

A JORNADA DA ATENÇÃO PLENA NA RECEITA FEDERAL DO BRASIL: EXPERIÊNCIA DO CURSO DE PROMOÇÃO EM SAÚDE BASEADA EM MINDFULNESS

Maria Caroline Meyer Goulart - Universidade de Brasília - UnB

Francisco Antonio Coelho Junior

Iária Guerra - Universidade de Brasília - UnB

Henrique Gabriel Von Kriiger Silva - Universidade de Brasília - UnB

Aretha Henrique Martins Salomão - Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

Resumo

Entendendo que a Receita Federal do Brasil (RFB) é um órgão fundamental para o desenvolvimento do país, compreender a dinâmica de suas políticas e práticas organizacionais torna-se de grande relevância. Este relato tem como objetivo geral descrever a implementação do Curso Promoção em Saúde baseado em Mindfulness na RFB, alinhado ao Programa de Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho (PROQUALI) e adaptado do Programa Mindfulness-based Health Promotion da UNIFESP. Essa iniciativa busca promover saúde e bem-estar no ambiente de trabalho, alinhando-se às metas estratégicas da RFB, como fortalecimento de equipes, melhoria do clima organizacional, desenvolvimento interpessoal e equilíbrio biopsicossocial dos servidores. Os resultados da turma piloto indicam a eficácia do programa, evidenciada pela alta adesão. Desta forma, espera-se ampliar discussões a outras organizações, especialmente no setor público brasileiro, engajadas em ações para promover Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e saúde mental de seus trabalhadores.

Palavras-chave: Mindfulness; Bem-estar do servidor; Atenção Plena; Qualidade de vida no trabalho

Abstract

Given that the Brazilian Federal Revenue Service (RFB) is a fundamental body for the country's development, understanding the dynamics of its organizational policies and practices is of great importance. The general aim of this report is to describe the implementation of the Mindfulness-based Health Promotion Course at the RFB, aligned with the Program for Enhancement and Quality of Life at Work (PROQUALI) and adapted from UNIFESP's Mindfulness-based Health Promotion Program. This initiative seeks to promote health and well-being in the workplace, in line with the RFB's strategic goals, such as strengthening teams, improving the organizational climate, interpersonal development and the biopsychosocial balance of civil servants. The results of the pilot class indicate the program's effectiveness, as evidenced by the high level of participation. In this way, it is hoped to expand discussions to other organizations, especially in the Brazilian public sector, engaged in actions to promote Quality of Life at Work (QLW) and the mental health of their workers.

Keywords: Mindfulness; Bem-estar do servidor; Atenção Plena; Qualidade de vida no trabalho

A JORNADA DA ATENÇÃO PLENA NA RECEITA FEDERAL DO BRASIL: experiência do curso de promoção em saúde baseada em Mindfulness

The Journey of Mindfulness at the Receita Federal do Brasil: the experience of the
Health Promotion Course based on Mindfulness

El Viaje de la Atención Plena en la Receita Federal de Brasil: la experiencia del Curso
de Promoción de la Salud basado en Mindfulness

RESUMO

Entendendo que a Receita Federal do Brasil (RFB) é um órgão fundamental para o desenvolvimento do país, compreender a dinâmica de suas políticas e práticas organizacionais torna-se de grande relevância. Este relato tem como objetivo geral descrever a implementação do Curso Promoção em Saúde baseado em *Mindfulness* na RFB, alinhado ao Programa de Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho (PROQUALI) e adaptado do Programa *Mindfulness-based Health Promotion* da UNIFESP. Essa iniciativa busca promover saúde e bem-estar no ambiente de trabalho, alinhando-se às metas estratégicas da RFB, como fortalecimento de equipes, melhoria do clima organizacional, desenvolvimento interpessoal e equilíbrio biopsicossocial dos servidores. Os resultados da turma piloto indicam a eficácia do programa, evidenciada pela alta adesão. Desta forma, espera-se ampliar discussões a outras organizações, especialmente no setor público brasileiro, engajadas em ações para promover Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e saúde mental de seus trabalhadores.

Palavras-chave: *Mindfulness*; Bem-estar do servidor; Atenção Plena; Qualidade de vida no trabalho.

1. INTRODUÇÃO

Em razão de diversas transformações ocorridas no tocante à economia, tecnologia e organização produtiva nas últimas décadas, a institucionalização de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no setor público brasileiro emerge como uma alternativa estratégica no ambiente organizacional (ANDRADE; LIMONGI-FRANÇA & STEFANO, 2019; AMANCIO et al., 2020; ANTILOGA et al, 2020). Tais iniciativas contribuem, significativamente, para a identificação e o comprometimento organizacional, além de promover o engajamento dos servidores e de diminuir o absenteísmo e casos de afastamento por doenças ocupacionais (CODD; VASQUES-MENEZES, 2000; SINVAL et. al, 2020).

Nesse cenário, em relação ao setor público, estudos em QVT acabam por demandar maior espaço na literatura, incluindo mais divulgação de métodos e estratégias utilizadas nos trabalhos, de modo a agregar novos casos de sucesso, práticas e valores que

efetivamente contribuam para a promoção do bem-estar psicológico dos servidores, beneficiando o setor público e, por conseguinte, a oferta de serviços ao cidadão-cliente (ALFENAS & RUIZ, 2015; KLEIN et al., 2019).

A Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) é um dos órgãos do Ministério da Fazenda, vinculado ao Poder Executivo Federal. Possui implementadas, desde 2017, práticas de cuidados integrativos, incluindo a meditação *Mindfulness*, aos seus servidores. Com o advento da pandemia de COVID 19 em 2020 e a necessidade de isolamento social, essas práticas foram estendidas nacionalmente, aproveitando-se das ferramentas tecnológicas disponíveis para o trabalho remoto.

O relato técnico propõe-se a apresentar o projeto piloto da implementação do Curso Promoção em Saúde baseado em *Mindfulness*, utilizando a metodologia de Demarzo et al. (2015), ao contexto laboral da Receita Federal do Brasil (RFB), no âmbito do Programa de Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho (PROQUALI) que compõe o Planejamento de Desenvolvimento de Gestão vigente.

Esta iniciativa pioneira na instituição visou não apenas alcançar as metas estratégicas da instituição, mas também responder à crescente demanda por programas que promovam a saúde e o equilíbrio dos servidores no ambiente laboral e, especificamente, desenvolver a prática regular de *Mindfulness* por meio de *Awareness* (consciência) como caminho para a promoção de saúde e bem-estar no contexto laboral (DEMARZO et al., 2015).

2. RELATO DA INTERVENÇÃO

2.1 Contexto da Qualidade de Vida na Receita Federal do Brasil

A Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), por ser um dos órgãos do Ministério da Fazenda, vinculado ao Poder Executivo Federal possui, dentre suas funções precípuas, o gerenciamento dos impostos federais e a realização do controle alfandegário. Para mais, a instituição atua na prevenção da sonegação fiscal, contrabando, descaminho, falsificação e no combate ao tráfico de drogas, armas e animais.

Além das metas e objetivos institucionais, o planejamento estratégico atual da RFB (gestão 2020-2023), instituído pela Portaria RFB n. 5.078 (BRASIL,2020), traz o cuidado e preocupação com o capital humano ao elencar como um de seus objetivos a qualidade de vida de seus servidores. Nesse sentido, a RFB conta com um Programa de

Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho (PROQUALI), atualizado e regulamentado pela Portaria n. 275 (BRASIL, 2022) sendo que, no Mapa Estratégico institucional, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se integra de maneira significativa a diversos pontos-chave importantes para a RFB, tais como a gestão de recursos humanos, cujas práticas são caracterizadas pelos diferentes conjuntos de procedimentos, métodos e técnicas usados na execução de decisões e direcionamento as das atividades dentro da instituição e suas interações com o ambiente externo (DUTRA, 2009).

Nesse sentido, as pessoas que trabalham ocupam um importante papel estratégico no âmbito laboral (HORTA; DEMO; ROURE, 2012; CÉSAR; NEVES, 2020; DEMO et al., 2021) sendo consideradas essenciais o que leva as organizações, tanto públicas quanto privadas a voltarem as atenções para o fomento do bem-estar coletivo no trabalho (LEGGE, 1995; FIUZA, 2010; HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

Alinha-se ao objetivo estratégico de aumentar o engajamento do corpo funcional o fornecimento de um arcabouço vital para promover o bem-estar dos servidores. Adicionalmente, a QVT está em consonância com o princípio de gestão da RFB, que destaca a valorização de pessoas, reconhecendo a importância de criar ambientes de trabalho que respeitem e promovam o desenvolvimento pessoal e profissional. Devido a relevância dessa temática para as organizações, faz-se importante que a qualidade de vida integre o planejamento estratégico, já que, além de trazer vantagem competitiva, contribui para atrair e reter profissionais que apresentem dedicação e eficiência. (AMORIM, 2010).

No nível de objetivos de pessoas e recursos, a QVT contribui diretamente para a realização das metas de promoção de ações de melhoria do clima organizacional, ampliação das oportunidades de reconhecimento e valorização das pessoas e fortalecimento da atuação integrada de equipes. A ênfase da organização pública deve ser na promoção da motivação e satisfação dos seus colaboradores, destacando este como um elemento crucial para alcançar uma gestão pública de maior eficácia e eficiência ao focar em iniciativas que proporcionam um ambiente de trabalho saudável, a QVT não apenas atende às necessidades individuais dos servidores, mas também fortalece a coesão e eficácia das equipes, contribuindo assim para o alcance dos objetivos estratégicos da RFB (FREITAS et al., 2019).

Desta maneira, ações que contemplem a saúde psíquica do servidor fazem parte de um compromisso institucional com a saúde e o bem-estar dos servidores e colaboradores da RFB, a partir de ações que dão foco a dimensões biopsicossociais e que visam a promoção de um ambiente humanizado, seguro e harmonioso e buscando, em

contrapartida, melhor potencial e comprometimento do servidor com a instituição, tornando-se contundente as organizações se atentarem ao “último elo da cadeia da qualidade” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO; 2002, p. 302), ou seja, a qualidade de vida das pessoas que atuam no ambiente de trabalho. Antloga et al. (2020) reforçam que essa perspectiva é compreendida como uma responsabilidade compartilhada por todos na organização, visando à integração da eficiência, eficácia e bem-estar, sem comprometer os objetivos organizacionais.

Em âmbito nacional, as ações de QVT são de responsabilidade da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP) e regionalmente, os Núcleos de Valorização da Qualidade de Vida (NUVAQs) têm a capacidade de elaborar projetos e ações personalizadas, alinhadas com as necessidades específicas de suas regiões, seguindo as diretrizes do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PROQUALI). A nível nacional, novas ações em QVT são originadas a partir de demandas identificadas por gestores ou grupos de servidores, baseadas em suas vivências diárias. Em meio às demandas que surgem, muitas delas visam lidar com o estresse laboral e suas consequências e promover a integração entre os membros das equipes.

2.2 A prática de *Mindfulness*

A prática de *Mindfulness* como ferramenta para a valorização e qualidade de vida no trabalho desempenha um papel fundamental na promoção do bem-estar dos servidores da RFB, contribuindo para a redução do estresse e prevenção de doenças. Essa ação não apenas atua na diminuição do estresse, mas também fornece informações cruciais sobre saúde e autocuidado, além de desenvolverem *soft skills*, como o autoconhecimento. O engajamento e o senso de pertencimento são promovidos de maneira significativa, fortalecendo o ambiente colaborativo.

O conceito de *Mindfulness* refere-se à consciência (*Awareness*) que emerge ao dedicar a atenção de forma intencional a cada momento ou atividade, com enfoque no presente, abstendo-se de atribuir medidas, juízos de valor ou julgamentos (KABAT-ZINN, 2003).

O bem-estar biopsicossocial dos servidores públicos, os quais, inclui-se os trabalhadores da RFB, no ambiente de trabalho é essencial, destacando-se a necessidade de resgatar não apenas a saúde física, mas também a mental e a qualidade de vida, sendo

essa perspectiva fundamental para promoção de um ambiente laboral mais saudável e eficaz (ANTLOGA et al, 2020).

Nesse sentido, faz-se necessário implementar ações com objetivo de humanizar o ambiente de trabalho para todos os servidores. Isso inclui a promoção de iniciativas e a adoção de medidas nos contextos laborais a partir de ações coordenadas pelas Equipes de Gestão das pessoas, no intuito de fomentar o bem-estar e a saúde dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que contribuem para a efetividade organizacional (FERREIRA, FERREIRA, ANTLOGA, BERGAMASCHI, 2009).

Cabe pontuar que a prática de *Mindfulness* remete a uma habilidade desenvolvida para se manter a atenção plena e a abertura à experiência do momento, somada a fenômenos mentais internos e a aspectos do mundo externo, com atitudes de não julgamento e com aceitação no que tange à experiência vivenciada (BRIERE, 2016).

A vivência e imersão em práticas terapêuticas como *Mindfulness* demonstra utilidade no contexto organizacional ao promover o desenvolvimento da habilidade de estar atento e presente. A tradução do termo para o português, comumente referida como atenção ou consciência plena, evidencia o foco central do *Mindfulness* (DEMARZO & CAMPAYO, 2015).

Essa abordagem contribui para cultivar a capacidade de concentrar-se no momento presente, o que pode ser particularmente valioso em ambientes organizacionais. A atenção plena tem o potencial de aprimorar a clareza mental, reduzir o estresse e melhorar a capacidade de lidar com desafios diários, proporcionando benefícios significativos para o bem-estar e o desempenho no ambiente de trabalho (DEMARZO & CAMPAYO, 2015).

Pesquisas acerca da prática de *Mindfulness* apontam correlação com o controle da atenção, maior consciência e regulação emocional e comportamental, além do cultivo de habilidades socioemocionais e resiliência, que impactam positivamente na saúde física e mental (DEMARZO et al., 2014). Práticas associadas ao treino em *Mindfulness* ajudam o indivíduo a sair do modo conhecido como do “piloto automático”, cultivando um estado atencional que facilita o desenvolvimento de habilidades importantes no contexto institucional, tais como estar presente de modo intencional, concentrado e com atenção (WILLIAMS & PENMAN, 2015).

Para Mazzola & Rostenhol (2018), *Mindfulness* apresenta-se em cinco dimensões da atenção plena, que são:

1. Assinalar as sensações e sinais físicos, sentimentos e ideias, registrando seus efeitos sobre a conduta o estado de ânimo.
2. Dedicar-se na ação que está realizando no instante e dedicar a ela toda a atenção, atuar no aqui e agora.
3. Ser instruído a detalhar sentimentos e experiências, e de transmitir a outras pessoas os próprios sentimentos.
4. Buscar permanecer sereno em situações conflituosas, não se deixar levar por reações precipitadas.
5. Receber sentimentos, sensações físicas ou ideias sem julgar, nem as classificar por categorias.

2.3 A experiência de *Mindfulness* na Receita Federal do Brasil

O projeto teve como fundamento metodológico a aplicação do Programa *Mindfulness-based health promotion* (MPHP), estruturado por Demarzo et al. (2014), adaptado para o contexto da Receita Federal do Brasil, com um protocolo de oito semanas, incluindo sessões semanais de duas horas, compostas por práticas de meditação em *Mindfulness* e exercícios de psicoeducação.

Assim, a condução do curso de promoção de saúde baseado em *Mindfulness* alinhou-se as metas e objetivos institucionais, buscando fortalecer a rede de cuidados e desenvolvimento interpessoal dos servidores, visando o equilíbrio biopsicossocial, o que justifica o objetivo de relatar o processo de implementação do curso na RFB.

A metodologia adotada consistiu em 8 encontros virtuais, de 2 horas cada, realizados entre 02/05 e 20/06/2023, totalizando 16 horas no total. Dos 17 servidores/empregados inscritos, 14 foram aprovados ao final, sendo necessário o cumprimento de 75% dos encontros para a aprovação. A condução ficou sob a responsabilidade de um servidor capacitado e certificado em *Mindfulness*, com a elaboração dos conteúdos compartilhada entre 5 servidores, incluindo 2 da equipe de capacitação, 2 servidoras do NUVAQ e 1 instrutor lotado na Diretoria.

Cabe destacar que, após levantamento interno da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP), identificou-se que um número significativo de servidores, colaboradores e aposentados da instituição participam do grupo de meditação nacional, cujos encontros ocorrem por meio da plataforma *Teams*, de segunda-feira a sexta. Dessa

forma, a Tabela 1, detalha a quantidade de pessoas que compareceram à ação, conforme a seguir:

Tabela 1 – Quantidade de participantes

Atividade/Ano	2020	2021	2022	2023
Meditação	1.800	5.083	5.042	6.745

Fonte: elaborado pelos autores, com dados fornecidos pela instituição.

A análise da quantidade de participantes ao longo dos anos nas ações de meditação, parte integrante do programa de *Mindfulness*, na Receita Federal do Brasil revela uma notável tendência de crescimento e aceitação. Esse aumento progressivo reflete não somente a eficácia da transição para encontros virtuais durante a pandemia, mas também a crescente conscientização e interesse dos servidores em participar das atividades de meditação do programa.

O engajamento substancial ao longo dos anos sugere que o programa de *Mindfulness* além de atender às expectativas dos participantes, também está se consolidando como uma prática valorizada na cultura organizacional da RFB. Além disso, esses números não somente validam a adesão ao programa, como também indicam seu papel essencial na promoção do bem-estar e na construção de uma comunidade mais consciente e equilibrada dentro da instituição.

Ao longo do curso, foram utilizadas técnicas de *Mindfulness* do Programa MPHP, adaptadas para o contexto institucional da RFB. Destaca-se que as condições tecnológicas da instituição são excelentes, graças às possibilidades oferecidas pelo Office 365. No entanto, em relação à realização de ações presenciais, as condições físicas variam de região para região.

A percepção dos gerentes sobre o programa revela um reconhecimento da importância dessas práticas para o desenvolvimento interpessoal e equilíbrio biopsicossocial dos servidores. Nesse contexto, destaca-se o impacto positivo na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), evidenciado pelos feedbacks positivos e agradecimentos recebidos.

Além disso, foi conduzido um questionário de reação, respondido por 12 participantes, incluindo uma pergunta aberta sobre comentários/sugestões. Os relatos revelam uma profunda conexão com a prática de *Mindfulness*, indo desde a aspiração de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da vida até a gratidão pelo treinamento que

impacta não apenas o ambiente de trabalho, mas a vida como um todo. Evidenciou-se, também a satisfação com o curso e a intenção de manter a meditação como hábito refletem o impacto positivo na perspectiva individual dos participantes.

Os aprendizados obtidos durante o processo de implementação incluem a adaptação eficaz das técnicas de *Mindfulness* para o contexto institucional, aproveitando as condições tecnológicas oferecidas pelo Office 365. A experiência também destacou a importância da formação contínua, com a qualificação do instrutor sendo financiada parcialmente pela RFB e parcialmente pelo próprio servidor, evidenciando um modelo de comprometimento compartilhado.

As contribuições do programa de *Mindfulness* na RFB são significativas, não apenas para a saúde mental individual dos servidores, mas também para a promoção da QVT e o desenvolvimento interpessoal. A disseminação gradual dessas práticas foi percebida como uma ferramenta essencial na expansão consciente das iniciativas de QVT na instituição, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado.

Apesar dos avanços, infere-se que o programa enfrenta desafios e limitações identificados ao longo da discussão. A necessidade de maior apoio administrativo, o fortalecimento dos Núcleos de Valorização da Qualidade de Vida, a qualificação dos colegas envolvidos com QVT e os incentivos para participação nas atividades são áreas que exigem atenção contínua para superar obstáculos e promover uma implementação mais abrangente. Outros fatores críticos de sucesso incluíram a rápida adaptação ao formato remoto, a participação de um instrutor capacitado e o investimento financeiro conjunto do instrutor e da RFB.

3 DISCUSSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este estudo sobre a implementação do Curso Promoção em Saúde baseado em *Mindfulness* na Receita Federal do Brasil proporcionou valiosas reflexões que desencadeiam recomendações cruciais para o desenvolvimento contínuo dessa iniciativa inovadora. Na perspectiva prática, sugere-se a criação e implementação de um sistema de registro eletrônico e acompanhamento que vise superar as atuais limitações do Plano de Desenvolvimento de Gestão (PDG) quanto as ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) da instituição.

Apesar do crescimento nos últimos anos, a área de QVT enfrenta algumas limitações, evidenciando a necessidade de um maior apoio da alta administração,

fortalecimento dos Núcleos de Valorização da Qualidade de Vida no regimento interno, mais qualificação dos colegas envolvidos e incentivo à participação dos servidores em atividades de QVT. Esses desafios destacam a importância contínua de promover a qualidade de vida no ambiente de trabalho e identificar estratégias para superar as barreiras existentes.

Ademais, é salutar um olhar dos gestores frente as dificuldades relacionadas ao registro de participação dos servidores vinculados as atividades de teletrabalho. A imposição de limitações, como a restrição a 30% das horas totais de trabalho e a competição com outras atividades não inerentes pode desestimular a adesão dos servidores às iniciativas de QVT.

Atualmente, a ausência de uma métrica de produtividade que contemple a participação dos servidores em ações de QVT limita a adesão dos servidores a práticas como *Mindfulness*. A revisão dessa política é fundamental, permitindo uma participação mais flexível e reconhecendo tais atividades como contribuições importantes para o bem-estar e a produtividade.

Outro fator que merece atenção está relacionado a consolidação da iniciativa em longo prazo e para isso, é essencial a expansão do número de multiplicadores. Com a capacitação de mais indivíduos nessa função, pode-se otimizar a disseminação das práticas de *Mindfulness*, atingindo um público mais amplo e contribuindo para a criação de um ambiente laboral mais saudável.

Além disso, propõe-se somente aumentar a quantidade de participantes em uma única turma, mas sim, a ampliação dessa ação, elevando a quantidade de espaços disponíveis para proporcionar uma intervenção mais personalizada. Assim, essa abordagem permitirá que os facilitadores dediquem mais atenção a cada participante, oferecendo uma imersão mais profunda e significativa. Tal medida visa fortalecer as relações interpessoais no ambiente de trabalho, promovendo um impacto positivo duradouro, isto é, a longo prazo.

O cuidado com a saúde mental dos trabalhadores é uma iniciativa relevante e replicável em diferentes contextos, promovendo o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho. Contudo, esse estudo piloto, indica a possibilidade de expansão dessa política de atenção à saúde e bem-estar do servidor para outras instituições públicas.

Por fim, a implementação do Curso Promoção em Saúde baseado em *Mindfulness* na Receita Federal do Brasil apresentou resultados promissores, indicando a eficácia dessa abordagem. As recomendações oferecem diretrizes práticas para aprimorar e

expandir essa iniciativa, destacando seu potencial impacto positivo na instituição alinhando-se com as demandas contemporâneas de gestão de recursos humanos. Esse estudo contribui não apenas para a área específica de Qualidade de Vida no Trabalho, mas também, para a inovação em práticas de gestão e promoção de saúde em instituições públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALFENAS, R. A. S., RUIZ, V. M. **Um Panorama de Estudos Sobre Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Brasileira no Período de 2007 a 2013.** Revista Organizações em Contexto, 11(22), 143-167, 2015.

ANDRADE, S. M., LIMONGI-FRANÇA, A. C., STEFANO, S. R. **Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional: Um Estudo com Servidores Públicos Municipais.** Revista Capital Científico - Eletrônica, 17(3), 93-108, 2019.

AMORIM, T. G. F. N. **Qualidade de vida no trabalho: Preocupação também para servidores públicos.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. Paraná, 2010.

ANTLOGA, C.S; CARMO, M.M; KRUGER, L. **Qualidade de Vida no Trabalho em um Instituto de Pesquisa Brasileiro.** Rev. Psis. São Paulo, volume 29, n. 1, 83-108, 2020.

BORGES, L. DE O.; BARROS, S. C.; MAGALHÃES, N. S. **Quality of working life: Conceptions in Brazilian federal universities.** Estudos de Psicologia (Campinas), v. 37, p. 1–12, 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. **Portaria RFB n. 5.078, de 29 de dezembro de 2020.** Aprova o Plano Estratégico Institucional da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil para o período de 2021 a 2023. Boletim de Serviço da RFB Extra, v. 30, 31 dez, 2020.

BRASIL. Ministério da Economia; Secretaria da Receita Federal do Brasil, **Portaria nº 275, de 26 de dezembro de 2022**. Aprova as ações do Programa de Valorização e Qualidade de Vida no trabalho da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil, 2022.

BRIERE, J. ***Mindfulness, insight e terapia do trauma***. In: GERMER, C. K.; SIEGEL, R. D.; FULTON, P. R. (Orgs.). *Mindfulness e psicoterapia*. Porto Alegre: Artmed, p. 214-231, 2016.

CÉSAR, L. G. D.; NEVES, L. A. **Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho**. Revista Valore, n. 5, p. 192-205, Edição Especial, 2020.

CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I. ***Burnout: sofrimento psíquico dos trabalhadores em educação***. Cadernos de saúde do trabalhador: trabalhadores em educação. v.14, 2000.

DEMARZO, M.; CAMPAYO, J. G. **Manual prático *Mindfulness: Curiosidade e aceitação***. São Paulo: Palas Athena, 2015.

DEMARZO, M. M. P.; MONTERO-MARIN, J.; STEIN, P. K.; CEBOLLA, A.; PROVINCIALE, J. G.; GARCÍA-CAMPAYO, J. ***Mindfulness may both moderate and mediate the effect of physical fitness on cardiovascular responses to stress: A speculative hypothesis***. *Frontiers in Physiology*, v. 5, p. 1-8, 2014.

DEMARZO, M. M. P.; MONTERO-MARIN, J.; CUIJPERS, J.; ZABALETA-DEL-OLMO, E.; MAHTANI, K. R.; VELLINGA, A.; VICENS, C.; LÓPEZ-DEL-HOYO, Y.; GARCÍA-CAMPAYO, J. **The efficacy of *Mindfulness*-based interventions in primary care: A meta-analytic review**. *Annals of Family Medicine*, v. 16, n. 6, p. 573-582, 2015.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; COURA, K. V.; GOMIDE JÚNIOR, S.; COSTA, A. C. R. **As Virtudes Organizacionais Estimulam o Bem-Estar no Trabalho? O Papel**

Mediador das Práticas de Gestão de Pessoas. Revista de Administração Contemporânea, p. e200144, 5 nov. 2021.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, M. C. **A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho?** Reflexões empíricas e teóricas. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 11, n. 1, p. 83-99, 2008.

FERREIRA, R. R.; FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C. S.; BERGAMASCHI, V. **Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: O papel estratégico dos gestores.** Revista de Administração (FEA-USP), v. 44, n. 2, p. 147-157, 2009.

FERREIRA, P. I. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.** In RAMAL, A. (Org.). Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FIUZA, G. D. **Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional.** Revista de Administração Mackenzie, v. 11, n. 5, p. 55-81, 2010.

FREITAS, S. B.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B. de; PINTO, F. W. S. V. **Qualidade de vida e Bem-Estar no Trabalho: O olhar dos funcionários de uma secretaria sobre as condições de trabalho.** Revista Pensamento e Realidade: v. 34, n. 2, p. 92-118, 2019.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. **Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional.** Revista de Administração Contemporânea, v. 16, n. 4, p. 566- 585, 2012.

KABAT-ZINN, J. **Full catastrophe living:** Using the wisdom of your mind to face stress, pain and illness. New York: Dell, 1990.

KABAT-ZINN, J. **Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future.** Clinical Psychology: Science and Practice, v. 10, n. 2, p. 144-156, 2003.

KLEIN, L. L., LEMOS, R. B., PEREIRA, B. A. D., & BELTRAME, G. **Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior**. REAd - Rev. eletrôn. adm. - Porto Alegre, 23(s.n.), 317-344, 2017.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetoric's and realities**. London: Macmillan, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Qualidade de vida no trabalho**. Editora Gente: São Paulo, 2002.

MAZZOLA, N.; RUSTERHOL, B. **Mindfulness para professores**. 2. Ed. Henao (BE): Desclee de Brouwer, 2018.

SINVAL, J. et al. The Quality of Work Life Scale: **Validity Evidence from Brazil and Portugal**. Applied Research in Quality of Life, v. 15, n. 5, p. 1323–1351, 1 nov. 2020.

WILLIAMS, M.; PENMAN, D. **Atenção plena (Mindfulness): Como encontrar a paz em um mundo frenético**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.