



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

SISTEMA DE GESTÃO EM SEGURANÇA NO AMBIENTE ACADÊMICO: PROPOSTA INSTITUCIONAL DE PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA O CORPO FUNCIONAL

RENATA TRASSE DE OLIVEIRA BARBOSA

FACULDADE DE ENGENHARIA - CÂMPUS DE ILHA SOLTEIRA - UNESP

trasse@adm.feis.unesp.br

ROGÉRIO DE OLIVEIRA RODRIGUES

FACULDADE DE ENGENHARIA - CÂMPUS DE ILHA SOLTEIRA - UNESP

ror@dec.feis.unesp.br

Resumo: O presente ensaio tem a intenção de apresentar breve proposta dos eixos norteadores de um Programa de Treinamento Institucional para Ambiente Acadêmico, com discussão em parâmetros teóricos e empíricos. As nuances aqui apontadas em reflexão são oriundas do eixo de Sistema Geral de Segurança em Ambiente Acadêmico, em construção na Faculdade de Engenharia, Câmpus de Ilha Solteira, UNESP. Preliminarmente é feita uma intersecção do papel esperado das ações de educação continuada em saúde e segurança para os trabalhadores com a missão institucional da Universidade. A posteriori são definidos parâmetros conceituais de educação no trabalho, em sua denominação de treinamento, para discutir as especificidades do levantamento de necessidades e respectivas medidas de avaliação. Como conclusão, analisa-se o impacto esperado dessa metodologia no contexto de aprimoramento da Gestão Universitária e no alcance da responsabilidade social e resultados institucionais através da saúde e segurança do trabalhador.

Palavras-Chave: Universidade; Treinamento; Segurança; Avaliação.

1. Introdução

O dinamismo do ambiente e as tensões por mudanças a que vêm sendo submetidas as instituições públicas nos últimos anos, vêm abrindo as organizações dessa esfera a novos repensares sobre suas políticas internas. As nuances paradoxais, que originavam abismos entre o privado e o público, com uma conotação de letargia sobre este último, vêm de modo acelerado abrindo espaços para produções técnicas e científicas sem precedentes sobre este. Isso se deve, sem dúvida, ao espaço fértil e provocador que a Administração Pública oferece, na atualidade, para inovadoras práticas gerenciais.

Nessa conjuntura situam-se as Universidades Públicas, que se engajam em políticas de desenvolvimento institucional, sobretudo na última década, criando processos de respostas às mudanças, almejando não apenas auto-aperfeiçoamento, mas requisitos permanentes de excelência para a competição de suas organizações nos rankings internacionais. Os diferentes agentes, como a Sociedade, Governo ou a própria Universidade, trazem para a vivência da Gestão Universitária o estabelecimento de indicadores de eficiência e de eficácia, de Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental. Além disso, as mudanças de mercado afetam toda a caracterização do produto do Ensino e da Pesquisa, tendo em vista as alterações de controle do governo sobre a Universidade.

Prerrogativas, antes exigidas apenas na esfera privada, chegam à Universidade com a implantação de Programas de Saúde e de Qualidade de Vida para seu corpo funcional, com a urgência de adequações das Normas Regulamentadoras de Segurança em seus processos de trabalho.

O presente ensaio tem a intenção de realizar uma breve discussão sobre os parâmetros teóricos e práticos da iniciativa de construção de um Programa Interno de Treinamento em Segurança da Universidade Estadual Paulista, Câmpus de Ilha Solteira, enquanto eixo do Sistema de Saúde e Segurança do Trabalhador (SSST). Preliminarmente, é feito um paralelo do papel esperado do SSST com a missão Institucional da Universidade. Posteriormente, são definidos os parâmetros de Educação no Trabalho, adotados como treinamento para se poder discutir especificidades do levantamento de necessidades de treinamento e medidas de avaliação dos mesmos. Em conclusão, analisa-se o impacto esperado dessa metodologia no contexto do aprimoramento da Gestão Universitária e no alcance de Responsabilidade Social, através da Saúde e Segurança do Trabalhador.

2. Sistema de Gestão em Saúde e Segurança em Ambiente Acadêmico

A Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, a partir de 2004, implantou no âmbito de suas Unidades Universitárias o Programa Geral de Saúde e Segurança do Trabalhador (PGSST), empreendimento esse solidificado recentemente em 2010 com a efetivação da Coordenadoria de Saúde e Segurança do Trabalhador e Sustentabilidade Ambiental (COSTSA), vinculada à Pró-Reitoria de Administração Universitária. De caráter recente e com o desafio de ajustamento nos vários Câmpus em todo o interior do Estado de São Paulo, efetiva-se a implantação das ações de Saúde e Segurança do Servidor, tornando-se empírico a aplicação nos muros da Universidade da Política Nacional de Saúde e Segurança do Trabalhador (PNSST-2004).

Todavia, a especificidade da estrutura da UNESP traz particularidades próprias, com seus diferentes contextos provenientes de suas Unidades Universitárias. Os diferentes tipos de Ciências acarretam procedimentos acadêmicos, ambientes de ensino e pesquisa, recursos orçamentários, estrutura de instalações, equipamentos, instrumentos e perfis funcionais com prerrogativas legais de saúde e segurança diferenciados entre si. Implica-se com essa

conjuntura que, mesmo pautando-se em diretrizes gerais da Universidade, faz-se necessária a elaboração de Programas Internos nas Unidades que considerem as nuances e particularidades contextualizadas, tais como técnico-científico, social, econômico e político. Glendon (1998) já inferia sobre a limitação de adoção simples de modelos. Segundo o autor os mesmos apresentam uma representação simplificada da realidade que supostamente necessita de reanálise e de estudos para reconstruir essa mesma realidade, prever seu comportamento, transformação ou evolução.

Como resposta institucional aos desafios contemporâneos colocados à Universidade, o Câmpus de Ilha Solteira implantou em 2012, em caráter experimental, um programa específico sobre o Sistema de Gestão em Segurança no Ambiente Acadêmico (SGSAA), coordenado na época pela Vice-Diretoria da Unidade e executado pela Seção Técnica de Saúde com suporte de Comissões Assessoras. Ainda em início de processo de experimentação, o programa visa à articulação da Qualidade da Educação de Ensino Superior com a Gestão da Qualidade Organizacional. O objetivo da criação do empreendimento foi, inicialmente, o de adquirir excelência em gestão dos processos educacionais nos eixos de segurança, sustentabilidade ambiental, qualidade de vida, produtos e serviços.

O SGSAA, em sua primeira fase, está sendo direcionado aos laboratórios didáticos e de pesquisas, além das áreas operacionais da atividade-meio. A intenção não é apenas cumprir os requisitos legais aplicáveis à integridade física e mental dos trabalhadores, docentes ou técnico-administrativos, mas introduzir as premissas de saúde e, especialmente, as de segurança, como elemento de qualidade nos processos de ensino, qualificando o ambiente acadêmico e otimizando a Gestão de Processos e de Pessoas na organização. Para Pinto (2009), a implantação de sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho tem sido a principal estratégia para atacar o sério problema social e econômico dos acidentes e doenças relacionadas ao trabalho, e ainda podem ser usados pelas empresas como um fator para o aumento de sua competitividade.

O Sistema de Gestão em Saúde e Segurança apresenta uma gama de instrumentos que a administração utiliza para facilitar a realização de suas tarefas. Sua base auxilia os esforços para definir procedimentos e métodos para execução das atividades, para compartilhar os papéis e as responsabilidades entre a equipe e para promover as relações e o entendimento comum. Arantes (*apud* SILVA *et al.*, 2004).

Um Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho pode ser definido como parte do sistema de gestão global, que facilita o gerenciamento dos riscos de segurança e saúde no trabalho, associados aos negócios da organização. Isso inclui a estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver e manter uma política de segurança e saúde no trabalho (BSI-OHSAS 18001, 1999).

Para a estruturação do desenho do SGSAA foram inicialmente mapeados os seguintes eixos para sua fundamentação e desenvolvimento metodológico, a saber:

- ❖ Estudo dos processos e procedimentos com maior risco ou não, conforme as Normas Regulamentadoras nos Laboratórios Didáticos e de Pesquisas;
- ❖ Inadequação das instalações quanto à Segurança;
- ❖ Necessidade de reorganização dos ambientes quer seja no aspecto de organização e limpeza, quanto à sinalização em segurança e adequação do mobiliário;
- ❖ Deficiência na execução dos procedimentos, incluindo utilização de máquinas e equipamentos, insumos e recursos materiais, sem priorizar ou aplicar corretamente as medidas de segurança;
- ❖ Ausência de normatização de segurança nos diferentes ambientes.

Na análise dos eixos, a necessidade de se estabelecer processos de educação que

priorizassem o início de ações com cunho na Gestão de Conhecimentos, foi elemento comum. Baseado em Castro (2000), a implantação de um Sistema Integrado de Gestão demanda a determinação de uma estrutura para geração do conhecimento. A estruturação do Programa Interno de Educação em Segurança e Saúde foi definida com base nas intervenções apresentadas na sequência.

3. Proposta de Programa de Treinamento em Segurança (PTS) da UNESP/CISA

Pensar no ambiente universitário é trazer para a luz o conhecimento. Von Krogh, 2001, ao refletir sobre o conhecimento, inferia sobre sua difícil definição, estando além da simples compilação de fatos. Enquanto o processo humano é singular e irreduzível, não se reproduzindo com facilidade. Todavia, segundo Pereira (2005, p. 39), sendo ativo, intangível, cria valor e crescimento para uma empresa, trazendo um retorno altamente satisfatório para a organização, visto que não se perdem ou desgastam, não desvalorizam, e é individual.

Algumas definições preliminares são de suma importância. A primeira é desassociar Treinamento de Desenvolvimento, erroneamente tidos como sinônimos, cujos conceitos são diferentes na concepção adotada nesse programa, embora ambos apresentem em comum o caráter de serem processos educativos institucionalizados. O termo Desenvolvimento apresenta uma definição, segundo Chiavenato (1999), de aquisição de novas habilidades e conhecimentos que serão utilizados no futuro, em novos cargos e funções, portanto embutido da noção de realização de novas atribuições com competências diferentes. Por sua vez, o Treinamento tem orientação para o presente, com o objetivo de aprimorar habilidades, fomentar conhecimentos pré-existentes na aplicação imediata na função já exercida.

Para Milioni (2001:10), o treinamento é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo. Gil (2001:121) ao conceituar o treinamento, define-o como meio para adequar cada pessoa ao seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização.

A proposta de Treinamento em Segurança (PTS/CISA) da UNESP/CISA emana da aquisição de prerrogativas na aplicação de tarefas e procedimentos, em caráter imediato. Em suma, os treinamentos de segurança têm o objetivo de capacitar o servidor para as transformações que são operadas em suas atribuições cotidianas direcionadas à segurança.

Outro aspecto fundamental a ser apontado é uma permanente confusão na aplicação de recursos em treinamento voltada para si mesma, como se a garantia de eficiência na aplicação de resultados fosse decorrente, pura e simplesmente, do montante de recursos investidos e analisados meramente por avaliações de satisfação. O próprio levantamento de necessidades de treinamento, muitas vezes, carece de metodologias para sua fundamentação, estando, não raramente, isoladas as Avaliações de Desempenho como fonte única para o diagnóstico. Esse fato traz uma gama imensa de desvios, considerando a própria característica inovadora da implantação da Segurança e Saúde na Administração Pública. É comum que o trabalhador e seu supervisor hierárquico definam ações de treinamentos não condizentes com as prerrogativas normatizadas, ou infiram em aspectos isolados como a necessidade de desenvolvimento de apenas um aspecto, podendo ser: comportamental, ambiental e processual, desconsiderando o contexto sistêmico e sua aplicação na missão organizacional da Universidade.

O Programa de Treinamento do SGSAA estrutura-se em quatro diretrizes, visando à superação desses conceitos limitantes, a saber:

1 - Dinâmica da informação: trazer a atualização de informações confiáveis de segurança, emanadas pelas Normas Regulamentadoras com os processos de trabalho realizados nos ambientes de ensino e sua divulgação para os diferentes segmentos;

- 2 - Desenvolvimento de habilidades: fomentar o desenvolvimento de habilidades já adquiridas para a efetivação de ações de Segurança que agreguem valor às tarefas já realizadas;
- 3 - Modificação de atitudes: buscar a eliminação de atitudes ou práticas comportamentais que interfiram nas tarefas e procedimentos caracterizados como de não conformidade pelo SGSAA, executadas por parte dos servidores e do corpo discente;
- 4 - Aprimoramento constante dos conceitos: desenvolver idéias e conceitos em segurança e saúde nos segmentos que impactem o processo de ensino e pesquisa, estimulem o alcance da excelência da Universidade e legitimem a Responsabilidade Social dos agentes do contexto universitário, incluindo a Sustentabilidade Ambiental.

3.1. Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT)

Enquanto ação gerencial de cunho técnico, o Levantamento de Necessidades de Treinamento do PTS/CISA apresenta os seguintes eixos de coleta de dados:

1. Estudo bibliográfico das Normas Regulamentadoras (NRs): a implantação das diretrizes das NRs depende do conhecimento da correta interpretação de seus pressupostos. Sua aplicação no ambiente acadêmico dentro do contexto da administração pública tem que ser estudado em suas singularidades, considerando a adequação da normativa no contexto de ensino e pesquisa, respeitando suas nuances diferenciadas das estruturas de produção;
2. Pesquisa documental: desenho dos processos de trabalho, ou seja, quais tarefas são realizadas e quais medidas de segurança estão implícitas, delineando as atribuições para cada função no desenho de cargos da UNESP. Estudo do histórico por levantamento das ações já realizadas por cada área em Educação no Trabalho, sendo também avaliado o LNT apontado na Avaliação de Desempenho Profissional (ADP) da Universidade;
3. Análise dos ambientes: realizada através de visitas aos locais de trabalho com a intenção de conhecer os riscos ambientais, observar a aplicação ou ausência dos conceitos e premissas de segurança nas tarefas e procedimentos;
4. Entrevistas estruturadas: esse método visa ao diagnóstico dos riscos ambientais reconhecidos pelo trabalhador, bem como conhecer as dificuldades na aplicação de conhecimentos, suas defasagens conceituais, pontos de suporte psico-social com entropia, além dos aspectos em conformidade com a visão do sujeito em seu ambiente;
5. Auditorias: enquanto instituição pública, o Ministério do Trabalho e a Vigilância Estadual e Municipal realizam inspeções de segurança com regularidade, desde 2011. Os apontamentos e diagnósticos apontados através de solicitações de melhoria, denominadas ações corretivas, quer sejam nos ambientes, processos de trabalhos, instalações, ou comportamentos, têm seus pontos considerados no LNT;
6. Dados institucionais secundários: registros de acidente de trabalho, notificações de doenças e agravos em saúde.

3.2. Medidas de Avaliação das Ações

Estudos sobre as medidas de avaliação dos treinamentos no Brasil foram incorporados de forma qualitativa na Administração pelas pesquisas realizadas pelo Programa de Apoio a Núcleos de Excelência, do Grupo Treinamento e Comportamento do Trabalho, atualmente administrado pelo CNPq.

Abbad e colaboradores (2012) inferem que o processo de avaliação das ações de treinamento é elemento vital para a retroalimentação de informações e ilustram a eficácia do planejamento, bem como a execução da atividade educativa. A construção e validação de modelos de avaliação que possibilitassem a identificação de variáveis contextuais, individuais

e instrucionais nos níveis de reação, impacto e aprendizagem no ambiente organizacional, desenvolveram-se a partir das pesquisas originadas por esse grupo.

A proposta de avaliação das ações do PTS/CISA está fundamentada na simplificação do modelo MAIS, proposto por Borges e Andrade (2006) para contextos de Organização e Trabalho, método influenciado pela abordagem de sistemas. O processo avaliativo formulado nessa referência teórica, em sua adaptação, indica métodos com formulações de questões e levantamento de dados concernentes aos resultados nas variáveis:

1 - Insumos: nível de escolaridade, idade, auto-eficiência na prática de ações de segurança, função exercida, comprometimento com a carreira, tempo de serviço e tempo de realização das tarefas nos procedimentos de não conformidade;

2 - Procedimentos: tarefas a serem realizadas a partir de ações educativas ou sucumbidas;

3 - Processos: análise do impacto da aplicação dos procedimentos nos processos, pontos de entropia e de incentivo à aplicação. Aqui são considerados o papel da chefia e os aspectos da organização do trabalho;

4 - Ambiente: necessidade de reorganização do ambiente, incluindo as instalações para a efetivação do conhecimento aprendido, sendo avaliadas nesse aspecto as condições de trabalho.

A avaliação das ações de treinamento deverá ter pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa. A abordagem qualitativa oferece respaldo para utilização de várias técnicas interpretativas e que objetivam a descrição e análise de sistema complexo de significado, visando à construção de dada realidade não passível de configuração por variáveis. (GODOY, 1995). Sua riqueza se pauta no contato direto com o objeto e sujeito de estudo (MINAYO, 1993).

O método qualitativo pensado consiste na realização de Grupo Focal. Tal técnica valoriza a comunicação entre os participantes da pesquisa e utilizam a interação do grupo para fornecer tipos distintos de dados que acrescerão as informações coletadas na fase de LNT. Um aspecto relevante para a escolha do método é a possibilidade de alcance de valores, normas do grupo e conhecimentos compartilhados pelos segmentos. O incentivo pelas interações grupais das pessoas na exploração do assunto de pesquisa pode clarear alguns aspectos da visão dos sujeitos junto aos seus pares sobre Segurança e Saúde (Pope, Bruyme).

Finalmente, o tratamento dos dados, incluindo os documentais, será realizado através da análise de conteúdo. Considerando Bardin (1977), a análise das comunicações por esse método utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, com indicadores quantificáveis ou não, que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

A análise de conteúdo, após sua interpretação, terá nova reaplicação na metodologia elaborada por Kirkpatrick (2007), no Nível de Comportamento com a aplicação dos seguintes métodos e instrumentais:

❖ Observação com lista de verificação: a ser realizada pela chefia imediata após a fase de realização dos ciclos de treinamento. Permite visualizar a aplicação ou não do conhecimento aprendido;

❖ Análise do custo-benefício através das diretrizes do SSSAA, tendo como eixos de análise a implementação das diretrizes e diminuição ou estabilização dos dados de acidente do trabalho, doença do trabalho e absenteísmo.

3.3. Resultados das Ações na Gestão de Processos na Universidade

A administração pública, em sua gestão, vem aplicando técnicas empresariais já

validadas, reorientadas e pautadas nos princípios legais e morais que regem o serviço público. O olhar reducionista de introdução de tecnicismo na gestão dos processos de trabalho na esfera pública vem sendo desprezado pelo aumento de pesquisas e estudos acadêmicos. Estudá-lo para a correta aplicação de conceitos de formas diferenciadas, adaptadas à realidade, respeitando suas especificidades e cultura tem iniciado um processo de construção de referências para a administração pública. Nesse cenário, sedimentar uma legítima gestão estratégica, produzida pela aceitação das influências da atual conjuntura da era globalizada de uma cultura evolutiva é um desafio que se faz presente.

O campo da Saúde do Trabalhador, na esfera pública, apresenta números reduzidos de ensaios e trabalhos acadêmicos. Entre eles pode-se citar o de Carneiro (2005), cujos apontamentos são importantes para o conhecimento das condições e da organização do trabalho estatal. Salienta o autor sobre a dificuldade ainda encontrada pela administração pública de se “apropriar” do tema Saúde do Trabalhador, com o surgimento de programas e ações interventivas efetivas nas instituições. Espera-se que a proposta aqui apresentada contribua para a alteração desse cenário.

4. Conclusão

A implantação de Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho é comprovadamente um mecanismo de fomento ao cumprimento da legislação e regulamentação nas Normas Regulamentadoras, objetivando a redução do absenteísmo, doenças do trabalho, diminuição de acidentes, eliminação de prejuízos materiais decorrentes dos incidentes, práxis de responsabilidade social e desenvolvimento da imagem institucional.

A implementação de empreendimentos dessa natureza na administração pública, em especial nas Instituições de Ensino Superior, é uma experiência recente no país. As Universidades são espaços fecundos para essa introdução, pois agregam esses valores e prerrogativas na formação do aluno. Para a implementação de um Sistema de Gestão em Saúde e Segurança é imprescindível a elaboração de Programa de Treinamento em Segurança, cujos resultados impactem o ambiente acadêmico.

Visando como resultado incorporar os requisitos de Segurança e Saúde do Trabalhador nas tecnologias e práticas pedagógicas, qualificando o desenvolvimento profissional dos agentes envolvidos e incentivando a excelência no trabalho realizado pelos servidores, a ação educativa dos treinamentos de segurança deve apresentar suporte teórico e práticas metodológicas de pesquisa para sua eficácia, considerando-se suas duas fases fundamentais e distintas: o Levantamento de Necessidades de Treinamento e as Medidas de Avaliação de Resultados.

Referências

ABBAD, S. G.; ZERBINI, T.; MOURÃO, L. **Medidas de Avaliação em treinamento, Desenvolvimento e educação:** ferramentas para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ALMEIDA, D. A.; LEAL, F.; PINHO, A. F. et al. Gestão do conhecimento na análise de falhas: mapeamento de falhas através de sistema de informação. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 171-188, 2006.

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial:** conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas. 1998. 439 p.

BARBOSA FILHO, A. N. **Segurança do trabalho & gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2002. 158 p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226 p.

BRITISH STANDARD INSTITUTIONS. **OHSAS 18001** - occupational health and safety management systems: requirements. London, 2007.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABADD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. 576 p.

CARNEIRO, A. S. M. Saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas. A experiência na Prefeitura de São Paulo. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 57, n. 1, p. 23-49, 2006.

CASTRO, C. M. O sistema de gestão integrada como instrumento para criação do conhecimento organizacional. In: CONFERÊNCIA LATINO AMERICANA SOBRE MEIO AMBIENTE E RESPONSABILIDADE SOCIAL, ECOLATINA, 7, 2000, Belo horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: IETEC, 2000. Disponível em: <<http://www.ecolatina.com.br/artigos/gestingegr/cláudiamendonca.htm>>.

CHIAVENATO, A. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Como implementar os quatro níveis de avaliação de treinamento de equipes**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2009. 386 p.

MILIONI, B. A. Integrando o levantamento de necessidades com a avaliação e validação do treinamento. In: BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 9-27.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 1993. 269 p.

PINTO, A. **Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho**: guia para a sua implementação. Lisboa: Edições Silabo, 2009. p. 34.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.