio e sobre a necessidade de agir de forma diferente.

Posteriormente a essa etapa interna, a sociedade mundial vivenciou de forma coletiva a pandemia do Covid-19. Todos os desafios e instabilidades proporcionadas pela emergência sanitária provocaram uma revisão dos projetos e isso contribuiu para a atualização da visão da gestão sobre saúde e bem-estar, levando à aprovação e publicação do Decreto 4895-R/2021 e da Portaria SEGER 62-R/2021 que, respectivamente, criou e regulamentou a Rede de Qualidade de Vida no Trabalho no Poder Executivo do Estado do Espírito Santo – Rede Qualivida.

A Rede Qualivida tem o objetivo de ampliar, fortalecer e assegurar a realização de iniciativas de qualidade de vida para os servidores públicos estaduais. É composta por comissões locais com a participação de, no mínimo três e no máximo dez, servidores representando cada secretaria, autarquia e fundação. Foi criada com a premissa de estabelecer o formato de atuação integrada em ações, programas e projetos com a finalidade de contribuir para o bem-estar dos servidores, por meio de estratégias que favoreçam a integração das áreas, a sinergia das equipes e a atenção para temas relacionados à saúde.

As comissões locais têm caráter permanente e a responsabilidade pela designação dos membros é do dirigente máximo do órgão. A SEGER tem o papel de coordenação geral e expedição de normativos. Cada secretaria, autarquia e fundação tem a responsabilidade de planejar o orçamento para o desenvolvimento das iniciativas.

A Portaria SEGER 62-R, em 23 de julho de 2021, esclarece o papel da comissão local, estabelece possibilidades de formação de comissões temáticas e parcerias para o desenvolvimento de projetos específicos. Além disso, esclarece a necessidade de realização de pesquisa interna para elaboração de agenda local e geral de iniciativas de qualidade de vida no trabalho.

Atualmente, a Rede Qualivida é composta por 43 comissões e 250 servidores das mais diversas áreas de atuação do Governo. Parte dos membros das comissões participaram de mentorias com objetivo de acelerar aprendizagem para elaboração e realização de programas e projetos de saúde e bem-estar. Dois temas foram selecionados inicialmente: habilidades socioemocionais e gestão da qualidade de vida no trabalho. Seguindo essa linha, será elaborada uma agenda integrada de iniciativas de saúde e bem-estar para os servidores ao longo do ano e um plano de capacitação continuada está sendo desenvolvido com foco no desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes dos membros das comissões locais.

2.4 Desafios do presente, passado e perspectivas futuras

A trajetória de realizações do Programa Qualivida, principalmente no que se refere às ações gerenciadas pela SEGER/ES, expressa uma construção dinâmica, de intensa negociação, flexibilidade e resiliência em busca da implementação de iniciativas de valor junto aos servidores públicos no território capixaba. Para demonstrar, sinteticamente, apresentamos a linha de tempo das principais ações realizadas no período estudado.

Quadro 2 - Linha do Tempo das Principais Experiências em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Governo do Estado do Espírito Santo - 2012 a 2021

Ano	Ações de destaque
2012	Qualidade de vida no trabalho e saúde ocupacional são instituídas como um dos pilares da Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo Estado do Espírito Santo
2013	Entrega final da Consultoria realizada pela Fundação Instituto de Administração – FIA Criação do Grupo de Representantes do Programa Qualivida Participação no estudo sobre indicador de absentismo doença entre servidores públicos, da Câmara Técnica de Saúde Ocupacional do CONSAD
2014	Publicação do decreto que institui o Programa de Preparação para Aposentadoria dos Servidores Públicos do Estado do Espírito Santo
2015	Início dos ciclos de palestra do Programa de Preparação para Aposentadoria
2016	Implantação do Programa de Educação Financeira Criação do Clube de Descontos do Servidor

2017	Expansão dos programas de preparação para aposentadoria e educação financeira
2018	Realização de palestras em cidades do interior do estado
2019	Aprovação de projeto na carteira prioritária do Planejamento Estratégico do Governo
2020	Reestruturação das entregas do projeto, implantação de projetos em modalidade virtual, com destaque para grupo de Mindfulness.
2021	Publicação do Decreto que institui e portaria regulamentadora da Rede de Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo – Rede Qualivida Criação do Laboratório de Pesquisa e Inovação em Qualidade de Vida no Trabalho e Atenção à Saúde no Serviço Público Estadual – Lab Rede Qualivida.

A jornada dessa década de trabalho demonstrou com clareza a diferença e a necessidade de apoio da alta gestão no avanço do arcabouço normativo, orçamentário e político. O processo de expansão e/ou retração expressa a visão e os valores da gestão. Por isso, estabelecer processos claros de gerenciamento das ações e programas de qualidade vida no trabalho se constituem como passo fundamental para sua sustentabilidade.

No momento, o Governo do Espírito Santo retoma uma agenda de iniciativas com a finalidade de consolidação do processo de governança em QVT. A SEGER, na condição de coordenadora da Rede Qualivida, tem diversos desafios para manter e expandir a iniciativa, dentre eles: a implantação de ações de engajamento, a redução de ações eventuais para programas regulares, o cumprimento das prerrogativas aprovadas nos instrumentos legais, a mobilização de investimentos permanentes de recursos orçamentários e financeiros em iniciativas de saúde e bem-estar, e também a identificação e utilização de ferramentas oriundas da transformação digital no serviço público para firmar processos de cuidado e atenção à saúde.

Também tem sido trabalhada a integração, a capacitação e o desenvolvimento dos membros da Rede Qualivida em tempos de regime de trabalho híbrido. Ou seja, estamos liderando o processo de construir coletivamente a identidade desse formato de atuação, superando visões preconceituosas e limitadas sobre o escopo de resultados que as iniciativas podem gerar nas equipes e ambientes de trabalho, por meio da criação e consolidação de processos gerenciais, táticos e operacionais de saúde e bem-estar, com monitoramento via indicadores.

Outro de desafio é aproximar e fortalecer as equipes de recursos humanos no seu papel referente à qualidade de vida no trabalho, estabelecendo relação estreita com as Comissões

Locais, e estas se consolidando como o suporte para elaboração, realização e avaliação das ações.

Em curto prazo, nosso objetivo é criar, iniciar e monitorar um processo de educação permanente que auxilie na sustentabilidade do trabalho das comissões locais de qualidade de vida no trabalho, com suporte para aprimorar desenhos, decisões e mantendo o alinhamento geral de uma agenda de trabalho.

Além disso, estamos adotando um modelo estruturado de comunicação das ações e resultados, de forma atrativa e profissional, sustentada por dados, indicadores e modelos metodológicos claros, de forma a disseminar conhecimentos, práticas e experiências.

Ademais, a regulamentação do Sistema de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho permanece como desafio, mas os passos recentes são muito promissores para a concretização dessa iniciativa. O principal deles foi a criação do Laboratório de Pesquisa e Inovação em Qualidade de Vida no Trabalho e Atenção à Saúde no Serviço Público Estadual, por meio da parceria entre a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (Seger), Secretaria de Estado da Saúde (Sesa), junto com o Instituto Capixaba de Estudos, Pesquisa e Inovação e Saúde (ICEPI), em outubro/2021.

O Lab Rede Qualivida foi criado com os seguintes objetivos: desenvolver estudos para o diagnóstico sobre a situação de saúde dos servidores públicos estaduais; identificar as necessidades e problemas de saúde dos servidores, bem como mapear prioridades para promoção da atenção integral à saúde; formular subsídios técnicos e soluções para estruturação de políticas voltadas à qualidade de vida no trabalho; avaliar resultados das ações promovidas pela Rede de Qualidade de Vida no Trabalho; estudar e propor a articulação das ações já existentes relacionadas à promoção e à assistência à saúde dos servidores, assim como para processos de coordenação do cuidado. O desenvolvimento dos projetos acontecem mediante apresentação pela SEGER, aprovados pelo ICEPI, e executados por bolsistas de desenvolvimento tecnológico e de inovação. Os recursos financeiros são pactuados entre SEGER, SESA e ICEPI durante vinte e quatro meses de parceria.

3 Considerações finais

Apresentamos neste artigo a trajetória de **expansão-retração-expansão** vivenciada no tema qualidade de vida no trabalho no âmbito do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo.

A perspectiva é que a Rede de Qualidade de Vida no Trabalho contribua com entregas alinhadas à política de gestão de pessoas e aos interesses e necessidades dos servidores públicos, sendo realizadas de forma íntegra, transparente, sustentável e responsável.

Nossa experiência tem demonstrado grandes possibilidades de construção coletiva de soluções no âmbito da gestão de pessoas, observando aspectos da cultura de cada órgão/área de atuação. Existem desafios e possibilidades para avançar na pactuação de recursos e no engajamento dos servidores, no entanto, à medida que ações são implementadas, isso colabora diretamente na melhoria das estratégias e o aumento do engajamento.

Outra perspectiva a partir dessa nova fase do trabalho no programa de qualidade de vida, é estabelecer um conjunto de compreensões das características específicas dos atores envolvidos na Rede Qualivida, com monitoramento dos recursos que serão investidos conforme objetivos, e assim interpretar os efeitos da adoção do trabalho estruturado em formato de rede, conforme incentivado por Lopes;Baldi (2009).

A equipe da SEGER, do Lab Rede Qualivida e da Rede Qualivida do Governo do Estado do Espírito Santo está comprometida em avançar nas práticas e entregas referentes ao pilar qualidade de vida no trabalho e saúde ocupacional da Política de Gestão de Pessoas. A trajetória não foi linear, e por isso compartilhá-la vem com o propósito de demonstrar a partir da nossa experiência caminhos e possibilidades, mas também gerar conexão com outros entes da Administração Pública dedicados a criar, testar, desenvolver, gerenciar, e avaliar iniciativas referente ao tema.

4 Referências:

ALMEIDA, Charles Dias de. LEMOS, Heyde dos Santos. TULLI, Elisângela Pereira Calmon. SOUZA, Josana Karla Venturim Santana de. **Modelagem do programa de qualidade de vida no trabalho do Poder Executivo do Governo do Estado do Espírito Santo: aplicação da abordagem sistêmica com monitoramento estruturado por indicadores.** Anais do V Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília/DF, junho de 2012. Em: <https://www.consad.org.br/documentos?filter=true&ano=2012>

COGO, Lucila. **Qualidade de Vida no Trabalho:** Um diferencial dentro das organizações. Curso de pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Oeste de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/Lucila-Cogo.pdf>, 07/12/2017.

COSTA, Luciano Venelli. **Conciliação de expectativas de carreira entre pessoas e organizações.** IN: DUTRA, Joel Souza. (Org). Gestão de carreiras na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas, 2010. p. 133-154.

ESPÍRITO SANTO. Governo do Estado. Lei complementar nº 637, de 28 de agosto de 2012. Institui a Política de Gestão de Pessoas dos Servidores Públicos do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo. **Diário Oficial do Estado do Espírito Santo.** Vitória, 2012. Acesso em 01/01/2022, em: conslegis.es.gov.br

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.

O que qualidade de vida no trabalho? Breve percurso conceitual, histórico e projeções para próxima década. In: FERREIRA, Mario César. ANTLOGA, Carla. FERREIRA, Rodrigo. R. Ferreira (Orgs.) Qualidade de Vida no Trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção. Brasília, DF, Paralelo 15, 2013. p.39-50.

Gestão da qualidade de vida no trabalho em tempos de Covid-19. Núcleo de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, Fundação Instituto de Administração, 10/07/2020. www.nucleogqvt.com.br

KAMP, Annette. NIELSEN, Klaus T. **Regulação em rede do ambiente de trabalho.** Tradução: José Marçal Jackson. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo, nº 34, 2009. p.15-27.

LOPES, Fernando Dias. BALDI, Mariana. **Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições.** Revista de Administração Pública – Rap Rio de Janeiro 43(5): 1007-1035, Set./out. 2009 Acesso em 05/01/2022:<https://www.scielo.br/j/rap/a/8Wswr4Zg4vHwBZ7FjyMc64G/?format=pdf&lang=pt#:~:text=A1%C3%A9m%20da%20compreens%C3%A3o%20de%20rela%C3%A7%C3%B5es,e%20os%20efeitos%20que%20produzem>

PETERS, Brainard Guy. **O que é governança?** Revista TCU, maio/agosto, 2013. Acesso em 01/01/2022: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/download/87/85>

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho.** 2 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SCALABRIN, Ana Carla. KISHORE, Angeli. CASADO, Tania. **Tendências em gestão de carreira.** IN: DUTRA, Joel Souza.(Org). Gestão de carreiras na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas, 2010. p. 197-216