

POLÍTICAS DE SAÚDE NO TRABALHO PARA SERVIDORES DO SETOR PÚBLICO MUNICIPAL

OCCUPATIONAL HEALTH POLICIES FOR MUNICIPAL PUBLIC SERVANTS

Ana Paula Soares Antes

Mestranda do PPGGEO da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Santo Ângelo, RS, Brasil

Sandra Testa

Mestranda do PPGGEO da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Santo Ângelo, RS, Brasil

Neusa Maria Gonçalves Salla

Doutora do PPGGEO da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Santo Ângelo, Brasil, e-mail: neusalla@san.uri.br

DOI: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v7i10.868>

Aceito em: 21.09.2026

Resumo: A saúde do trabalhador no setor público municipal configura-se como um eixo estratégico para a eficiência da gestão pública, a qualidade dos serviços prestados à população e a sustentabilidade institucional. Os servidores públicos desempenham funções essenciais na execução das políticas públicas, especialmente nas áreas de saúde, educação, assistência social, infraestrutura e segurança, estando frequentemente expostos a condições laborais que favorecem o adoecimento físico e mental. Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo analisar a relevância da implementação de uma política municipal de saúde no trabalho, articulada à gestão de pessoas, à saúde ocupacional e ao planejamento estratégico organizacional. Trata-se de uma pesquisa de natureza bibliográfica e documental, fundamentada em literatura científica, legislações e diretrizes técnicas nacionais. Os resultados apontam que a adoção de políticas preventivas, baseadas na vigilância em saúde, ergonomia, promoção da saúde, educação permanente e gestão participativa, contribui para a redução dos afastamentos, melhoria do clima organizacional e aumento da eficiência administrativa. Conclui-se que a política de saúde no trabalho deve ser incorporada como instrumento permanente de gestão estratégica, orientada por indicadores de desempenho, governança pública e valorização do servidor, promovendo ambientes laborais saudáveis e sustentáveis.

Palavras-chave: Saúde do trabalhador. Gestão pública. Planejamento estratégico. Saúde ocupacional. Servidor público municipal.

Abstract: Worker health in the municipal public sector represents a strategic axis for public management efficiency, quality of services delivered to the population, and institutional sustainability. Public servants perform essential functions in the implementation of public policies, especially in the areas of health, education, social assistance, infrastructure, and public safety, and are frequently exposed to working conditions that favor physical and mental illness. In this context, this study aims to analyze the relevance of implementing a municipal worker health policy integrated

with human resource management, occupational health, and organizational strategic planning. This is a bibliographic and documentary research based on scientific literature, legislation, and national technical guidelines. The results indicate that the adoption of preventive policies based on health surveillance, ergonomics, health promotion, continuing education, and participatory management contributes to reducing sick leave, improving organizational climate, and increasing administrative efficiency. It is concluded that worker health policy should be incorporated as a permanent instrument of strategic management, guided by performance indicators, public governance, and employee appreciation, promoting healthy and sustainable work environments.

Keywords: Worker health. Public management. Strategic planning. Occupational health. Municipal public servant.

1 Introdução

A saúde do trabalhador constitui um campo estratégico das políticas públicas brasileiras, especialmente no âmbito do setor público municipal, onde se concentram atividades essenciais à população, como educação, saúde, assistência social, infraestrutura e segurança (Brasil, 2023).

O trabalho, enquanto dimensão central da vida social, pode ser fonte de realização pessoal e desenvolvimento humano, mas também pode gerar adoecimento quando realizado em condições inadequadas, precárias ou com sobrecarga física e mental (OIT, 2022).

No Brasil, a saúde do trabalhador é reconhecida como um direito constitucional, sendo dever do Estado promover ações que visem à redução dos riscos inerentes ao trabalho, conforme disposto na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988). No âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora (PNSTT), instituída pela Portaria nº 1.823/2012, estabelece diretrizes para a promoção, proteção, vigilância, assistência e reabilitação da saúde dos trabalhadores, incluindo os servidores públicos (Brasil, 2012).

Segundo Santos, Lacaz e Gurgel (2021), os servidores públicos estão expostos a diversos fatores de risco ocupacional, como estresse, assédio institucional, jornadas extensas, adoecimento psíquico e doenças musculoesqueléticas, o que compromete tanto sua qualidade de vida quanto a eficiência dos serviços prestados à população.

De acordo com Costa e Lacaz (2021), o adoecimento laboral gera impactos diretos sobre a gestão pública, refletindo-se em absenteísmo, afastamentos previdenciários, aposentadorias precoces e queda da produtividade, além de elevar os custos com assistência médica e indenizações. Nesse contexto, a Organização Internacional do Trabalho ressalta que ambientes de trabalho seguros e saudáveis são determinantes para a sustentabilidade das organizações e para a qualidade dos serviços públicos (OIT, 2022).

Conforme destacam Minayo-Gomez e Theodoro (2018), a vigilância em saúde do trabalhador constitui um eixo fundamental para a identificação, monitoramento e enfrentamento

dos agravos relacionados ao trabalho. No entanto, sua efetivação ainda encontra entraves institucionais, como a fragmentação das políticas, a carência de equipes multiprofissionais e a ausência de integração entre os setores da administração pública.

Nesse cenário, torna-se imprescindível a formulação e implementação de uma política municipal de saúde no trabalho que contemple ações preventivas, promoção da saúde, vigilância dos ambientes laborais, acompanhamento dos agravos e fortalecimento da gestão participativa. Conforme Vasconcellos e Machado (2020), a consolidação de políticas estruturadas de saúde do trabalhador contribui para a melhoria das condições laborais, para a valorização dos servidores e para o fortalecimento da gestão pública.

Diante disso, este estudo justifica-se pela necessidade de subsidiar gestores municipais na elaboração de diretrizes estratégicas para a implementação de uma política de saúde no trabalho voltada aos servidores públicos, considerando os desafios contemporâneos da administração pública e a centralidade da saúde como fator determinante para a eficiência organizacional e para a qualidade dos serviços ofertados à sociedade. Tem como objetivo analisar a relevância da implementação de uma política municipal de saúde no trabalho, articulada à gestão de pessoas, à saúde ocupacional e ao planejamento estratégico organizacional. Trata-se de uma pesquisa de natureza bibliográfica e documental, fundamentada em literatura científica, legislações e diretrizes técnicas nacionais.

O estudo está dividido em cinco sessões: saúde do trabalhador; relação trabalho-saúde do servidor público; gestão de pessoas no serviço público; saúde ocupacional e planejamento estratégico.

2 Referencial teórico

2.1 Saúde do trabalhador

A saúde do trabalhador é uma política pública de saúde instituída no Brasil a partir da Constituição Federal de 1988 e regulamentada pela Portaria nº 1.823/2012, que institui a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora (PNSTT). Possui um enfoque ampliado, abordando determinantes sociais, econômicos e ambientais que influenciam a saúde das populações economicamente ativas (Brasil, 2012).

Segundo Minayo-Gomez e Thedim-Costa (2021), a saúde do trabalhador é uma área de interface entre o Sistema Único de Saúde (SUS) e o mundo do trabalho, buscando garantir direitos, promover equidade e combater as iniquidades provocadas pelas más condições laborais. Essa perspectiva amplia a atuação estatal na proteção à saúde do cidadão trabalhador, fortalecendo a vigilância sanitária, a notificação de agravos e a participação dos conselhos de saúde.

A saúde do trabalhador é uma política pública de saúde voltada à população economicamente ativa, com foco nos determinantes sociais, econômicos, ambientais e culturais que afetam a saúde no contexto do trabalho. Essa abordagem é mais ampla que a saúde

ocupacional, pois considera o trabalho como uma categoria central na vida humana e busca compreender os vínculos entre condições de trabalho e processo saúde-doença, especialmente no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) (Minayo-Gomez; Thedim-Costa, 2021).

Instituída formalmente pela Portaria nº 1.823/2012, a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora (PNSTT) visa a consolidar ações de vigilância, promoção e assistência integral à saúde dos trabalhadores nos diversos territórios, com ênfase na intersetorialidade, participação social e equidade (Brasil, 2012). A rede de atenção à saúde do trabalhador é composta por Centros de Referência em Saúde do Trabalhador (CERESTs), unidades básicas de saúde, hospitais e instituições de ensino, que atuam de forma integrada.

A efetividade da política de saúde do trabalhador depende do fortalecimento da vigilância em saúde, da notificação dos agravos relacionados ao trabalho como LER/DORT, acidentes graves e transtornos mentais e da formação continuada dos profissionais de saúde que atuam no SUS. Além disso, é fundamental garantir a participação dos trabalhadores e suas representações sindicais na formulação das políticas públicas (Lima; Costa, 2023).

O adoecimento relacionado ao trabalho é resultado de um conjunto de fatores que envolvem condições físicas inadequadas, sobrecarga laboral, jornadas extensas, pressão por resultados, assédio institucional, precarização das relações de trabalho e ausência de políticas de prevenção. De acordo com Raina *et al.* (2019), ambientes organizacionais caracterizados por baixa autonomia, elevado nível de exigência e escasso suporte institucional favorecem o desenvolvimento de transtornos mentais, doenças osteomusculares, fadiga crônica e síndrome de burnout. Esses agravos são cada vez mais frequentes entre servidores públicos, especialmente nas áreas de saúde e educação.

Petrucci *et al.* (2024) destacam que a integração entre dados epidemiológicos e prática clínica é indispensável para formar gestores e profissionais aptos a atuar com precisão, utilizando métodos diagnósticos assertivos e intervenções terapêuticas adequadas. Essa integração permite identificar precocemente os fatores de risco ocupacional e direcionar ações preventivas baseadas em evidências.

Além disso, fatores estruturais como falta de equipamentos adequados, ambientes insalubres, mobiliário inadequado, déficit de pessoal e ausência de programas de capacitação contribuem significativamente para o aumento dos afastamentos por doenças ocupacionais (Brasil, 2021).

O adoecimento dos servidores públicos gera impactos diretos e indiretos sobre a eficiência da gestão municipal. Entre os principais efeitos estão o aumento do absenteísmo, o crescimento das licenças médicas, a elevação dos custos previdenciários, a redução da produtividade e a sobrecarga das equipes remanescentes.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), os afastamentos por motivos de saúde representam uma das principais causas de perda de força de trabalho no setor público, especialmente nas áreas essenciais como saúde e educação. Esses

afastamentos comprometem a continuidade dos serviços e ampliam a pressão sobre os orçamentos municipais.

Além do impacto financeiro, o adoecimento laboral afeta o clima organizacional, a motivação dos servidores e a qualidade do atendimento à população. Organizações com elevados índices de afastamento tendem a apresentar maior rotatividade, menor engajamento e dificuldades na implementação de políticas públicas (Ferreira; Mendes, 2022).

Nesse contexto, a saúde do trabalhador deve ser compreendida como um investimento estratégico, e não como um custo administrativo. Políticas preventivas geram retorno institucional ao reduzir afastamentos, melhorar o desempenho organizacional e fortalecer a imagem da gestão pública perante a sociedade.

2.2 Relação trabalho-saúde do servidor público

Segundo Santos, Nascimento (2022) e Paim, Almeida-Filho (2023) os servidores públicos não exercem apenas funções administrativas, mas desempenham papel estratégico na efetividade da gestão pública e na implementação das políticas governamentais. Dessa forma, a análise das condições de trabalho e de seus impactos sobre a saúde física e mental desses profissionais torna-se fundamental para o fortalecimento da capacidade institucional dos municípios, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional, da qualidade dos serviços prestados à população e da sustentabilidade da gestão pública.

A Constituição Federal de 1988 assegura o direito à saúde e ao trabalho digno, além de estabelecer que a administração pública deve pautar-se pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). Nesse sentido, a valorização dos servidores públicos não é apenas uma obrigação legal, mas uma condição fundamental para a efetividade da gestão pública (Lopes; Barbosa, 2023).

A relação entre trabalho e saúde dos servidores públicos constitui um campo de análise fundamental para a compreensão da qualidade da gestão pública e da efetividade das políticas governamentais. No âmbito da administração pública, especialmente na esfera municipal, os servidores desempenham funções essenciais à garantia dos direitos sociais, atuando diretamente na execução de políticas públicas nas áreas de saúde, educação, assistência social, segurança e infraestrutura. Nesse contexto, as condições de trabalho a que esses profissionais estão submetidos exercem influência direta sobre sua saúde física, mental e social, repercutindo também sobre o desempenho institucional e a qualidade dos serviços prestados à população (Santos; Nascimento, 2022).

A saúde do trabalhador é reconhecida como um campo estratégico das políticas públicas brasileiras, orientado pela compreensão de que o trabalho pode ser simultaneamente fonte de realização pessoal e de adoecimento, a depender das condições em que é realizado. No serviço público, fatores como sobrecarga laboral, jornadas extensas, pressão por metas, déficit de pessoal, precarização das relações de trabalho e exposição a riscos físicos, químicos, biológicos e

psicossociais contribuem para o aumento de agravos à saúde, como transtornos mentais, doenças osteomusculares, distúrbios do sono e síndromes relacionadas ao estresse ocupacional (Paim; Almeida-Filho, 2023; Silva *et al.*, 2023).

Estudos recentes indicam que os transtornos mentais e comportamentais têm se consolidado como uma das principais causas de afastamento no serviço público brasileiro, especialmente entre servidores das áreas da saúde e da educação. A intensificação do trabalho, associada à cobrança por produtividade e à insuficiência de recursos institucionais, tem gerado elevados níveis de sofrimento psíquico, burnout e adoecimento emocional, comprometendo não apenas a saúde dos trabalhadores, mas também a eficiência administrativa e a sustentabilidade das organizações públicas (Souza *et al.*, 2023; Fernandes; Lima, 2022).

Além dos impactos individuais, o adoecimento laboral dos servidores públicos acarreta consequências significativas para a gestão pública, como aumento do absenteísmo, elevação dos custos previdenciários, redução da produtividade e comprometimento da continuidade dos serviços essenciais. Nesse sentido, a promoção da saúde no trabalho deve ser compreendida como um investimento estratégico, capaz de fortalecer a capacidade institucional dos municípios e contribuir para a melhoria da governança pública (Santos; Nascimento, 2022).

Diante desse cenário, torna-se imprescindível a implementação de políticas públicas de saúde no trabalho voltadas especificamente para os servidores públicos, com enfoque na prevenção de riscos ocupacionais, na promoção de ambientes laborais saudáveis, na vigilância em saúde do trabalhador e na valorização profissional. A integração entre gestão de pessoas, saúde ocupacional e planejamento estratégico constitui um eixo fundamental para a construção de modelos de gestão pública mais eficientes, humanizados e sustentáveis (Paim; Almeida-Filho, 2023; Silva *et al.*, 2023).

2.3 Gestão de pessoas no serviço público

A gestão de pessoas no serviço público tem assumido papel estratégico frente aos desafios contemporâneos da administração pública, exigindo práticas alinhadas à modernização institucional, à eficiência na prestação de serviços e à valorização do servidor. No contexto atual, marcado por transformações sociais, econômicas e tecnológicas, torna-se essencial adotar modelos de gestão que conciliem os princípios da legalidade e do interesse público com políticas de desenvolvimento humano e organizacional (Barreto; Gomes, 2023).

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2020), uma gestão de pessoas eficaz no setor público deve promover ambientes de trabalho inclusivos, mecanismos de reconhecimento, oportunidades de capacitação contínua e estruturas claras de avaliação de desempenho. No Brasil, tais diretrizes estão presentes em documentos como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que orienta a qualificação dos servidores com foco no fortalecimento das competências institucionais (Brasil, 2021).

No âmbito municipal, a gestão de pessoas enfrenta desafios específicos, como a limitação orçamentária, a carência de planejamento estratégico e a rotatividade de gestores em função das mudanças político-partidárias. Esses fatores impactam negativamente a continuidade das ações de valorização e capacitação dos servidores. Ainda assim, experiências bem-sucedidas demonstram que é possível avançar com iniciativas como planos de carreira, programas de saúde do trabalhador, avaliação de desempenho participativa e incentivos à inovação (Santos; Lima, 2021).

Além disso, a promoção de um clima organizacional saudável é essencial para o engajamento dos servidores e para a melhoria dos resultados institucionais. Ambientes que favorecem o diálogo, o respeito às diversidades e o desenvolvimento profissional contribuem para alinhar as expectativas individuais às metas da organização, fortalecendo o compromisso ético e a eficiência administrativa (Barreto; Gomes, 2023).

Portanto, investir em uma gestão de pessoas estratégica e humanizada é condição indispensável para o aprimoramento da administração pública. Essa perspectiva exige a articulação entre planejamento, formação continuada, valorização do servidor e governança participativa, respeitando os princípios constitucionais da administração pública e promovendo uma cultura de excelência no serviço público.

2.4 Saúde ocupacional

A saúde ocupacional é um campo interdisciplinar com práticas voltadas à proteção da saúde dos trabalhadores, integrando ações médicas, ergonômicas, psicológicas e ambientais. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), saúde ocupacional consiste em promover e manter o mais alto grau de bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores em todas as ocupações (WHO, 2022).

A saúde ocupacional está diretamente relacionada à implementação do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), instituído pela NR-7, que tem como foco a prevenção de agravos à saúde relacionados ao ambiente de trabalho (Brasil, 2023).

Para Almeida e Rodrigues (2022), o conceito moderno de saúde ocupacional envolve não apenas evitar doenças, mas promover um ambiente laboral saudável, colaborativo e sustentável.

No Brasil, a saúde ocupacional está institucionalizada no âmbito do PCMSO e do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA, substituído pelo PGR - Programa de Gerenciamento de Riscos - conforme Portaria nº 6.730/2020). Estes programas são obrigatórios em empresas e instituições públicas que mantêm empregados sob regime celetista e, cada vez mais, vêm sendo estendidos por analogia a outras categorias de servidores públicos (Brasil, 2023).

Além da prevenção de doenças e acidentes, a saúde ocupacional inclui iniciativas de promoção da saúde, como campanhas de vacinação, ações contra o sedentarismo, programas de saúde mental, ginástica laboral e ergonomia. Segundo Santos e Barros (2023), essas ações

contribuem significativamente para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e para a retenção de talentos no serviço público.

2.5 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico constitui um dos principais instrumentos de gestão contemporânea, sendo amplamente utilizado tanto no setor privado quanto no setor público como mecanismo de orientação das ações organizacionais em médio e longo prazo. Trata-se de um processo sistemático de análise do ambiente interno e externo, definição de objetivos, formulação de estratégias e monitoramento de resultados, com vistas ao alcance da missão institucional e à sustentabilidade organizacional (Chiavenato; Sapiro, 2023).

Na administração pública, o planejamento estratégico assume papel central na modernização da gestão e na busca por maior eficiência, transparência e efetividade na prestação dos serviços à sociedade. Diante da crescente complexidade das demandas sociais e das restrições orçamentárias, os gestores públicos precisam adotar modelos de planejamento que articulem recursos, pessoas, processos e políticas públicas de forma integrada, orientada por resultados e alinhada às diretrizes governamentais (Bresser-Pereira, 2021; Matias-Pereira, 2022).

O processo de planejamento estratégico envolve etapas fundamentais, como a definição da identidade organizacional (missão, visão e valores), o diagnóstico situacional por meio da análise de cenários e da matriz SWOT, o estabelecimento de objetivos estratégicos, a formulação de indicadores de desempenho e a implementação de planos de ação. Essas etapas permitem que a organização compreenda seus pontos fortes e fragilidades, identifique oportunidades e ameaças e direcione seus esforços para áreas prioritárias (Kaplan; Norton, 2020; Chiavenato; Sapiro, 2023).

Segundo Matias-Pereira (2022), no setor público, o planejamento estratégico deve estar alinhado aos instrumentos formais de planejamento governamental, como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), garantindo coerência entre as estratégias institucionais e a alocação dos recursos públicos. Além disso, a participação dos servidores e da sociedade civil no processo de planejamento contribui para a legitimidade das decisões e para a construção de políticas públicas mais aderentes às necessidades coletivas.

Conforme Bresser-Pereira (2021), as organizações públicas que adotam práticas estruturadas de planejamento estratégico apresentam maior capacidade de adaptação às mudanças, melhor desempenho institucional e maior qualidade na prestação dos serviços públicos. A utilização de ferramentas de gestão por resultados, painéis de indicadores e sistemas de monitoramento fortalece a governança e amplia a transparência, favorecendo a tomada de decisão baseada em evidências (OCDE, 2023).

O planejamento estratégico constitui instrumento essencial da gestão pública moderna, permitindo a definição de objetivos, metas, indicadores e ações voltadas à eficiência institucional e à sustentabilidade organizacional.

No contexto da saúde do trabalhador, o planejamento estratégico permite integrar ações de promoção, prevenção e vigilância à política institucional, garantindo continuidade, monitoramento e avaliação de resultados. Para Matias-Pereira (2022), políticas públicas eficazes exigem planejamento baseado em evidências, participação social e governança integrada.

A incorporação da saúde do trabalhador ao planejamento estratégico municipal fortalece a capacidade de gestão, reduz custos com afastamentos e amplia a qualidade dos serviços públicos, promovendo uma administração pública orientada para resultados e para o bem-estar dos servidores.

Dessa forma, o planejamento estratégico configura-se como um instrumento indispensável para a gestão pública contemporânea, contribuindo para o fortalecimento institucional, a racionalização do uso dos recursos públicos e a promoção de políticas públicas mais eficazes, eficientes e socialmente responsáveis.

3 Considerações finais

Ao longo deste estudo, evidenciou-se que as condições de trabalho exercem influência direta sobre a saúde física e mental dos servidores, refletindo-se nos indicadores de absenteísmo, afastamentos, rotatividade e produtividade institucional.

Verificou-se que a ausência de políticas estruturadas de saúde no trabalho contribui para o agravamento de agravos ocupacionais, especialmente os transtornos mentais, as doenças osteomusculares e os problemas cardiovasculares, que figuram entre as principais causas de licenças médicas no serviço público. Nesse contexto, a implementação de uma política municipal de saúde no trabalho revela-se não apenas uma exigência legal e sanitária, mas também uma estratégia de gestão organizacional orientada à sustentabilidade administrativa.

A articulação entre saúde do trabalhador, gestão de pessoas, saúde ocupacional e planejamento estratégico demonstra-se fundamental para a construção de ambientes laborais seguros, saudáveis e produtivos. Políticas preventivas, baseadas em vigilância em saúde, educação permanente, ergonomia, promoção da saúde e gestão participativa, contribuem para a redução de riscos ocupacionais e para a valorização do servidor público enquanto ativo estratégico da administração municipal.

Além disso, a adoção de diretrizes institucionais voltadas à saúde no trabalho fortalece a governança pública, amplia a eficiência organizacional e promove a consolidação do princípio da dignidade da pessoa humana no âmbito da administração pública. Investir na saúde do servidor é investir na qualidade dos serviços públicos e na efetividade das políticas públicas municipais.

Conclui-se, portanto, que a implementação de uma política municipal de saúde no trabalho deve ser concebida como instrumento permanente de gestão estratégica, integrada ao planejamento institucional e orientada por indicadores de desempenho, participação social e avaliação contínua. Tal iniciativa contribui para a construção de uma administração pública moderna, humanizada e comprometida com o desenvolvimento sustentável e com o fortalecimento do Estado Democrático de Direito.

4 Referências

- ALMEIDA, J. R.; RODRIGUES, M. A. Saúde ocupacional e qualidade de vida no trabalho: desafios contemporâneos. São Paulo: Atlas, 2022.
- BARRETO, L. M.; GOMES, R. C. Gestão de pessoas no setor público: práticas, desafios e perspectivas. Rio de Janeiro: FGV, 2023.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 1.823, de 23 de agosto de 2012. Institui a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora (PNSTT). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 24 ago. 2012.
- BRASIL. Ministério da Economia. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Brasília: Ministério da Economia, 2021.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Saúde do trabalhador e da trabalhadora: diretrizes e políticas públicas. Brasília: Ministério da Saúde, 2023.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Regulamentadora nº 7 (NR-7): Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO). Brasília: MTE, 2023.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). Portaria nº 6.730, de 09 de março de 2020. Brasília: MTE, 2023.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2021.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2023.
- COSTA, D.; LACAZ, F. A. C. Adoecimento relacionado ao trabalho e impactos na gestão pública. Revista Saúde em Debate, Rio de Janeiro, v. 45, n. 130, p. 1020–1035, 2021.
- FERNANDES, A. M.; LIMA, T. R. Sofrimento psíquico e trabalho no setor público brasileiro. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Brasília, v. 22, n. 3, p. 1150–1160, 2022.
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. Brasília: Universidade de Brasília, 2022.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional de Saúde: indicadores de afastamento do trabalho por motivo de saúde. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A execução premium: a obtenção da vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

LIMA, T. R.; COSTA, D. Vigilância em saúde do trabalhador no SUS: desafios e perspectivas. Revista Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 28, n. 4, p. 1157–1168, 2023.

LOPES, M. F.; BARBOSA, A. C. Valorização do servidor público e eficiência administrativa. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 74, n. 2, p. 215–234, 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. Manual de gestão pública contemporânea. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MINAYO-GOMEZ, C.; THEDIM-COSTA, S. M. F. Saúde do trabalhador: interfaces com o SUS e a vigilância em saúde. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2021.

MINAYO-GOMEZ, C.; THEDORO, M. Vigilância em saúde do trabalhador no Brasil: avanços e desafios. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v. 43, e14, 2018.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Public Service Leadership and Capability. Paris: OECD Publishing, 2020.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Government at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. Segurança e saúde no trabalho: princípios fundamentais. Genebra: OIT, 2022.

PAIM, J. S.; ALMEIDA-FILHO, N. Saúde coletiva: teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: MedBook, 2023.

PETRUCCI, A.; *et al.* Integração entre dados epidemiológicos e prática clínica na saúde do trabalhador. Revista Brasileira de Medicina do Trabalho, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 45–58, 2024.

RAINA, S. *et al.* Occupational stress and mental health disorders. International Journal of Occupational Medicine, Londres, v. 11, n. 2, p. 89–98, 2019.

SANTOS, A. P.; BARROS, R. M. Promoção da saúde no ambiente de trabalho: estratégias e resultados. Revista Saúde & Trabalho, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 67–82, 2023.

SANTOS, J. A.; LACAZ, F. A. C.; GURGEL, A. M. Condições de trabalho e saúde dos servidores públicos. Revista Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 26, n. 9, p. 3671–3682, 2021.

SANTOS, M. C.; LIMA, R. A. Gestão de pessoas no setor público municipal: desafios contemporâneos. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 55, n. 4, p. 789–808, 2021.

SANTOS, R. M.; NASCIMENTO, E. F. Trabalho, saúde e adoecimento no serviço público brasileiro. Revista Saúde em Debate, Rio de Janeiro, v. 46, n. 134, p. 985–998, 2022.

SILVA, R. C. *et al.* Saúde mental e trabalho no setor público: evidências recentes. Revista Psicologia: Ciência e Profissão, Brasília, v. 43, e248763, 2023.

SOUZA, L. A. et al. Burnout e sofrimento psíquico entre servidores públicos. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v. 48, e7, 2023.

VASCONCELLOS, L. C. F.; MACHADO, J. M. H. Política de saúde do trabalhador no Brasil: avanços e limites. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v. 45, e6, 2020.

WHO – World Health Organization. Global strategy on occupational health for all. Geneva: WHO, 2022.