



Auditoria Comportamental – Importância e Efetividade para a Segurança do Trabalho

FENTON, William.
NPPG, UFRJ, Rio de Janeiro.

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: Mar. 2019

Revisão: Mar. 2019

Aprovação: Abr. 2019

Palavras-chave:

Segurança do Trabalho

Cultura organizacional

Escopo e requisitos

Resumo:

Este artigo tem o objetivo de mostrar como um projeto para a segurança do trabalho, alinhado a boas práticas de gestão e uma boa análise de requisitos e restrições pode trazer bons resultados. Quando a segurança é enraizada na filosofia da empresa e dos colaboradores, as boas práticas transformam-se em rotinas durante a execução dos serviços. A auditoria comportamental, ferramenta facilitadora tratada no artigo, é utilizada pelos supervisores com o objetivo de avaliar o comportamento dos funcionários e verificar se os procedimentos de segurança estão sendo devidamente cumpridos. Este tipo de auditoria utiliza uma abordagem menos autocrática e mais colaborativa, mostrando que o mais importante é a segurança de todos, desmitificando a visão que os operários têm que achar que tudo isso é feito apenas por mera “burocracia” e para que a alta gestão possa cumprir as suas metas. O resultado disso é uma maior produtividade dos funcionários pelo fato de sentirem que acima deles existem pessoas que realmente se importam com sua saúde e segurança, pois através do fornecimento dos equipamentos de proteção individual e coletiva, programas de conscientização, treinamentos adequados, abordagens colaborativas e bons exemplos é possível reeducar as pessoas ao ponto de se mudar a cultura organizacional.

1. Introdução

O presente trabalho fundamenta-se na vivência do autor enquanto trabalhava como fiscal de obras para uma empresa que fornecia este serviço para uma grande companhia petrolífera, aqui descrita como Empresa X.

Como a fiscalização de obras não é uma atividade fim dessa empresa, ela nunca teve

mão de obra própria para realizar a gestão e o controle dos seus contratos de obras, permitindo que fosse terceirizado esse serviço ao longo de sua história de modo que esta prática viesse a se tornar parte de sua cultura.

Devido ao fato de todos os processos desempenhados dentro das suas instalações terem uma alta complexidade e gerarem um grande risco para a vida de seus trabalhadores, a Empresa X fez questão que a saúde e a

segurança das pessoas fizessem parte dos seus valores estratégicos, para que este tema fosse tratado sempre como uma prioridade dentro da organização. Por este motivo, as equipes de fiscalização de obras em conjunto com as equipes de SMS (Segurança, Meio Ambiente e Saúde) precisam se reinventar constantemente para atingirem as metas de redução de acidentes que são desafiadoras nos ambientes de alta periculosidade.

Entretanto, novos modelos de gestão, baseados no PMBOK [1] têm ajudado a conscientizar os funcionários (próprios e terceirizados) sobre a importância da segurança dentro e fora do ambiente de trabalho.

Estes modelos serão explorados ao longo deste artigo para mostrar como corretas práticas de gestão, principalmente de pessoas, podem mudar a percepção e o comportamento dos funcionários em relação aos riscos existentes nas operações da organização.

Após analisar os indicadores e avaliar as causas básicas identificadas em acidentes ocorridos, concluiu-se que o comportamento do ser humano é o principal responsável pelos acidentes na organização e, com isso, se tornou uma rotina investir em treinamentos para a liderança, capacitação da força de trabalho, fiscalização dos serviços contratados, análise do risco das tarefas e manutenção da disciplina operacional, concentrando seus esforços em ações preventivas para que as pessoas desempenhem suas funções com segurança e em conformidade com os procedimentos da Empresa X.

1.1. Finalidade do Trabalho

Este artigo tem a finalidade de mostrar como a Auditoria Comportamental pode trazer bons resultados para segurança do trabalho quando utilizada de maneira correta por todas as partes envolvidas em uma construção (gerentes e fiscais de contrato, fiscais de obra, mestres de obras, encarregados, técnicos de segurança e

operários). Afinal, quando a segurança é percebida como um dever de todos, incluindo a alta administração, a tendência é que as pessoas sintam-se responsáveis, não apenas consigo mesmas, mas, sobretudo, com seus companheiros de trabalho, criando uma grande sinergia e fazendo com que as corretas práticas utilizadas durante a execução dos serviços tornem-se hábitos em seu dia a dia.

A Auditoria Comportamental, como o próprio nome demonstra, é um modelo de auditoria realizada periodicamente pelos gerentes e fiscais de contrato para avaliar o comportamento dos funcionários durante o desempenho de suas funções e verificar se os procedimentos de segurança estão sendo devidamente cumpridos. Esse modelo utiliza uma abordagem menos autocrática e mais colaborativa, focando nos pontos positivos e mostrando que o mais importante é a saúde e a segurança de todos, desmistificando a visão que os operários têm que achar que tudo isso é feito apenas por mera formalidade e para que a alta gestão cumpra as suas metas.

Desta forma, através da vivência do autor, é possível concluir que projetos sem uma liderança comprometida e sem a participação ativa dos liderados diuturnamente, não são capazes de atingir os resultados esperados. Entretanto, quando ocorre a aproximação entre líderes e liderados é possível quebrar paradigmas, transformando a cultura de segurança pelo comportamento das pessoas, fazendo da segurança um valor, assim como já acontece com a qualidade e a produtividade.

2. Imprescindibilidade da Segurança do Trabalho

Este tópico abordará a segurança do trabalho com o intuito de fundamentar a sua importância para qualquer tipo de empresa, principalmente, as que atuam no ramo da construção civil, em razão de todas as atividades oferecerem riscos para a saúde dos funcionários em todos os seus segmentos.

Cada serviço deve ser tratado individualmente de acordo com sua complexidade, de forma preventiva para que os riscos sejam eliminados ou mitigados antes das atividades serem iniciadas, o que a torna imprescindível para a realização de um trabalho seguro.

2.1. Fatores Relevantes da Segurança do Trabalho

Apesar do Brasil estar passando por um longo período de recessão econômica e muitos setores terem diminuído significativamente o seu número de empregados, a construção civil continua sendo uma grande impulsionadora da economia por ser uma das áreas que mais gera empregos no país. Contudo, este setor também se destaca pelo elevado número de acidentes de trabalho relacionados à atividade.

Segundo Carvalho [2], a construção civil só perde para o setor de Transporte Rodoviário de Cargas em número de acidentes totais, e como em qualquer problema, a melhor solução é identificar e atuar na origem das ocorrências. Uma pesquisa realizada pela SintraconSP, ouviu 659 trabalhadores da construção no Estado de São Paulo e concluiu que a falha humana é a maior causa de acidentes na construção civil, com um percentual de 73,39%. Outras causas que chamaram a atenção nessa pesquisa foram a falta de uma cultura de prevenção de acidentes e a negligência da importância dos itens de segurança de trabalho, que somados, atingiram 8,35% dos acidentes sofridos pelos trabalhadores entrevistados.

Para Ferreira e Peixoto [3], a falha humana representa todas as ações decorrentes da execução de tarefas de forma contrária às normas de segurança pelos funcionários. Essas falhas são conhecidas como atos inseguros e dependem de fatores pessoais para contribuir para a ocorrência de um acidente com ou sem danos ao trabalhador, aos companheiros de trabalho ou aos materiais e equipamentos existentes no local. São entendidos como fatores pessoais,

características de personalidade como problemas pessoais, clima de insegurança quanto à manutenção do emprego, desmotivação e excesso de confiança que podem justificar certos atos inseguros como o uso de equipamentos sem permissão ou habilitação, a não utilização de equipamentos de proteção individual (EPI) e o não cumprimento das normas de segurança.

Tão importante quanto os fatores pessoais são os fatores ambientais que se tornam os responsáveis pelas condições seguras ou inseguras presentes no ambiente de trabalho, podendo colocar em risco a saúde e a segurança dos trabalhadores. Fatores ambientais como a falta de proteção em máquinas, ruídos em excesso, obstáculos, desorganização, temperaturas extremas, ventilação insuficiente, treinamento inadequado e o não fornecimento de equipamentos de proteção são exemplos de condições inseguras e também conhecidas como “falhas no ambiente de trabalho”.

Ferreira e Peixoto [3] afirmam que um ato inseguro pode ter sua origem provocada por uma condição insegura, ou seja, é comum existirem as duas causas quando é feita uma análise mais completa dos acidentes. “Exemplo: o trabalhador desobedece a uma norma tácita de segurança (ato inseguro caracterizado pela realização de atividade em discordância com os padrões de segurança) porque em seu treinamento não ficou clara a prioridade da segurança sobre a produção (condição insegura: treinamento insuficiente ou inadequado)”.

Figura 1 – Ambas as causas estão presentes na origem da maioria dos acidentes.



Fonte: Ferreira e Peixoto [3]

Neste contexto, fica claro que investir em ambientes mais seguros e na qualificação dos funcionários são medidas fáceis de serem tomadas quando se tem o conhecimento das causas dos acidentes. Por isso, o acompanhamento e investigação das ocorrências se fazem tão importantes para direcionar os esforços de maneira assertiva e evitar que os acidentes venham a acontecer.

Afinal, o prejuízo causado para todos envolvidos é considerável quando ocorre um acidente de trabalho, seja para o indivíduo (lesões, incapacidades, afastamentos, diminuição do salário, desamparo à família, etc.), para a empresa (tempo perdido, diminuição da produção, danos às máquinas, materiais ou equipamentos, gastos com primeiros socorros, gastos com treinamento para substitutos, atraso na produção, aumento de preço no produto final etc.) e para a nação (acúmulo de encargos assumidos pela Previdência Social, aumento dos impostos e taxas de seguro, prejudicando assim o consumidor e a economia), de acordo com Ferreira e Peixoto [3].

Diante do exposto, o bom desempenho em Segurança, Meio Ambiente e Saúde no Trabalho (SMS) é decisivo para as empresas, o que impõe a contínua busca por novas ferramentas de gestão que possam auxiliar na melhoria de seus processos.

Com a implantação de sistemas e corretas práticas de gestão, as organizações objetivam reduzir os riscos de acidentes, promover a saúde e a satisfação dos trabalhadores, melhorar os resultados operacionais e a imagem da organização, transformando antigos obstáculos em vantagens competitivas, Oliveira *et al.* [4].

3. Gerenciamento de Projetos - Definição

O Gerenciamento de Projetos, segundo o PMI [1], é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de

projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados. Entretanto, sempre foi praticado informalmente, mas começou a emergir como uma profissão distinta nos meados do século XX.

Com o objetivo de contextualizar e auxiliar no entendimento dos assuntos tratados neste artigo serão discutidos parcialmente e pontualmente alguns conceitos do PMBOK [1]. Como referência para este artigo foi utilizada a sexta edição do PMBOK [1], que lista 49 processos, divididos em dez áreas de conhecimento.

3.1. Conceitos de Projeto

De acordo com o guia do PMBOK [1], projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Por ser temporário, possui início e finais bem definidos.

O gerente de projetos é o responsável pela realização dos objetivos e a identificação de necessidades do projeto: o estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis; balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo; adaptação das especificações e planos.

Basicamente, são três os fatores que afetam o gerenciamento e a qualidade do projeto: escopo, tempo e custo do projeto. Se um for alterado, ao menos um outro será impactado.

3.2. Gestão de Pessoas - Necessidade

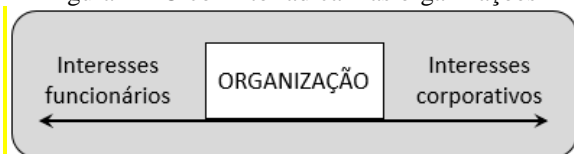
A Gestão de Pessoas nas organizações é um processo que acompanhou a evolução socioeconômica mundial. Após a Revolução Industrial, as mudanças tecnológicas tornaram o capitalismo o modo de produção predominante e causou um grande impacto na vida da classe operária, pois com o novo processo produtivo, as pessoas passaram a ser substituídas por máquinas e as que se

mantinham empregadas trabalhavam 16 horas por dia, sem muitos direitos e em locais com péssimas condições.

Como nesta época apenas tarefas simples e repetitivas eram atribuídas aos trabalhadores, a motivação e o comprometimento com o sucesso da empresa não eram necessariamente importantes para que os trabalhos fossem realizados. Com uma supervisão rigorosa era possível manter trabalhando de forma eficiente até mesmo as pessoas descontentes.

Diante deste cenário, cansados de serem explorados pelos seus patrões, os empregados das fábricas formaram associações e sindicatos em busca de melhores condições de trabalho, fazendo que as empresas se preocupassem cada vez mais com as relações trabalhistas na medida em que estes movimentos iam ganhando força. Afinal, mesmo nesta época, onde a cultura autoritária predominava, punindo os funcionários que não cumprissem as ordens dos gestores, foi possível perceber que o conflito radical entre os interesses corporativos e os interesses dos funcionários dentro de uma organização gerava prejuízos para ambas as partes.

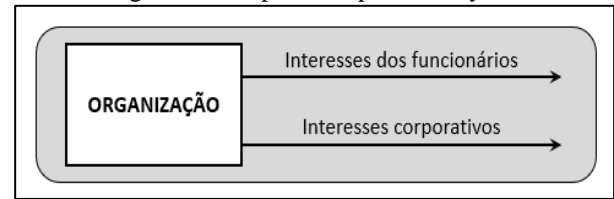
Figura 2 – O conflito radical nas organizações



Fonte: Ferreira [5]

Ao perceber este conflito, Frederick Taylor propôs que cada trabalhador fosse remunerado de acordo com o volume de sua produtividade, pois julgava que, ao partilhar os resultados do processo produtivo com eles, a organização poderia alcançar a plena harmonia entre os interesses corporativos e o dos funcionários.

Figura 3 – Proposta utópica de Taylor



Fonte: Ferreira [5]

Do início do século XX até o começo do século XXI, o pensamento administrativo evoluiu paulatinamente da preocupação única e exclusiva com os instrumentos de gestão para a observação de que os instrumentos têm de ser servos e não senhores. Com isso, valorizou-se a gestão humanística nos estudos e estratégias organizacionais.

Com o surgimento da teoria Clássica da Administração e a Teoria da Burocracia iniciou o processo de padronização da gestão de pessoas, passando assim a adquirir uma forma piramidal onde o autoritarismo e o mecanismo eram as características principais desse processo, Caldas [6].

Chiavenato [7], afirma que atualmente, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas.

3.3. Relevância da Cultura Organizacional

Pires e Macedo [8] apresentam sua visão sobre como os membros de um grupo expressam seus valores e crenças. Tais valores podem se apresentar por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas ou linguagem especializada, orientando os indivíduos deste grupo em sua forma de pensar, agir e tomar decisões. O indivíduo é essencialmente um ser de cultura.

Entende-se como cultura organizacional o conjunto de conceitos defendidos e aplicados por uma organização. Estes conceitos são desenvolvidos para preparar e adaptar o indivíduo aos requisitos e comportamentos exigidos pela empresa. Objetivam criar respostas rápidas para situações controversas e procedimentos padronizados para todos os seus colaboradores.

Uma observação relevante sobre a cultura é que ela é adquirida com a vivência de área do indivíduo. Existem crenças e valores que são exigências da empresa para o colaborador, mas também há questões que são desenvolvidas ao longo da experiência profissional do funcionário. A comunhão dos colaboradores com estes valores permite que se mantenham unidos diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos dentro de uma organização. A Figura 3 mostra a Proposta utópica de Taylor.

4. Desenvolvimento do Trabalho

Este é um trabalho descritivo, de avaliações qualitativas sobre o caso estudado, onde os dados coletados a partir da vivência do autor não foram anexados devido ao sigilo solicitado pela empresa. A vivência do autor foi dentro da área de engenharia, ou melhor, na área de obras e reformas, que são consideradas de grande porte por envolverem mais de uma especialidade das engenharias (civil, elétrica, automação, mecânica etc.), pelo tamanho das áreas impactadas e pelos altos valores investidos.

Para melhor compreensão, serão aqui descritas algumas vantagens de se utilizar a Auditoria Comportamental como ferramenta de monitoramento e controle durante a execução das obras.

4.1. Estrutura do Cliente - Constituição

O caso se trata de um projeto interno de uma empresa petrolífera de grande porte. Sua organização possui uma equipe de SMS (Segurança, Meio Ambiente e Saúde)

desproporcional a quantidade de obras que devem ser acompanhadas. Porém, como já foi mencionado neste artigo, terceirizar a fiscalização de obras já faz parte da cultura organizacional da empresa, e essa prática é que vem ajudando a manter a disciplina operacional e indicadores de acidentes dentro da meta.

4.2. Objetivos do Projeto e Stakeholders

Como já relatado, o objetivo principal do projeto era reduzir as taxas de acidentes dentro da organização, aprimorando os índices estratégicos de segurança. Fazia parte dos objetivos da empresa X melhorar a sua imagem a cerca dos processos de segurança, para fortalecer a sua marca no mercado e se tornar referência internacional no assunto. Havia grande preocupação, pois, um pequeno incidente poderia manchar fortemente a imagem e reputação da empresa no mercado. Esta necessidade era aumentada devido à natureza da empresa, já que no seu ramo de atuação há exigência de excelentes índices de segurança e sustentabilidade.

Apesar dos principais patrocinadores deste projeto serem os diretores e gerentes de área da empresa X, os maiores *stakeholders* eram os supervisores, operadores e funcionários terceirizados. Estes eram os principais alimentadores de ocorrências e requisitos a serem trabalhados neste projeto, afinal faziam parte da linha de ação e estavam diretamente expostos aos riscos.

4.3. Apresentação do Caso Específico

Trata-se de um programa de segurança que foi implementado numa grande empresa petrolífera com o objetivo de reduzir a taxa de acidentados, devido aos resultados não estarem condizentes com os valores da empresa. Mais precisamente, com o primeiro dentre os cinco valores, que é o respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente.

Obviamente a segurança sempre foi tratada como um fator importante. Porém, quando se trata de uma empresa cujo seu

produto principal é a geração de energia através do petróleo, ou seja, onde ocorre a intensa utilização de insumos nocivos à saúde humana; além da geração de resíduos também perigosos, se ganha importância acentuada a área de SMS em função destas peculiaridades.

Em sua grande maioria, as obras eram de reformas ou ampliação de laboratórios de pesquisa que utilizavam diversos tipos de produtos químicos e geravam muitos resíduos, como gases e combustíveis altamente nocivos à saúde humana. Estes laboratórios, por terem uma estrutura robusta em razão de uma área e altura considerável, necessitavam de instalações elétricas e instalações de condicionamento de ar (HVAC) pesadas para suportar grandes equipamentos de pesquisa. A execução das reformas gerava grandes riscos para a segurança dos executores, além dos prazos e custos. Outro óbice era a pressão para executar as obras e/ou reformas sem gerar impactos aos laboratórios vizinhos ou até mesmo para o próprio laboratório que muitas vezes era reformado em etapas, para que os serviços dos pesquisadores não fossem interrompidos.

Diante do exposto, as normas regulamentadoras de segurança se faziam presentes, porém não eram suficientes para obter os resultados esperados. Ao analisar o porquê dos resultados não serem atingidos, concluiu-se que as causas dos acidentes, em sua maioria, eram provenientes do comportamento das pessoas, mesmo quando elas obtinham um ambiente de trabalho seguro, devidamente sinalizado, com equipamentos de proteção individual e coletiva, além do fornecimento de treinamentos.

Como se pode perceber, neste caso avaliado, a análise dos índices de segurança fornecia ao projeto meios de correção, traçando o objetivo alvo que o gerente do projeto precisava alcançar e solucionar. Esta abordagem, encontrando exatamente o foco

do problema, foi determinante para o sucesso do projeto.

Com isso, buscou-se investir mais na gestão das pessoas e na comunicação efetiva. Investiu-se nos meios de comunicação como uma estratégia para fixar a ideia de que a segurança realmente era algo importante. Para isso, focou-se bastante em comunicação visual através de um endomarketing utilizando-se e-mails diários com dicas de segurança e placas informando regras locais e os resultados da segurança em todos ambientes de trabalho. Comunicação extremamente incisiva para fixar a segurança na cabeça das pessoas.

Aqui se pode perceber a estratégia escolhida para solucionar o problema encontrado. Esse plano de ação foi, basicamente, o direcionador da execução do projeto e das atividades que eram importantes para o alcance do planejamento. Também foi visível a necessidade do comprometimento da alta gestão, *stakeholders* e patrocinadores primordiais para o sucesso do projeto.

Objetivando aperfeiçoar as pessoas, face ao comportamento, foram criados programas que possibilitaram a interação entre os líderes e os operários, dando a oportunidade de enxergar se os procedimentos eram realmente entendidos por todos. Algumas ações foram: a implementação de diários de segurança (DDS); treinamentos semanais com base em acidentes ocorridos, avaliando as causas e fazendo os funcionários opinarem como poderiam ser evitados; apresentar como os resultados se comportavam e as metas desejadas para que os resultados fossem obtidos.

Contudo, ao falar de pessoas, a melhor ferramenta utilizada nesta oportunidade, que permitiu entendê-las mais objetivamente, foi a Auditoria Comportamental. Esta ferramenta avaliava o procedimento das pessoas em seu dia a dia e, apesar de estar monitorando e controlando (algo que deve ser feito sempre), ela não se mostrava como uma auditoria de

fato, evitando que os funcionários se preparassem antecipadamente e distorcêssem os dados que efetivamente se queriam captar. Assim, deixou-os à vontade, sem que percebessem que estavam sendo avaliados e como se comportavam durante a execução dos seus serviços, reforçando positivamente quando notadas práticas corretas (conforme o procedimento) e chamando a atenção de uma forma menos autocrática quando notados desvios que pudessem gerar um acidente.

A percepção da efetividade dessa ferramenta foi importante para as lições aprendidas desse projeto. Esse aprendizado forneceu atalhos aos gerentes de projetos de outras áreas, atingir mais facilmente seus objetivos em projetos semelhantes.

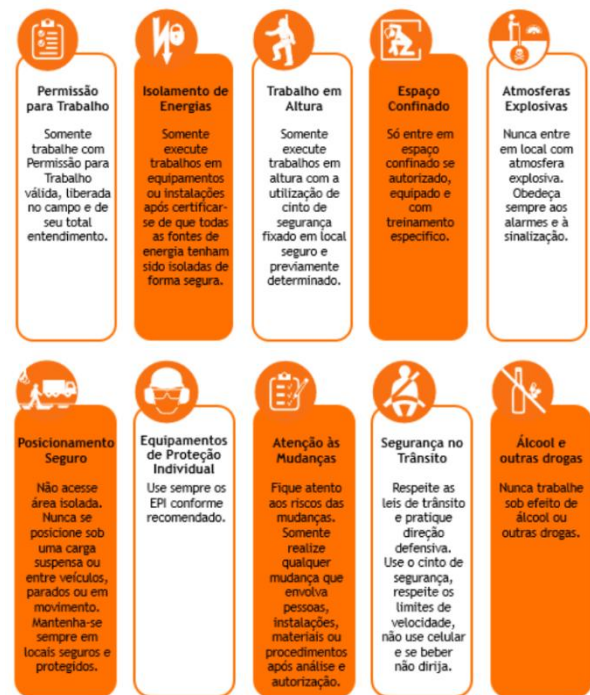
A segurança estava acima de tudo nesta empresa, chegando ao ponto de atrasarem obras devido a mínimos detalhes fora dos padrões. Só assim, os funcionários passaram a entender a importância que este assunto possuía, sendo mais relevante que os prazos e custos. Claro que os benefícios nem sempre são tão vantajosos em curto prazo, mas em longo prazo, sem sombra de dúvidas são.

Para ilustração e entendimento, seguem algumas rotinas que foram criadas para aperfeiçoamento das equipes:

- DDS (Diário de Segurança): Rotina descritiva relacionada aos procedimentos de análise de riscos envolvidos em cada etapa do serviço a ser executado;
- DSMS (Diário Semanal de Segurança): Avaliação semanal de lições aprendidas;
- Regras de ouro: Determinações e procedimentos padrões a serem seguidos pelos colaboradores (inclusive terceiros) em todas as atividades executadas, a Figura 4 mostra as Regras de Ouro;
- Amigo do peito: Programa de conscientização entre os colaboradores sobre segurança (focado na observação dos procedimentos de segurança pelos

companheiros de equipe – todos cuidando de todos).

Figura 4 – Regras de Ouro



Fonte: ANP [9]

Com a aplicação, aprimoramento e utilização padronizada desta ferramenta, o objetivo traçado pela empresa X de redução dos acidentes foi alcançado satisfatoriamente. O resultado foi tão bem aceito que novas metas foram definidas sempre buscando aperfeiçoar as corretas práticas, de forma desafiadora e com bons resultados constantes. Após este projeto, a filosofia de segurança e redução de incidentes e acidentes passou a fazer parte da cultura não somente da empresa X, mas também dos colaboradores terceirizados. Estas boas práticas foram ainda percebidas como hábitos para os envolvidos, que incorporaram não somente em seus ambientes de trabalho, mas no seu dia a dia.

5. Conclusão

Este artigo nos apresenta um exemplo de sucesso em aplicações de projetos de SMS. Uma gestão bem aplicada, seguindo as

corretas práticas disponíveis no PMBOK e usufruindo bem do *benchmark* com a comunidade de gestores de projetos, aliado a uma boa avaliação dos requisitos e objetivos, ajuda no sucesso da empresa.

Fortalecer a cultura de segurança em uma empresa, ou mesmo, mudar a percepção dos colaboradores sobre o assunto, deve sim ser tratado como um projeto para atingir satisfatoriamente bons resultados, como visto neste exemplo. A imagem da organização melhorou significativamente no mercado de trabalho, gerando confiança para a sua prestação de serviços e seus *stakeholders*.

Este caso fornece visões interessantes de abordagens que se podem aplicar em outras empresas de áreas de atuações semelhantes e, assim, disseminar corretas práticas para melhorias e aperfeiçoamentos nas áreas de SMS e cultura organizacional.

6. Referências

- [1] PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, Guia PMBOK. 6 ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.
- [2] CARVALHO, D. **Acidentes na Construção Civil** – Uma infeliz realidade do setor. Acesso em: <https://www.sienge.com.br/blog/acidentes-na-construcao-civil/>.
- [3] FERREIRA, L.S., PEIXOTO, N.H. **Segurança do Trabalho I**, Universidade Federal de Santa Maria, 2012.
- [4] OLIVEIRA, O.J.; OLIVEIRA, A.B.; ALMEIDA, R.A. **Gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas produtoras de baterias automotivas: um estudo para identificar boas práticas**. Revista Produção, v. 20(3), p. 481-490, 2010.
- [5] FERREIRA, V.C.P. **Gestão de Pessoas**, FGV, Rio de Janeiro, 2012.
- [6] CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B. **Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos?** Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano. XVII Semead – Seminários em Administração, nov. 2015.
- [7] CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [8] PIRES, J.C.S., MACEDO, K.B. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40(1), p.81-105, Jan./Fev. 2006.