

## ANÁLISE DO SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA DO TRABALHO EM EMPRESA DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL

Melina Barbosa Peixoto<sup>1\*</sup>  
Sérgio Luiz Braga França<sup>1</sup>  
Enilene Regina Lovatte<sup>1</sup>  
Rodrigo Marçal Pereira<sup>1</sup>  
Marisa Cruz Coser<sup>1</sup>  
Alexandre Rodrigues Machado<sup>1</sup>  
Arion Rosa<sup>1</sup>  
Marcos Varejão Fassarela<sup>1</sup>  
Mario Delacqua Neto<sup>1</sup>  
Cristiane Cruz e Sousa Sperandio<sup>1</sup>

### Resumo

A busca pela excelência em saúde e segurança do trabalho tornou-se estratégia de empresas que almejam a sustentabilidade dos negócios. A certificação em normas de gestão de saúde e segurança do trabalho (SGSST) nem sempre é vista como comprovação de um sistema de gestão eficaz. Somado a isto, no caso de subcontratação, as empresas terceirizadas não só devem manter um SGSST, como também atender aos requisitos do sistema de gestão das empresas contratantes. O presente estudo verificou se o SGSST planejado de uma empresa contratada de manutenção industrial está sendo efetivamente colocado em prática e se os registros correspondem à realidade. Para tal, como ferramenta de pesquisa de campo, foram utilizados um questionário estruturado e o cartão de auditoria comportamental para observação dos locais de trabalho e execução das atividades. O questionário estruturado foi elaborado com afirmativas referentes à lista de verificação da auditoria e o cartão da auditoria comportamental adaptado do modelo utilizado pela empresa DuPont, que é uma empresa americana do setor químico e de consultoria de segurança pessoal. Por meio de entrevistas com os trabalhadores e observação dos locais de trabalho, foram geradas evidências para comparação com o resultado obtido na auditoria realizada na empresa, confrontando o sistema de gestão de segurança prescrito com o real. Foi verificado que o sistema de gestão prescrito e documentado diverge do sistema de gestão real praticado e que algumas ações precisam ser tomadas no sentido de envolver o trabalhador de forma mais efetiva, de modo a minimizar essas diferenças.

**Palavras-chave:** Segurança e saúde do trabalho. Auditoria comportamental. OHSAS 18001.

## ANALYSIS OF THE WORK SECURITY ADMINISTRATION SYSTEM IN AN INDUSTRIAL MAINTENANCE COMPANY

### Abstract

The search for health and safety excellence has become strategy of enterprises that aspire to business sustainability. The certification in management standards occupational health and safety is not seen an evidence of an effective management system anymore. In addition, in the case of subcontracting. suppliers enterprises should not only keep, but also meet the contracting business management system requirements. The present study examined if planning a contracted management standards occupational health and safety of industrial maintenance enterprise, is being

<sup>1</sup> Instituto Federal do Espírito Santo – Ifes. \* E-mail para contato: melina.peixoto@ifes.edu.br

effectively put into practice and the dates correspond to reality. To perform this objective, we used a structured questionnaire and behavioral audit card, both used for observation of workplaces and activities execution. The structured questionnaire was prepared with statements relating to the audit checklist and card was adapted behavioral from audit DuPont company, which is an American Chemical Company and personal security consulting. Through interviews with the workers and workplace observation, evidences were generated for a comparison with the results obtained in the enterprise audit, comparing the safety management system required with reality. As a result, there is a divergence between the prescribed and documented management system and the actual management system and that some actions need to be taken to involve the workers more effectively, to minimize these differences.

**Keyword:** Occupational health and safety. Behavioral audit. OHSAS 18001.

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização tornou o mercado mais competitivo na medida em que empresas comercializam seus produtos e serviços em escala global. Nos mercados globalizados, a segurança e a saúde do trabalho (SST), que tratam da prevenção de acidentes e de doenças ocupacionais, são partes do negócio e da estratégia, não se diferenciando ou se separando dos objetivos mais nobres das empresas.

A competitividade acirrada dos mercados globais, além de impulsionar a estruturação de sistemas de gestão nas empresas, aumenta consideravelmente as subcontratações de serviços. De acordo com Benite (2004) e Perez (2003), considerando o dinamismo dos sistemas produtivos das empresas contratantes, torna-se fundamental, para as empresas contratadas, verificar se o SGSST planejado está sendo efetivamente colocado em prática e se os registros correspondem à realidade. A implantação de Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST) é uma forma de sistematizar as ações de prevenção relacionadas à segurança e à saúde do trabalhador. Cambon et al. (2006) observam que o sistema de gestão da SST é parte do sistema de gestão global que facilita o gerenciamento dos riscos associados aos negócios da organização. Isso inclui a estrutura organizacional, assim como atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política da SST da organização.

De acordo com Cardella (1999), pode ser observada uma relação entre a redução do número de acidentes do trabalho e a implementação de sistemas de gestão. Esses sistemas fornecem um método de avaliar e de melhorar as ações das empresas quanto à prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, através da gestão de riscos. O SGSST é uma metodologia para decidir o que é necessário fazer, como fazer melhor, e monitorar os avanços quanto aos objetivos previamente estabelecidos, de verificar novas formas de fazer e melhorar as formas já existentes. A aplicação de uma abordagem sistêmica à gestão de SST na organização assegura que o nível de prevenção e de proteção seja continuamente avaliado e melhorado através de ações adequadas (COSTELLA, 2008).

Uma das formas de aferição da adequação de um sistema de gestão são as auditorias. As auditorias são realizadas periodicamente e objetivam verificar o atendimento a requisitos de Sistemas de Gestão de Saúde, Meio ambiente e Segurança (SGSMS) baseados em normas como ISO 14000:2004 (*International Organization for Standardization*), BSI 8800:2004 (*British Standard Institution*) e OHSAS 18001:2007 (*Occupational Health and Safety Assessments Series*). A gestão da segurança e saúde ocupacional baseada em atendimento a requisitos de normas específicas não tem sido suficiente para as empresas comprovarem seu comprometimento. É importante preocupar-se com o envolvimento das pessoas com o sistema de gestão e em como as ações de promoção da segurança e saúde são percebidas por elas, uma vez que as pessoas são parte indissociável do processo produtivo. Ou seja, deve-se considerar o fator humano quando se tratar de sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional (BENEVENUTO et al., 2013).

A auditoria comportamental é uma importante ferramenta de gestão estruturada de recurso humano, que auxilia na identificação de desvios buscando, em seguida, a conscientização do trabalhador para os riscos envolvidos na atividade, bem como possíveis consequências para a sua integridade e a do meio ambiente. Através de uma análise de tendência, é possível identificar desempenho abaixo do padrão esperado e reconhecer sinais prematuros de que alguma coisa pode não estar de acordo com o SGSST. (ARAÚJO, 2004).

Nesse contexto, o objetivo do presente estudo é, por meio de entrevistas com trabalhadores (aplicação de questionário) e observação dos locais de trabalho e da execução das atividades (aplicação do cartão comportamental), gerar evidências para comparação entre o sistema de gestão de segurança prescrito e o real, em uma empresa de manutenção industrial. A partir desses resultados, também são apresentadas ações de melhorias levantadas a partir da investigação de campo e da aplicação do cartão comportamental.

## 2 MATERIAIS E MÉTODOS

Neste estudo foi feita uma pesquisa em empresa de manutenção industrial, e empregados dos setores operacional e administrativo de um contrato da unidade de negócio localizada no Espírito Santo fizeram parte da amostra, representando o universo de todos os empregados desta

empresa. Conforme já dito, a pesquisa foi motivada pela identificação de divergências entre os resultados da auditoria e a realidade das ações desenvolvidas na prática.

A empresa é certificada segundo a norma ISO 9001:2008 (Sistema de Gestão da Qualidade) e a norma OHSAS 18001:2007 (Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho). Na ocasião da pesquisa, se encontrava em processo de implantação e certificação da norma ISO 14001:2004 (Sistema de Gestão Ambiental).

Para medir o nível de integração e de influência dos processos internos (sob as formas de procedimentos, instruções, políticas, técnicas, ferramentas etc.) da empresa sobre as práticas e o ambiente de trabalho, foi utilizado um questionário construído a partir da lista de verificação de SST da auditoria interna do Sistema de Gestão Integrado (SGI). Essa lista de verificação tem cada um de seus itens relacionados aos procedimentos internos da empresa e aos requisitos do sistema de gestão da SST estabelecidos no item 4 da norma OHSAS 18001:2007.

Cinco etapas integraram o estudo: (i) elaboração de questionário; (ii) aplicação do questionário; (iii) adaptação do cartão comportamental; (iv) aplicação do cartão comportamental e (v) análise dos resultados do questionário e do cartão comportamental aplicados.

Foi utilizado questionário estruturado para realização das entrevistas com os empregados. Pereira et al. (2014) esclarecem que construir um bom questionário não depende apenas do conhecimento de técnicas, mas principalmente da experiência do pesquisador. Contudo, seguir um método de elaboração é essencial, pois identifica as etapas básicas envolvidas na construção de um instrumento eficaz. No presente estudo, o questionário foi construído a partir da lista de verificação de auditoria do SGSST da empresa objeto do estudo.

As afirmativas do questionário foram definidas com base nos itens da lista de verificação que se referem à participação dos trabalhadores; os conteúdos desses itens foram reescritos no questionário de forma que esta ferramenta pudesse averiguar, com uma abordagem direta aos trabalhadores, se a aderência do SGSST corresponde ao que foi evidenciado durante a auditoria. O modelo usado no questionário foi a escala de Likert, bastante utilizada em pesquisa quantitativa. Uma escala tipo é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância, desde o “discordo

totalmente”, que corresponde ao nível 1, até o nível 5, que corresponde ao “concordo totalmente” (CUNHA, 2007).

O questionário tem as respostas numeradas de 1 a 5, onde 1 significa “discordo totalmente”, 2 “discordo parcialmente”, 3 “não concordo nem discordo”, 4 “concordo parcialmente” e 5 “concordo totalmente”.

Elaborado o questionário, a entrevista foi aplicada, preliminarmente, a um grupo de 10 empregados, objetivando correções e pequenos ajustes. Em seguida, foram entrevistados 250 (duzentos e cinquenta) trabalhadores de diversos setores da empresa, com o objetivo de verificar o entendimento das ferramentas e programas de SST e a participação na implementação. Em paralelo com a entrevista, foi realizada uma auditoria comportamental pelos profissionais de segurança, durante 02 (dois) meses.

Nesta etapa, foi utilizada uma ferramenta de auditoria comportamental amplamente disseminada entre as empresas, modelo DuPont. A metodologia proposta pelo modelo DuPont não foi seguida na íntegra, pois, naquele momento, o objetivo não era a implantação da ferramenta e sim a identificação de desvios comportamentais dos trabalhadores no dia-a-dia, sem que tivessem ciência de que estavam sendo observados. Com isto, foi possível verificar se a segurança estava naturalmente presente na execução das atividades, o que poderia ser associado à presença de uma cultura de segurança na organização. O que foi utilizado do modelo DuPont foram as categorias e subcategorias para identificação de desvios. Os empregados da equipe de segurança dos contratos foram os responsáveis pelas observações, que, mesmo intervindo mediante constatação de desvios, não expuseram para os empregados o trabalho de observação que estava sendo desenvolvido.

De acordo com o material de treinamento da DuPont (2005), as seis categorias trabalhadas na auditoria comportamental possuem divisões denominadas subcategorias que são apresentadas no Quadro 1. Essas subcategorias são utilizadas para que os desvios identificados sejam agrupados. Isso é feito para facilitar os estudos de tendências e focar nas ações preventivas (item 3.4).

**Quadro 1** – Subcategorias da auditoria comportamental

Reações das pessoas	Mudança de posição, parando o serviço, ajustando equipamento de proteção individual (EPI) e adequando o serviço
Posição das pessoas	Bater contra / ser atingido por, ficar preso, risco de queda, risco de queimadura, risco de choque elétrico e inalar contaminantes
Equipamento de proteção individual (EPI)	Cabeça, sistema respiratório, olhos e face, ouvidos, mãos e braços, tronco, pés e pernas
Ferramentas e equipamentos	Impróprios para o serviço, usados incorretamente, em condição insegura
Procedimentos	Inadequados, não existem procedimentos escritos, adequados e não estão seguidos
Ordem, limpeza e arrumação	Local sujo, local desorganizado e local com vazamentos e poluição ambiental

Finalizando, a análise conjunta dos resultados da pesquisa (questionário e cartão) permitiu que fossem feitas algumas conclusões e apresentadas ações de melhoria em alguns aspectos levantados.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No presente trabalho, foram feitas entrevistas com 250 (duzentos e cinquenta) trabalhadores de uma empresa de manutenção industrial, em uma de suas oito unidades de negócio, localizada no Espírito Santo. As Figuras 1 a 4 mostram gráficos nos quais se apresenta parte dos resultados dessas entrevistas e das observações da auditoria comportamental realizada.

#### 3.1 Análise ergonômica do trabalho

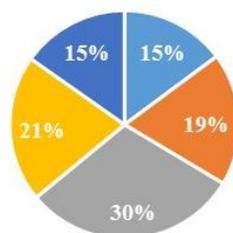
As Figuras 1a a 1c exibem os resultados do item do questionário referente à análise ergonômica do posto de trabalho, que é um requisito legal, conforme estabelecido em NR 17

(Brasil, 1978). A empresa conta com uma ferramenta própria para análise ergonômica do trabalho onde os trabalhadores participam, respondendo aos questionários de avaliação do conforto e de validação das condições de trabalho. Durante a pesquisa, os trabalhadores foram questionados quanto a essa participação.

Após análise dos resultados, 36% dos trabalhadores disseram ter participado da análise ergonômica, respondendo aos questionários. Em contrapartida, 34% dos trabalhadores entrevistados disseram não ter participado do questionário da análise ergonômica, enquanto 30%, nem concordam, nem discordam dessa participação. Quanto à participação dos trabalhadores, os resultados não são conclusivos. Porém, quando questionados se a avaliação ergonômica foi submetida ao conhecimento dos trabalhadores após concluída, praticamente todos concordam com essa afirmativa, sendo que 55% discordam da afirmação de que houve a divulgação e 44% nem concordam, nem discordam da afirmação. Quanto à tratativa das oportunidades de melhorias identificadas pelos trabalhadores, observa-se que 67% dos trabalhadores discordam da afirmativa de que suas sugestões estão sendo tratadas e/ou acompanhadas pelos mesmos. Os resultados na íntegra sobre a implementação da ferramenta análise ergonômica são mostrados na Figura 1.

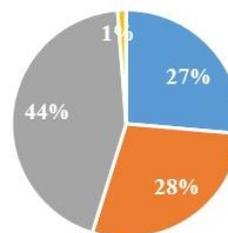
**Figura 1** – Análise ergonômica dos postos de trabalho: a) aplicação do questionário, b) submissão do questionário aos empregados e c) tratamento das sugestões dadas pelos trabalhadores.

**Os questionários de validação e de avaliação do conforto foram respondidos individualmente por todos os trabalhadores**



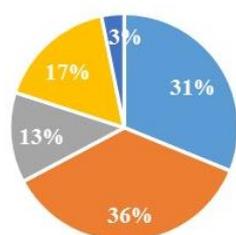
(a)

**A avaliação Ergonômica foi submetida ao conhecimento de todos os trabalhadores.**



(b)

As sugestões/queixas por ventura feitas pela força de trabalho estão sendo tratadas e acompanhadas pelos próprios trabalhadores.



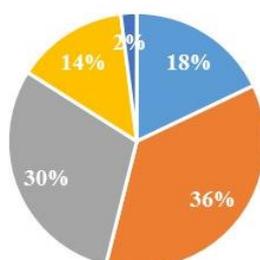
(c)

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

### 3.2 Inspeções de segurança do trabalho

A Figura 2 mostra o gráfico referente às inspeções dos locais de trabalho. A inspeção dos locais de trabalho é importante ferramenta do SGSST, porque abordam as falhas do SST de forma preventiva. Novamente, uma grande parcela de trabalhadores desconhece a realização das inspeções de SST, 54% discordam da afirmação de que são realizadas inspeções de SST nos locais de trabalho, além de 30% não concordarem nem discordarem desta afirmação, conforme mostrado na Figura 2. Os resultados apontam que a ferramenta não se encontra devidamente implementada na empresa. Esse resultado diverge totalmente do identificado na auditoria, onde as evidências levaram à pontuação máxima neste item.

**Figura 2 – Inspeções de segurança**  
São realizadas inspeções de saúde e segurança nos locais de trabalho.

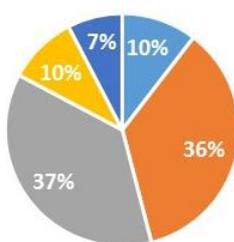




### 3.3 Índice geral de desempenho em segurança

O resultado relativo ao índice geral de desempenho em segurança é ilustrado na Figura 3. Esse índice é baseado nas estatísticas de acidentes e incidentes (Indicador Reativo), na implementação das ferramentas de gestão (Indicador Proativo) e na sua divulgação. É notável a observação de uma falha na divulgação dos resultados aos trabalhadores, uma vez que mais de 70% deles discordam da afirmação de que o indicador foi divulgado. A divulgação desse indicador ocorre por meio de exposição no quadro de avisos, como no momento da verificação e ou durante a auditoria, onde as informações são afixadas no quadro, não tendo sido evidenciada esta falha na divulgação. Provavelmente ocorreu uma ineficácia da divulgação feita, ou inadequação dos meios utilizados, dificultando o entendimento por parte do trabalhador.

**Figura 3 – Índice geral de desempenho de segurança**  
**O Índice Geral de Desempenho em Segurança é divulgado à todos os empregados**

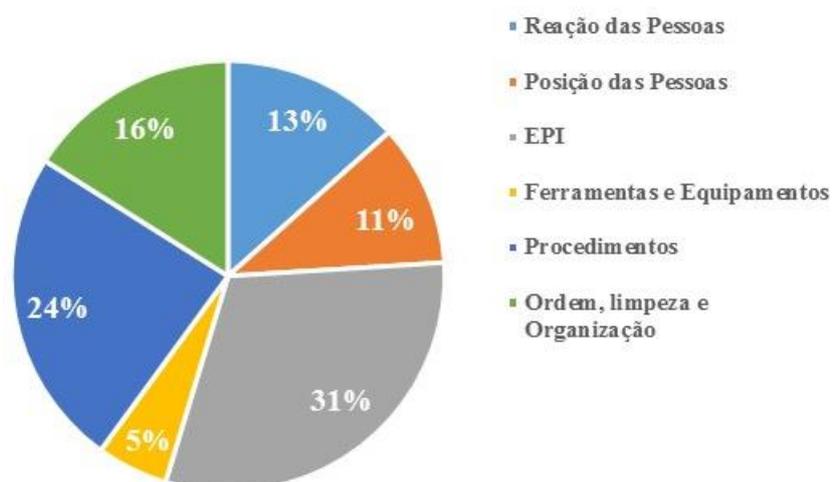


Conforme exposto anteriormente, a observação dos locais de trabalho e da execução das atividades é uma das formas de se avaliar se o SGSST implementado está refletido no dia-a-dia dos trabalhadores. Nessa importante etapa do trabalho, é possível a identificação da existência ou não de uma cultura de segurança na empresa, refletida através das ações dos seus trabalhadores. Diferentemente da etapa de aplicação do questionário, através de criteriosa observação de campo,

foram avaliados o comportamento e a postura dos trabalhadores em relação à segurança. Durante dois meses, com a auditoria comportamental utilizada, foram registrados 75 desvios dentro das categorias definidas. O comportamento desses desvios é apresentado na Figura 4.

Nos resultados obtidos em campo, durante auditoria comportamental, pode-se observar um acentuado número de desvios nas categorias equipamento de proteção individual (com aproximadamente 31% dos desvios) e procedimentos (referente a 24% dos desvios), sendo que, nesta última, destaca-se a subcategoria “Procedimentos adequados e não seguidos”. É provável que isso seja resultado do fato de os trabalhadores não estarem devidamente orientados e/ou treinados quanto aos procedimentos, o que diverge do resultado obtido na auditoria, onde se evidenciou a existência de listas de presença de treinamentos sobre procedimentos operacionais e uso adequado de equipamentos de proteção individual (EPIs), além de participação dos trabalhadores na elaboração de análise preliminar de tarefa (APTs). Todavia, demonstra conformidade com o resultado das entrevistas realizadas com os trabalhadores, onde se constatou que 67% relatam não ter participado da elaboração dos procedimentos e APTs, e mais de 50% relatam não ter participado ou jugam não serem satisfatórios os treinamentos de segurança.

**Figura 4** – Resultados do cartão comportamental



## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou o SGSST de uma empresa de manutenção industrial, avaliando se o sistema de gestão planejado está efetivamente colocado em prática. Foram feitas entrevistas com os trabalhadores e observados os locais de trabalho (auditoria comportamental).

Como resultados, identificaram-se ferramentas do SGSST que os programas de saúde e segurança e análise preliminar de tarefas não são de conhecimento dos trabalhadores e que estes não são envolvidos na sua implementação. Isso pode estar refletido no comportamento dos trabalhadores, nos atos inseguros e na falha de percepção dos riscos identificados durante a observação da execução de atividades nas diversas frentes de serviço visitadas durante a pesquisa. Tal situação não foi identificada durante a realização da auditoria interna, por ser esta realizada com uma abordagem puramente estrutural, baseada apenas na análise de evidências documentais. Embora existam registros evidenciando a aplicação, por exemplo, de análise preliminar de tarefas (APTs), não há reflexo do trabalho desenvolvido quando se observa a atuação dos trabalhadores, nem quando os mesmos são questionados quanto ao conhecimento das ferramentas e à participação no SGSST.

Após o trabalho de campo, foi feita uma comparação entre os resultados da auditoria (abordagem estrutural) e os resultados obtidos através das ferramentas propostas: questionário de entrevista com os trabalhadores e auditoria comportamental (abordagem operacional). Essa comparação foi realizada, basicamente, com os itens da auditoria que estavam relacionados à participação dos trabalhadores. A comparação permitiu a constatação de algumas divergências entre o sistema de gestão prescrito e o sistema de gestão real, tais como na elaboração de análise preliminar de tarefas (APTs), importante ferramenta de prevenção.

As divergências identificadas foram analisadas e pôde ser constatada a existência de evidências documentais sem a autenticidade necessária. Alguns relatos da equipe levavam à existência de formulários preenchidos sem a participação dos trabalhadores (quando necessária essa participação). Em outros casos, ações que não envolvem toda a força de trabalho, como

treinamentos, análises de riscos, elaboração de procedimentos, divulgação das ferramentas de gestão e implementação dos programas, aparecem como tendo participação de toda a equipe.

Foi possível confirmar a situação motivadora do estudo: o método de auditoria interna utilizado pela empresa não reflete, em seu resultado, a realidade SGSST vivenciada na prática. Constatou-se na empresa a necessidade de implementação de ferramentas comportamentais de forma rotineira, como, por exemplo, a auditoria comportamental, desenvolvida na íntegra como ferramenta preventiva para a redução dessas não conformidades e melhora na retroalimentação do sistema.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, G. M. **Elementos do Sistema de Gestão de Segurança Meio Ambiente e Saúde Ocupacional-SMS**. Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde-Livraria Virtual, 2004.

BENITE, A. G. **Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho para Empresas Construtoras**. Dissertação Apresentada à Escola Politécnica da Universidade Estadual de São Paulo para obtenção de Título de Mestre em Engenharia, USP. São Paulo, 2004.

BENEVENUTO, R. C. et al. **Aspectos comportamentais da Segurança do Trabalho**: relato e reflexões de experiências na aplicação de um programa de auditoria comportamental em uma empresa de construção naval. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 2013.

BRITISH STANDARDS INSTITUTION. BSI 8800:2004 – **Occupational Health and Safety Management Systems** – Guide. England, 2004. 76p.

BRITISH STANDARDS INSTITUTION. BSI OHSAS 18001:2007 – **Occupational Health and Safety Management Systems** – Specification. England, 2002. 28p.

CAMBON, J.; GUARNIERI, F.; GROENEWEG, J. **Towards a new tool for measuring Safety Management Systems performance**. In: 2nd Symposium on Resilience Engineering Juan-les-Pins, France, November 8-10, 2006. Proceedings.France, 2006.

CARDELLA, B. **Segurança no trabalho e prevenção de acidentes**: uma abordagem holística: segurança integrada à missão organizacional com produtividade, qualidade, prevenção ambiental e desenvolvimento de pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTELLA, M. F. **Método de avaliação de sistemas de gestão de segurança e saúde no trabalho (MASST) com enfoque na engenharia de resiliência**. Porto Alegre, 2008. Tese

(Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, PPGEP / UFRGS.

CUNHA, L.M.A.; **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**, 2007, Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa.

DUPONT DO BRASIL S.A – **Apostila de sensibilização de segurança, meio ambiente e saúde para empreendimentos**. São Paulo: DSR, 2005.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION.ISO.ISO 14001:2004. **Environmental Management Systems. Requirements. International Organization For Standardization**. 2004.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION.ISO.ISO 9001:2008. **Quality Management Systems. Requirements. International Organization For Standardization**. 2008. 27p.

PEREZ, Fábio Luís. **Estudo da Terceirização da Produção do Complexo Eletroeletrônico Brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PEREIRA F. C.; DENIZOT, A.; MELLO, J. M. C.; **A influência dos aspectos comportamentais nos acidentes de trabalho a importância da gestão da ambiência organizacional**. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 2014.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978**. Brasília, 1978. Disponível em: <[http://www.mtps.gov.br/legislacao/normas regulamentadoras/default.asp](http://www.mtps.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/default.asp)>. Acesso em: 24 out. 2016.