



## Promoção da saúde na gestão de pessoas: experiência no contexto da gestão pública

### *Health promotion in people management: an experience in public administration*

Wilson Garves<sup>1</sup>, Anselmo Cordeiro de Souza<sup>2</sup>, Felix Ramon Ruiz Sánchez<sup>3</sup>, Martha Maria Gonçalves de Carvalho<sup>3</sup>, Maria Cecilia Leite Moraes<sup>2</sup>, Cristina Zukowsky-Tavares<sup>2</sup>

1- Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, São Carlos, SP, Brasil.

2- Centro Universitário Adventista de São Paulo – UNASP, São Paulo, SP, Brasil.

3- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP, São Paulo, SP, Brasil.

---

#### RESUMO

---

anselmo.souza@ucb.org.br

**Objetivo:** descrever a experiência de um projeto de ação de promoção da saúde no âmbito da gestão pública de pessoas. **Método:** trata-se de relato de experiência de um projeto de ação ocorrido nas cidades paraguaias de Assunção e Colonia Araújo Cué, dentro de um programa de capacitação para os funcionários do Ministério da Saúde, Educação e Ação, denominado Participación Protagónica. **Resultados:** foram implementadas ações junto aos servidores de autopercepção; sensibilização de suas próprias necessidades; sensibilização e comprometimento em relação aos problemas da comunidade; e criação de ferramentas de participação nas decisões do governo. O programa dividiu-se nos módulos Corpo e Mente, Afetos e Socialização e contou com uma equipe multiprofissional, composta por terapeuta ocupacional, psiquiatra, psicólogos, sociólogos e trabalhadores sociais. **Conclusão:** a experiência paraguaia mostrou que as instituições se fortalecem quando facilitam a sensibilização individual. As demandas, então, tendem a ser mais assertivas, pautando-se em uma gestão de pessoas sustentável e saudável, e, portanto, promotora de saúde.

#### **Palavras-chave:**

*Promoção da saúde; Administração de recursos humanos; Setor Público.*

#### ABSTRACT

**Objective:** to describe the experience of a health promotion action project in the public management of people. **Method:** this is an experience report for an action project in the Paraguayan cities of Asunción and Colonia Araújo Cué, within a training program for employees of the Ministry of Health, Education and Action, called Protagónica Participation. **Results:** actions were implemented together with the workers regarding self-perception; awareness of their own needs; awareness and commitment to community problems; and creation of tools for participation in government decisions. The program was divided into the modules Body and Mind, Emotions, and Socialization and counted on a multiprofessional team made up by an occupational therapist, a psychiatrist, psychologists, sociologists, and social workers. **Conclusion:** the Paraguayan experience showed that institutions are strengthened when they facilitate individual sensitization. The demands, then, tend to be more assertive, relying on sustainable and healthy people management, therefore promoting health.

#### **Keywords:**

*Health Promotion; Personnel Management; Public Sector.*



## INTRODUÇÃO

A promoção da saúde tem sido definida classicamente como um processo de capacitação social e individual, para atuar na melhoria de sua própria saúde e da qualidade de vida, em um ambiente forjado pela corresponsabilização entre os atores sociais.<sup>1,2</sup> Suas intercessões com a dimensão organizacional, ao que parecem, têm se alinhado ao campo da saúde do trabalhador, entre outras proposições, programas e ações de saúde nas organizações públicas e privadas, com influência direta no fator humano.<sup>3,4</sup>

A temática promoção da saúde emerge da saúde pública e fundamenta-se como espaço de reflexão e prática da saúde, indicando, entre outros princípios, iniciativas intersetoriais, ou seja, a busca por uma integração de outros setores da sociedade para o enfrentamento dos enormes desafios em saúde. Assim, a promoção da saúde constitui espaço interdisciplinar para um pensar teórico e prático, tanto nos meios científicos e acadêmicos, como nas esferas profissionais. Tal espaço não está apenas reservado aos profissionais da saúde ou instituição pública, mas estende-se a todos os setores da sociedade, na busca por melhor enfrentamento dos agigantados desafios contemporâneos.<sup>5-7</sup>

Este referencial intersetorial aproxima-se especialmente da esfera organizacional, pública ou privada, com desdobramentos amplos e influências recíprocas, configurando-se como um novo paradigma organizacional, parte integrante de um entendimento que parece apontar para uma aproximação e linguagem comuns, em uma interação interdisciplinar e transversal com a promoção da saúde.<sup>8,9</sup>

Em alguma medida, entre a promoção da saúde e o que comumente se chama “gestão de pessoas”, convergem entendimentos e conceitos tidos como nucleares bem como articuladores para ambos, a saber: da sustentabilidade e do saudável.<sup>10</sup> Esta aproximação e a abordagem do sustentável por meio do saudável estão explicitadas em publicação da Organização Mundial de Saúde (OMS).<sup>11</sup> Na mesma direção, são caracterizados os locais de trabalho em ambientes saudáveis, como indicado pela Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS), sugerindo o local de trabalho como uma prioridade para promoção da saúde. Entre os princípios fundamentais desta, estão: característica participativa e fortalecedora; a cooperação multissetorial e multidisciplinar; a justiça social; a sustentabilidade; e a completude.<sup>12</sup>

Há ambiguidades e lacunas nas investigações etimológicas, epistemológicas, metodológicas e operacionais, tanto nos estatutos da promoção da saúde como no da gestão de pessoas, enquanto áreas de posicionamento e reflexão teórica e prática. Assim, ganham importância contribuições que favoreçam o debate, estimulando e sugerindo trajetórias de pesquisas críticas mais amplas, inovadoras e integradas.<sup>9,13,14</sup>

Nosso objetivo foi descrever a experiência de um projeto de ação que consistiu em melhorar a qualidade dos serviços públicos da população, por meio de um programa de capacitação para os funcionários públicos.

## MÉTODO

Trata-se de um relato de experiência de um projeto de ação denominado *Participación Protagónica*, ocorrido nas cidades paraguaias de Assunção e Colonia Araújo Cué, em capacitação para os funcionários do Ministério da Saúde, Educação e Ação Social. O projeto fazia parte do Programa Escuela Viva II, com contrato de empréstimo número 1880 / BL-PR, assinado entre o Governo do Paraguai e o Banco de Desenvolvimento Interamericano (BID), aprovado pela Lei n. 3714 de 7 de maio de 2009.

O programa contou com uma equipe multiprofissional composta por terapeuta ocupacional, psiquiatra, psicólogos, sociólogos e trabalhadores sociais (assistentes sociais). Foi dividido em três módulos, com carga horária de 20 horas para o desenvolvimento de todo o programa em cada região. A coordenação geral foi realizada por um sociólogo, com a colaboração de diversos outros profissionais.

Nas atividades preliminares, trabalhadores sociais e psicólogos estiveram nas regiões contatando líderes e pessoas que trabalhassem no setor público, para convidá-las a participarem das atividades que seriam realizadas a seguir. Os objetivos do programa junto aos servidores foram auto percepção, sensibilização sobre suas próprias necessidades, sensibilização e comprometimento em relação aos problemas da comunidade, e criação de ferramentas de participação nas decisões de governo. Assim, o programa dividiu-se nos módulos Corpo e Mente, Afetos e Socialização. Neste estudo, relatamos as ações do módulo Corpo e Mente.

A Socialização que, em ordem temporal, deu-se como o último módulo desta ação, teve o intuito

de resgatar os conteúdos dos módulos Corpo e Mente e Afetos, buscando refletir, por meio de perguntas e não por respostas prontas, sobre como se constrói a participação orgânica e coletiva em torno das soluções dos problemas da comunidade. Este módulo foi conduzido por uma psicóloga social e utilizou, como base, a teoria dos grupos operativos de Enrique Pichon-Rivière.<sup>15,16</sup> A abordagem foi utilizada como instrumento na promoção da saúde no contexto do trabalho também em outras experiências.<sup>17</sup>

No módulo Afeto, o segundo a ser empreendido, propôs-se a gerar um espaço coletivo com os servidores públicos, com o intuito de habilitar aspectos afetivos como instrumental que dessa legitimidade para a construção de uma participação coletiva protagônica. Foi facilitado por um médico psiquiatra, e as dinâmicas verbais foram construídas considerando as referências culturais de cada região dos participantes.

Nominado como Corpo e Mente, o primeiro módulo nesta ação esteve sob a coordenação de um terapeuta ocupacional. Proporcionou estímulos para gerar autoconhecimento, considerando que as atividades afetivas, mentais e fisiológicas constituem aspectos de um mesmo funcionamento global do organismo. Verificaram-se o funcionamento corporal e sua relação com as emoções e os pensamentos. Em toda a abordagem, procurou-se não induzir, nos participantes, ideias que pudessem interferir na própria experiência corporal. O módulo foi inaugurado por meio de *workshops*, com atividades corporais – na maioria, práticas do Método Meir Schneider<sup>18</sup>, proposta utilizada também em outras ações de promoção da saúde e tratamento complementar de patologias.<sup>19,20</sup>

O Método Meir Schneider foi originalmente criado para maximizar o potencial orgânico e é utilizado por muitos terapeutas, em diversas partes do mundo, para a reabilitação motora e visual, como as desordens neuromusculares, visuais, de coluna, entre outras. Utilizam-se, como ferramentas, toques e manobras terapêuticas, exercícios para os olhos, de visualização e movimentos corporais. Tem como componente principal a participação ativa do indivíduo no desenvolvimento da consciência cinestésica.<sup>18</sup> Porém, tal método, por si só, não atenderia todas as necessidades do programa, de modo que utilizaram-se outras ferramentas e dinâmicas de grupo inseridas na terapia ocupacional, considerando que corpo, mente e emoções participam de um mesmo processo

regulatório do funcionamento global do organismo.

## RESULTADOS

As atividades foram realizadas com o intuito de proporcionar percepções e reflexões que estimulassem a proatividade com o próprio corpo e a resiliência, no ganho de vitalidade e no bem-estar físico, emocional e mental. Foi considerado que um corpo orgânico bem cuidado proporciona equilíbrio tanto das emoções quanto das elaborações mentais. Com o intuito de não induzir respostas, foi lançada a pergunta: “Qual a relação entre um pensamento e uma emoção para o atual estado corporal?”.

Vários exercícios e movimentos foram propostos para ensinar, por meio das percepções corporais e visuais, reflexões que conduzissem ao equilíbrio biopsíquico. Entre as percepções alcançadas, enfatizamos os estados de condicionamento que “moldavam” a arquitetura do corpo, ou seja, neurologicamente funcionávamos no aqui e agora, baseados em impressões oriundas do passado. No entanto, por meio de movimentos novos e inusitados, e pela própria consciência corporal e do movimento, podíamos fazer frente aos condicionamentos limitantes impostos pelo cérebro e pela mente, aprendendo uma maneira mais confortável de funcionamento do organismo.

Também foi proposto que autocuidado seria, em muitos casos, uma preocupação anterior à ação relacionada ao cuidar do outro. Assim, foram enfatizados movimentos e condutas que propunham melhora da qualidade de vida dos trabalhadores, no que se referiu ao corpo, à mente e às emoções. Considerou-se, ainda, que este assunto não deveria ser uma questão “para o outro” antes de significar algo para o próprio participante, e que um corpo cuidado abriria caminho para cuidar de um corpo maior, ou seja, a própria instituição às quais as pessoas pertenciam.

A proposta visou facilitar o entendimento corporal, emocional e mental, por meio de alguns exercícios físicos, e privilegiou as vias perceptivas do corpo, incluindo os olhos. O vocabulário, durante as ações, foi o mais simples possível. Os exercícios foram selecionados para proporcionar referências de bem-estar nos trabalhadores. Entre as atividades realizadas e seus objetivos, explicitam-se, a seguir na tabela 1:

**Tabela 1** - Atividades realizadas no módulo corpo e mente e seus objetivos.

Atividade Proposta	Objetivo
Exercícios respiratórios	A melhoria do bem-estar; melhora das dores.
Relaxamento corporal versus corpo tenso.	Autoconhecimento com noção de corporeidade; autoconhecimento com noção de mente-corpo.
Trabalho visual.	Melhora da acuidade-visual.
Dignidade (percepções reflexivas).	Espírito proativo (lutar por si próprio).
Dinâmicas interpessoais.	A aquisição de sensibilidade de si e do outro (espírito inclusivo).

Pelo ato de respirar ser por si só mecânico, não requer comando consciente para seu funcionamento. Porém, quando a respiração está mais presente na consciência do indivíduo, havendo maior envolvimento dos músculos intercostais e do diafragma (respiração diafragmática), ocorre resposta do sistema nervoso parassimpático, facilitando maior integração do indivíduo com seu meio ambiente e relacional.<sup>18</sup> Isso pode fazer frente aos fatores estressantes do dia a dia. Essa atividade foi baseada em vivência sonora, antes e após a realização de automassagens e alongamentos facilitadores da mecânica respiratória. Os participantes puderam perceber e, posteriormente, refletir sobre isto, pois o novo padrão respiratório lhes proporcionou um melhor estado mental e emocional.

Após trabalhar o relaxamento em apenas um dos lados do corpo, os participantes foram convidados a interagir em duplas, buscando perceber e sentir em que lado do corpo havia maior percepção de si mesmo e melhor interação com o outro à sua frente. Algumas duplas chegaram a se abraçar nesta experiência de relaxamento corporal *versus* corpo tenso.

O trabalho visual serviu para conscientizar os participantes de que o olhar é um ato controlado não apenas pela região occipital, que reproduz a visão na consciência, mas também pelo hipocampo (região do cérebro utilizada para controlar e selecionar o que queremos ver). Quando exercitamos o equilíbrio do olhar, ou seja, estimulamos a visão periférica e o olho não dominante, além de também relaxar o cristalino e as demais estruturas anatômicas dos olhos, melhoramos a acuidade visual e também percebemos melhor determinadas coisas que não vemos com tanta facilidade.<sup>18</sup> Após alguns estímulos e com base em tabelas oftalmológicas<sup>21</sup>, os participantes puderam ter uma nova percepção do olhar, sobretudo na conscientização de que se podem ver as coisas de uma outra maneira.

Por outro lado, muito mais que oferecer exercícios que proporcionassem outro estado de consciência corporal, o intuito foi resgatar a dignidade

daqueles corpos eventualmente sofridos. Ao aprenderem a buscar uma nova relação com o próprio corpo, com um corpo não tenso, os participantes puderam manter atitude muito mais proativa em relação a sua própria saúde física, emocional e mental.

No depoimento final, observamos o resgate de um corpo menos sofrido e mais cuidado, que possibilitou um relacionamento interpessoal muito mais profundo.

Segundo relatos dos próprios participantes, as atividades colaboraram para algumas reflexões, as quais mencionamos com seus respectivos relatos sobre a experiência em Colonia Araújo Cué, como o aumento da percepção corporal: (entrevistado 1) “*Me siento bien porque mi cuerpo necesitaba*” e “*Aquí hay muchos trabajadores con dolor de espalda debido a andar en bicicleta*”.

Houve positiva resposta em relação à percepção sobre as vulnerabilidades, condicionamentos e limitações do corpo, sobretudo na maneira de enxergar as coisas: (entrevistado 2) “*Lo que recibimos hoy, en el día de hoy, no teníamos antes: dar un tiempo a nuestro cuerpo que normalmente está muy rigidizado*” e (entrevistado 3) “*Esta fue la primera vez que alguien trajo algo en lo que pudiésemos ver a nosotros mismos. Estaba buscando terapias para curar mi estrés y ahora tengo la solución ofrecida para curarme. Si amanezco bien puedo tocar la vida de forma más tranquila*”.

Já, em relação à percepção da relação do controle da respiração para melhorar o bem-estar e as relações interpessoais, obtivemos os seguintes relatos: (entrevistado 4) “*Me gustó mucho. Esta fue la primera vez que esta comunidad ha recibido algo de este nivel. Debemos pasar este conocimiento del propio cuerpo a otras personas*” e (entrevistado 5) “*Tenemos que mirar dentro de nosotros, lo que duele y lo que no duele. Muchas veces no me siento y no percibo mi enfermedad. Tenemos que mirar a nosotros mismos a partir de este lugar de nosotros mismos*”.

A respeito da importância do autocuidado

para melhor cuidar do outro, algumas declarações: (entrevistado 1) “*Cuando se cubrió un ojo (el no dominante), me pareció que se estaban cerrando toda mi visión. Tenemos que cambiar la sociedad. Nunca nos sentamos en el suelo aquí en Araújo Cué y debemos hacer más veces esto*”, (entrevistado 2) “[La experiencia] *Fue para mí me descubrir como persona. Me sentí haciendo parte de la Formación. Debemos empezar a partir de este lugar (sentado en el suelo) que nos hace como una familia. Debemos mirar con ojos de fe y no con los ojos de la carne*”, (entrevistado 3) “*Lo que hicimos con nuestro cuerpo no puede ser forzado, sino porque queremos y por amor. Me enteré de que tenemos que mirar de manera diferente y me pregunto por qué nunca hemos tenido una formación de esta manera*”, (entrevistado 4) “*Falta unir, es lo que dice Jesús. Vendrá la abundancia y falta la unión para que tengamos amor*”.

## DISCUSSÃO

Entre os artigos que abordam as tendências em pesquisa em gestão de pessoas, é encontrada menção à expansão horizontal, sugerindo ser a gestão da sustentabilidade organizacional de responsabilidade da gestão de pessoas em várias empresas.<sup>22</sup> Outra contribuição, ao aprofundar as relações entre gestão por competências e profissões, entre outras propostas de uma agenda temática de pesquisas, sugere que sejam realizadas pesquisas que correlacionem a temática a outros construtos, como o estresse ocupacional.<sup>23</sup>

De modo mais direto, em pesquisa sobre o cenário de estudos sobre políticas de gestão de pessoas, por meio de uma revisão bibliográfica em periódicos da área de administração, propõe-se agenda de pesquisa baseada nas lacunas encontradas. Entre as políticas contempladas, está a das condições de trabalho, que engloba os programas de qualidade de vida no trabalho e de promoção da saúde, sugerindo, por meio dos resultados da pesquisa, a necessidade de mais contribuições, com ensaios teóricos e mais aprofundados estudos e pesquisas das relações dos elementos, como ergonomia e jornada flexível. Atividades tidas como estimuladoras de maior autonomia, saúde e bem-estar nas organizações.<sup>24</sup>

Na gestão de pessoas, entendida como espaço acadêmico e científico, têm surgido sugestões para superação de um modelo instrumental, ou seja, reducionista, unidimensional e desprovido de

coerência teórica, com várias menções à falácia do discurso gerencial em relação a prática.<sup>23,24</sup> Isto reforça a proposta de uma gestão de pessoas pensada de modo transversal e interdisciplinar, de natureza multidimensional, por parecer compor um espaço de investigação mais coerente, que contemple a completude da integridade e integralidade humana. Estabelecendo, assim, um programa de aproximação e linguagem comum para a produção interdisciplinar.<sup>23</sup>

É possível encontrar considerável interseção convergente entre gestão de pessoas e promoção da saúde, na qual os programas de promoção da saúde, nos locais de trabalho, definem-se como conceito multidimensional de um entendimento amplo de saúde, bem como de uma correponsabilização dos atores sociais e, especialmente, os organizacionais – o que não é excludente e nem mesmo configura uma máscara para a óbvia necessidade de condições de vida e de trabalho coerentes (estes últimos menos estudados na literatura).<sup>12,25</sup>

Além das variáveis de contorno individuais a que se propõem as intervenções de promoção de saúde no ambiente organizacional, são apontadas variáveis que influenciam na saúde, constituindo uma série de forças fora do controle do indivíduo. Entre estas forças, estão os aspectos físicos e organização do trabalho. A literatura, de modo geral, tem se alinhado mais às práticas e aos recursos pessoais, em detrimento da organização do trabalho, composto por ambiente físico (a segurança e o lugar de cada objeto) e ambiente psicossocial (a cultura e o clima organizacional) – ambos de influência recíproca nos recursos pessoais da força de trabalho.<sup>25</sup>

Em interessante revisão sistemática, além de classificar os artigos inclusos em sua pesquisa por áreas temáticas, também organiza o *corpus* de acordo com o foco principal das ações e intervenções de promoção da saúde, em individuais, sociais e organizacionais. Ainda que contribuições nos diversos focos sejam relevantes para este estudo, o foco de intervenção organizacional parece dar melhores pistas de possíveis caminhos de atuação, por parte de práticas tradicionais da gestão de pessoas recontextualizadas à promoção da saúde no local de trabalho. São mencionados programas de alinhamento a uma cultura de saúde e adoção de políticas saudáveis na organização do trabalho.<sup>4</sup>

A experiência relatada sugere um modelo de reorganização do trabalho voltado para o protagonismo do trabalhador. Esta realidade é possível a partir

das experiências em que o servidor público, ao ser valorizado pelas instâncias superiores e conhecer mais de si mesmo, torna-se um agente mais apto para servir à comunidade, com atitudes criativas, a partir de uma sensibilização social adquirida ou estimulada, a exemplo da ação implementada com os funcionários públicos do Paraguai, com os programas que lhe foram oferecidos de autocuidado com seu próprio corpo, bem como os de escuta e posicionamento de suas necessidades e demandas expressadas.

## CONCLUSÃO

A experiência de Assunção e Colonia Araújo Cué mostrou que as instituições se fortalecem quando facilitam a sensibilização individual. A ação de promoção da saúde apresentada indica que as construções de políticas públicas são mais eficientes quando o olhar ao coletivo surge a partir da base que atende este coletivo. Desta maneira, as demandas tendem a ser mais assertivas ao se pautarem em uma gestão de pessoas sustentável e saudável.

Desejável ainda, iniciativas intersetoriais na implementação de programas de promoção da saúde nas organizações públicas e privadas, bem como uma agenda de investigações, voltadas para gestão de pessoas e seu papel na construção de um ambiente psicossocial propício a promoção da saúde.

## REFERÊNCIAS

1. Buss PM, Carvalho AI. Desenvolvimento da promoção da saúde no Brasil nos últimos vinte anos (1988-2008). *Cien Saude Colet* 2009;14(6):2305-16.
2. Meira MD, Abdala GA, Teixeira CA, Ninahuaman MF, Moraes MC, Salgueiro MH. Perfil do estilo de vida de adultos da zona sul de São Paulo. *Lifestyle Journal* 2015;2(2):67-82.
3. Luz PO. Gestão de pessoas e saúde do trabalhador: uma proposta interdisciplinar e intersetorial. Monografia [Pós-Graduação em Administração]. Rio Grande do Sul: UFRG, 2012.
4. Carvalho AF, Dias EC. Promoção da saúde no local de trabalho: revisão sistemática da literatura. *Revista Brasileira em Promoção da Saúde* 2012;25(1):116-26. doi: <http://dx.doi.org/10.5020/18061230.2012.p11>
5. Souza AC, Oliveira IM, Martins LT. Promoção da saúde: espaço interdisciplinar para o estudo do estilo de vida. *Lecturas: Educación Física y Deportes* 2016;218(7):1-4
6. Porto EF, Souza AC. Editorial Promoção da Saúde e Estilo de Vida: perspectivas e limitações. *Lifestyle Journal* 2016;3(2):7-10.
7. Azevedo E, Pelicioni MC, Westphal MF. Práticas intersetoriais nas políticas. *Physis* 2012;22(4):1333-56. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-73312012000400005>
8. Injosa RM. Intersetorialidade e a configuração de um novo paradigma organizacional. *Revista de Administração Pública* 1998;32(2):35-48.
9. Ramos F, Januário SS. Gestão de pessoas: uma abordagem epistemológica. *Rev Mal Estar Subj* 2013;13(1-2):299-330.
10. Arruda LR, Lameira VJ, Quelhas OL, Pereira FN. Sustainability in the Brazilian heavy construction industry: An analysis of organizational practices. *Sustainability*. 2013;5(10):4312-28. doi: <http://dx.doi.org/10.3390/su5104312>
11. Organização Mundial da Saúde (OMS). Ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação. Para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais. Brasília, DF: Serviço Social da Indústria (SESI), 2010.
12. Casas SB, Klijn TP. Promoción de la salud y su entorno laboral saludable. *Rev Latino-Am Enfermagem* 2006;14(1):136-41.
13. Lima MA, Rocha BP. Avaliação de Programas de Gestão por Competências: um estudo em organizações da Região Metropolitana de Fortaleza-CE. *Revista Organizações em Contexto*. 2012;8(16):167-94.
14. Silva-Arioli IG, Schneider DR, Barbosa TM, Da Ros MA. Promoção e Educação em saúde: uma análise epistemológica. *Psicol Cienc Prof* 2013;33(3):672-87. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932013000300012>
15. Pichon-Rivière E. O processo grupal. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
16. Pichon-Rivière E. Teoria do vínculo. São Paulo: Martins Fontes, 2012.
17. Dutra WH, Corrêa RM. Operative Group as a Therapeutic-Pedagogical Instrument for Promoting Mental Health at Work. *Psicol Cienc Prof* 2015;35(2):515-27. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-370302512013>
18. Pinto JM, Soares LB. Método Meir Schneider de autocura (self-healing). São Carlos: EdUFSCar/Hucitec, 2002.
19. Toldrá RC, Cordone RG, Arruda BA, Souto AC. Promoção da saúde e da qualidade de vida com idosos por meio de práticas corporais. *Mundo Saúde* 2014;38(2):159-68.
20. Turolla AC, Gebrael TL, Nascimento BA. A contribuição do método Meir Schneider-Self-healing em um caso de osteoartrose de mãos. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo* 2015;26(1):83-92. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-6149.v26i1p83-92>
21. Carlomanho AMF. Protocolo de avaliação do desempenho ocupacional de idosos com deficiência visual e a Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde-CIF. Campinas, 2016. 98f. Dissertação (Mestrado em Saúde, Interdisciplinaridade e Reabilitação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2016.
22. rindade LH, Trindade CG, Nogueira EC. Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento* 2015;5(1):169-83.
23. Paiva KC, Melo MC. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea* 2008;12(2):339-68.
24. Demo G, Fogaça N, Nunes I, Edrei L, Francischeto L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie* 2011;12(5):15-42.
25. Shain M, Kramer DM. Health promotion in the workplace:

framing the concept; reviewing the evidence. *Occup Environ Medicine* 2004;61(7):643-8.

*Recebido em:04/03/2018*

*Aceito em:03/06/2018*

**Como citar:** GARVES, Wilson et al. Promoção da saúde na gestão de pessoas: experiência no contexto da gestão pública. *Revista Interdisciplinar de Promoção da Saúde*, Santa Cruz do Sul, v. 1, n. 2, abr. 2018. ISSN 2595-3664. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/ripsunisc/article/view/11764>>. Acesso em: 01 abr. 2018. doi:<https://doi.org/10.17058/rips.v1i2.11764>