



## MANUAL DE SEGURANÇA DO TRABALHO PARA MICROEMPRESA

*\*Maria Cristina Gertrudes de Lima*

*\*\*Adalberto Brandalize*

### RESUMO

Este trabalho pretende auxiliar as microempresas industriais que encontram dificuldades na implantação de normas de segurança. O Manual de Segurança sugerido à microempresa tem como objetivo principal a conscientização do empresário, para que este possua em sua administração um instrumento que o auxilie a adequar, implantar e praticar as normas.

**PALAVRAS-CHAVE: Segurança do Trabalho; Microempresa; Empregado; Empregador.**

### ABSTRACT

This work intends to aid the small industrial companies that have difficulties in the implantation of norms of Safety. The Safety Manual suggested to small business companies aims primarily at the entrepreneur's awareness on safety norms so that he or she may implement an instrument that helps him or her to adapt, to implant and to practice such norms.

**KEY-WORDS: Safety at Work; Small Business; Employee; Employer.**

---

\* Graduanda em Administração de Empresas pela UniFil (turma de 2001).

\*\* Docente da UniFil nos Departamentos de Administração, Ciências Contábeis e Processamento de Dados. Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Londrina (UEL).

Mestrando em Administração-Gestão de Negócios pela UEL.

Especialista em Finanças e O&M.

Ex-executivo e consultor empresarial.

E-Mail: adbranda@uol.com.br



## INTRODUÇÃO

Este estudo tem como base o Trabalho de Conclusão de Curso/Estágio Supervisionado do Curso de Administração de Empresas da UNIFIL - Centro Universitário Filadélfia, desenvolvido por Maria Cristina Gertrudes de Lima e sob orientação do Prof. Adalberto Brandalize. Foi utilizada a metodologia de aplicação de pesquisas, entrevistas, questionários e simulação de tomada de decisões na empresa UNIPAR S/C Ltda. (Serralheria Unipar).

Em levantamento informal em 5 microempresas com menos de 20 funcionários, os proprietários e administradores afirmaram que raramente utilizam medidas de segurança do trabalho, devido à dificuldade em interpretar as regras e leis. Diante disto, e utilizando a UNIPAR como modelo, desenvolveu-se o Manual de Segurança do Trabalho para Microempresa, que está reproduzido neste trabalho.

A segurança do trabalho é importante para o administrador, como citado por MONTANA (1998, p.02): “Administração é o ato de trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros.”

De maneira sucinta é feito a seguir um relato histórico de alguns fatos da Administração e sua evolução na valorização do homem. Na virada do século XIX, Frederick Winston Taylor criou a Teoria da Administração Científica com o objetivo de melhorar a eficiência do trabalhador. Com Henri Fayol, por volta de 1916, surgiu o princípio de que existe uma estrutura correta para toda empresa manufatureira, onde as funções do administrador e os princípios gerais da administração são identificados e aplicados a todas as organizações.

Em 1929, a Grande Depressão nos Estados Unidos provocou uma reavaliação dos princípios da Administração, surgindo então, a Abordagem Humanística, na qual Elton Mayo passou a estudar a rotatividade do pessoal e a queda da produtividade.

Na década de 1940, em busca de orientação para o trabalho do administrador, Max Weber criou a Teoria da Burocracia. Para ele, a burocracia era um sistema organizado por meio de normas escritas e legais.

No final dessa década, surgiu a Teoria Comportamental redefinindo os conceitos administrativos e tendo como tema fundamental a motivação humana. Abraham H. Maslow apresentou a pirâmide das necessidades. De acordo com Maslow e outros autores behavioristas:



*“O administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações” (CHIAVENATO, 1998, p.532).*

Inconformado com a inadequação do modelo de relações humanas à realidade da vida empresarial, Douglas McGregor centrou seus estudos na relação entre o sucesso da organização e sua capacidade de prever e controlar o comportamento humano.

A partir da década de 1980, surge a Administração Estratégica, preocupando-se com a visão do negócio no futuro, levando o administrador a preocupar-se com a definição clara da missão e objetivos de sua empresa. A administração passa a ser mais flexível, e a empresa e os funcionários se unem para atingir uma série de metas e objetivos, traçando novos princípios.

Esses princípios envolvem a participação de todos os membros da organização; a divisão do trabalho, responsabilidade e autoridade; a valorização do pessoal, sem discriminação; a solução dos problemas de forma criativa; e a interação de toda a organização em prol de um grupo de objetivos, levando-se em conta que a organização faz parte de um sistema maior.

Após este breve histórico, voltemos ao tema da segurança. Atualmente, as empresas estabelecem metas e precisam obter a dedicação e o comprometimento de seus colaboradores que, para tanto, precisam sentir-se seguros e motivados. Existem diversas definições para metas. Para OLIVEIRA (1999, p.73), meta *“corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos.”*

A função da Segurança do Trabalho, na maioria das empresas, é responsabilidade da área de Recursos Humanos e está implícita em suas funções. É definida com propriedade por CHIAVENATO (2000: p.438): *“É o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas.”*

A prevenção de acidentes pode ser alcançada através de medidas de segurança adequadas e que só podem ser aplicadas por meio de um trabalho de equipe.

A segurança não pode ser confundida com a C.I.P.A. (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), imposta pela C.L.T., e obrigatória para grandes empresas, embora trabalhem pelo mesmo objetivo. A C.I.P.A. enfoca a prevenção de acidentes, procurando as causas dos sinistros acontecidos na empresa, a



fim de removê-las e evitar que continuem provocando repetições. O custo indireto de um acidente do trabalho geralmente representa quatro vezes seu custo direto.

## 1. HISTÓRICO DA SEGURANÇA DO TRABALHO

Com suas próprias armas, o homem primitivo corria riscos de ferir-se ou ferir membros de sua comunidade ao defrontar-se com feras. Na idade média, a força produtiva era dominada pelos artesãos. Os acidentes ocorriam, mas sua frequência e gravidade não causavam preocupações, pois a atividade era ensinada juntamente com orientação para evitá-los.

Com a produção de bens de consumo em escala comercial, a denominada “Revolução Industrial”, o processo produtivo sofreu modificações e com isso aumentaram os acidentes do trabalho. O trabalhador procurava justificar que não tinha culpa e evitava procurar seus direitos, temendo a demissão.

Na metade do século XIX, um movimento organizado conseguiu atingir todas as classes sociais para reformular a legislação, buscando garantias de proteção ao trabalhador, que, aos poucos, conquistava alguns direitos. O empregador foi levado a assumir responsabilidades e garantir condições seguras no ambiente de trabalho.

No início da década de 1930, o Brasil entra na “Revolução Industrial”, mas conquista o título de Campeão Mundial de Acidentes do Trabalho na década 1970. As primeiras iniciativas com objetivo de prevenção foram tomadas por empresas estrangeiras na década de 20.

Em 1934, criou-se a Inspetoria de Higiene e Segurança do Trabalho para preservar a saúde do trabalhador. Em 1941, foi fundada a Associação Brasileira para a Prevenção de Acidentes. Mas, somente em 1944, a classe trabalhadora teve uma legislação a seu favor, vigorando o Capítulo V do Título II – da Segurança e Medicina do Trabalho - da Consolidação das Leis do Trabalho (C.L.T.).

A obrigatoriedade em empresas tornou-se realidade em 27 de julho de 1972, através da Portaria nº. 3.237. Recentemente, a assinatura de duas portarias pelo Ministério do Trabalho, Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), criou a possibilidade de um efetivo controle dos riscos de acidente do trabalho.



## **2. MANUAL DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES PARA MICROEMPRESA**

### **2.1. Objetivos Gerais**

Adequar o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) para pequenas indústrias. A abordagem 'Segurança e Medicina do Trabalho' encontrada na C.L.T. (Consolidação das Leis do Trabalho), nos Arts. 154 a 223, relata todos os deveres e direitos dos empregados, visando sua saúde e condições de trabalho.

As normas e procedimentos adotados pelas teorias relativas à Segurança e Medicina do Trabalho têm como objetivo eliminar doenças ocupacionais, analisando o grau de risco do local de trabalho, assegurando a saúde e o bem estar físico e mental do trabalhador.

Para o empregador, a contribuição retornará em lucro, diminuindo os índices de falta, os atestados médicos e tendo um empregado em boas condições de trabalho e saúde.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Conscientizar o empregador e o empregado, identificando o perigo e fazendo treinamento sobre como evitar o perigo;
- Manter todas as pessoas envolvidas sempre alertas contra os riscos existentes;
- Estudar e observar novos processos, formas de trabalho ou materiais a serem utilizados.

### **2.3. Objetivos do PPRA (Plano de Prevenção de Riscos Ambientais)**

- Apresentar ao empregador as normas regulamentadoras de prevenção de riscos;
- Identificar e avaliar os possíveis riscos ambientais existentes no local de trabalho, sugerindo o modo de realizar controles;
- Reconhecer os riscos, identificar qualitativamente os agentes que atuam no ambiente de trabalho, incluindo atividade, fonte geradora e tipo de exposição;
- Avaliar os riscos de atividades em operações insalubres e perigosas, sugerindo a implantação de medidas de controles dos riscos e monitoração das exposições a riscos;



- Tornar responsabilidade do empregador o estabelecimento, implantação e o cumprimento do plano de prevenção de riscos ambientais; e
- Quanto aos trabalhadores, colaborar e participar na implantação e execução do plano, seguir as orientações recebidas e informar qualquer atitude que possa implicar riscos à saúde.

#### **2.4. A Segurança do Trabalho na C.L.T.**

Na gestão de Recursos Humanos, a atividade de Segurança do Trabalho é um dos fatores decisivos no aumento de produção. Acidentes ocasionam perdas totais ou parciais da capacidade humana de trabalho ou mesmo de equipamentos, máquinas e ferramentas. Para evitar acidentes, inclui-se série de normas e procedimentos, visando a proteção da saúde física e mental do trabalhador.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), Capítulo V, Seção I, preceitua:

“Art. 157 – Cabe às empresas:

- I. - Cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho;
- II. - Instruir os empregados, através de ordens de serviço, quanto às preocupações a tomar no sentido de evitar acidentes de trabalho ou doenças ocupacionais;
- III. - Adotar as medidas que lhes sejam determinadas pelo órgão regional competente;
- IV. - Facilitar o exercício da fiscalização pela autoridade competente”.

“Art. 158 – Cabe aos empregados:

- I. - Observar as normas de segurança e medicina do trabalho, inclusive as instruções de que trata o item II do artigo anterior;
- II. - Colaborar com a empresa na aplicação dos dispositivos deste capítulo.

Parágrafo único. Constitui ato faltoso do empregado a recusa injustificada:

- a) - à observância das instruções expedidas pelo empregador na forma do item II do artigo anterior;
- b) - ao uso dos equipamentos de proteção individual fornecido pela empresa.

A prevenção de acidentes tem finalidade educativa e de tratamento dos problemas de segurança, devendo receber total apoio administrativo da empresa. Está na administração da empresa o poder de comando, a saber, traçar normas e integrá-las no processo e estimular a participação de todos para evitar acidentes.



## 2.5. NORMATIZAÇÃO UTILIZADA

Ao empregador cabe saber que o Ministério do Trabalho possui Normas Regulamentadoras (NR), através da PORTARIA Nº 3.214, DE 08 DE JUNHO DE 1.978. Com base nas normas regulamentadoras, são analisados os ambientes de trabalho e, com isso, a adequação e sugestão para solucionar a deficiência da empresa.

### NR - 06: EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL – EPI

Os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), são dispositivos de uso pessoal destinados a assegurar a saúde ou integridade física do trabalhador, devendo ser adequados ao risco de exposição. O empregador fica obrigado ao fornecimento destes equipamentos, com Certificado de Aprovação (CA) fornecido pelo Ministério do Trabalho aos fabricantes, que deve ser exigido pelo empregador no momento da compra. O trabalhador, por sua vez, fica obrigado ao uso correto dos EPIs, segundo a finalidade a que se destinam, responsabilizando-se pela guarda e conservação dos mesmos e devendo comunicar ao empregador qualquer alteração que os torne impróprios para uso.

**E.P.I. para cabeça:** protetor auditivo e óculos para soldador;

**E.P.I. para membros superiores:** luva de raspa de couro e mangotes de raspa de couro;

**E.P.I. para membros inferiores:** sapato de segurança com biqueira de aço; e

**E.P.I. para proteção do tronco:** avental de raspa de couro e cintos de segurança.

### NR - 07: EXAME MÉDICO

É obrigatório o exame médico, quando da admissão, demissão do trabalhador, além de exames periódicos para análise clínica e profissional e obtenção de exame de aptidão física e mental. O atestado deve ser assinado pelo serviço médico autorizado. O exame deverá ser renovado a cada 06 (seis) meses para os que desempenham atividade insalubre.



## NR - 09: RISCOS AMBIENTAIS

São todos os agentes de origem física, química e biológica, existentes nos ambientes de trabalho que, em função da sua natureza, concentração ou intensidade e tempo de exposição, são capazes de causar danos à saúde do trabalhador.

**-Agentes Físicos:** São as diversas formas de energia a que possam estar expostos os trabalhadores, tais como ruídos, vibrações, pressões anormais, temperaturas externas, radiações ionizantes, radiações não ionizantes, bem como infra-som e ultra-som.

**-Agentes Químicos:** São substâncias compostas ou produtos que possam penetrar no organismo pela via respiratória, nas formas de poeira, fumos, névoas, neblina, gases e vapores, ou que, pela natureza da atividade de exposição, possam ter contatos ou ser absorvidos pelo organismo através da pele ou ingestão.

**-Agentes Biológicos:** Consideram-se as bactérias, fungos, bacilos, parasitas, protozoários e vírus, entre outros.

**-Agentes Ergonômicos:** São os esforços físicos intensos, controle rígido de produção, jornada de trabalho prolongada, monotonia e repetitividade e outras situações causadoras de “stress” físico e/ou psíquico.

**-Risco de Acidente:** São situações de risco que poderão contribuir para a ocorrência de acidentes, como máquinas e equipamentos sem proteção, iluminação inadequada, eletricidade, probabilidade de incêndio ou explosão, arranjo físico inadequado.

## NR - 12: MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Dividem-se em normas de segurança em instalações e áreas de trabalho; segurança no dispositivo de acionamento, partida e parada de máquinas e equipamentos; normas sobre proteção de máquinas e equipamentos; manutenção e operação.

## NR - 15: ATIVIDADES E OPERAÇÕES INSALUBRES

São consideradas atividades insalubres aquelas que, por sua natureza, condições, ou métodos de trabalho, exponham os empregados a agentes nocivos à saúde, acima do limite de tolerância fixado, em razão da natureza e da intensidade do agente e do tempo de exposição e seus efeitos.





A eliminação ou neutralização da insalubridade ocorrerá:

I. Com adoção de medidas que conservem o ambiente de trabalho dentro dos limites de tolerância;

II. Com a utilização de Equipamento de Proteção Individual ao trabalhador, diminuindo a intensidade dos agentes agressivos a limites de tolerância.

#### **NR - 16: ERGONOMIA**

A ergonomia visa estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar-lhes um máximo de conforto, com segurança e desempenho eficiente.

#### **NR - 17 (NBR - 5.413): NÍVEIS DE ILUMINAÇÃO**

O bom nível de iluminação gera segurança no trabalho, conforto visual, melhorando o rendimento e gerando um efeito psicológico positivo. Para cada tarefa a ser desenvolvida há um nível de iluminação considerado bom, sendo este nível determinado pela NBR-5.413.

#### **NR – 18: CONDIÇÕES SANITÁRIAS E DE CONFORTO NAS OBRAS DE CONSTRUÇÃO, DEMOLIÇÃO E REPAROS**

18.4.1. – As ferramentas devem ser apropriada ao uso a que se destinam, proibindo-se o emprego das defeituosas, danificadas ou improvisadas.

18.14.2. - Instalações sanitárias: locais destinados ao asseio corporal e/ou ao atendimento das necessidades fisiológicas de excreção.

18.14.2.3. – Devem ser mantidas em perfeito estado de conservação e higiene; ter portas e acesso que impeçam o devassamento e ser construídas de modo a manter o resguardo conveniente; paredes de material resistente e lavável; água quente nas regiões em que as condições climáticas exigirem; não ser ligada diretamente com locais destinados a refeições, e ser independente para homens e mulheres, quando necessário.



## **NR – 23: PROTEÇÃO CONTRA INCÊNDIO**

Orienta sobre a implantação e manutenção de esquemas de proteção contra incêndio, determinando que toda empresa deverá possuir: saídas suficientes para a rápida retirada do pessoal em serviço, em caso de incêndio; equipamento para combater o fogo e pessoas adestradas no uso correto desses equipamentos.

23.17.3. – Deverá ser pintada de vermelho uma larga área de piso embaixo do extintor, a qual não poderá ser obstruída de forma nenhuma. Essa área deverá ser de no mínimo de 1m x 1m (metro).

### **4. FATORES IMPORTANTES A SEREM OBSERVADOS**

Existem alguns fatores que devem ser ressaltados, os mais importantes deles sendo mencionados abaixo:

#### **4.1. Cor adequada ao ambiente de trabalho**

Cor clara, melhorando a iluminação e o conforto visual dos empregados.

#### **4.2. Iluminação**

A iluminação com lâmpada de mercúrio é desaconselhável devido, principalmente, ao custo. As lâmpadas fluorescentes normalmente apresentam melhores resultados.

#### **4.3. Identificação em tomadas e disjuntores**

Sinalizar (identificar) as tomadas e disjuntores quanto à sua voltagem.

#### **4.4. Fios elétricos energizados**

Devem estar protegidos, evitando-se emendas; devem ser encapados e próximos à tomada, evitando tropeços e acidentes mais graves (NR-10).

#### **4.5. Banheiros com janela e desobstruídos**

Os banheiros devem possuir ventilação adequada e não possuir obstrução nem ser utilizados como depósito (NR-18, item 18.14.2.2. e 18.14.2.3.).

#### **4.6. Utilização de ferramentas adequadas para realização do trabalho**

Usar somente ferramentas apropriadas, evitando improvisos e riscos de acidentes, demarcando o local exato de cada ferramenta, de acordo com NR-18 item 18.4.1.



#### **4.7. Descarte de objetos inúteis**

Descartar todo e qualquer material inútil que não tenha reutilização, liberando espaço físico e melhorando o visual da empresa, pois os tais geram desconforto e perda de espaço para a realização de tarefas.

#### **4.8. Identificação de local específico para descarte de sobras de materiais**

Na empresa deve haver uma reserva de área destinada para descarte, onde será armazenado o que realmente possa ser reutilizado.

#### **4.9. Extintor de incêndio desobstruído e dentro da validade**

De acordo com lei, o extintor deve estar dentro do prazo de validade e em um local de boa visibilidade, identificado na cor padrão (VERMELHO), além de ter espaço livre em baixo do mesmo de 1m x 1m, de acordo com NR-23 item 23.17.3.

#### **4.10. Mangueiras e hidrantes**

Hidrantes e mangueiras de incêndio devem ser mantidos em perfeitas condições de uso.

#### **4.11. Lay-out das máquinas**

Demarcar o espaço físico de máquinas ou equipamentos com faixas, tendo assim um controle e evitando que o mesmo seja utilizado para outro fim.

#### **4.12. Sinalização de segurança**

Colocar placas de segurança, orientando o funcionário, de forma ilustrada, quanto ao que não deve fazer, e também criando normas internas.

#### **4.13. Ferramentas**

As ferramentas devem ter local próprio e, após serem utilizadas, devem ser guardadas imediatamente ao término do serviço, evitando acúmulo de trabalho para o final do dia, dificuldade para reutilização e perda de espaço físico.

#### **4.14. Manutenção preventiva e proteção das máquinas**

A transmissão de força (polias e engrenagens) deve ser enclausurada e a manutenção preventiva deve ser realizada, evitando-se riscos para o operador (NR-12, itens 12.3.1. e 12.6.1.).



#### **4.15. E.P.I. (Equipamento de Proteção Individual)**

Por ser equipamento de proteção individual, é de uso pessoal e tem a finalidade de evitar a ocorrência de acidentes.

#### **4.16. Observações Gerais**

O primeiro passo será a conscientização da direção sobre segurança e medicina do trabalho:

- 1) Com a CLT, abordar o compromisso da empresa para com o empregado, revendo todos os artigos e quais deverão ser aplicados à empresa;
- 2) De acordo com o número de empregados, a empresa não tem necessidade de ter C.I.P.A., mas os diretores deverão estar atualizados quanto a todo critério de criação e abordagem;
- 3) Adequar treinamentos e promover conscientização para os funcionários sobre Segurança do Trabalho e EPI e sua utilização, através de reuniões, cartazes educativos e normas adotadas pela empresa.

Para o empregado, cabe à direção conscientizá-los através de:

- 1) Reuniões e palestras educativas sobre segurança, utilizando métodos de abordagem simplificados para atingir os objetivos de comprometimento;
- 2) Utilizar os EPIs de acordo com normas da empresa e mantê-los em condições de uso sem danificá-los;
- 3) Orientar sobre higiene no ambiente de trabalho e higiene pessoal, abordando a limpeza diária do local de trabalho, e não somente no final de semana, melhorando o aspecto físico e social do empregado.

O custo para a aplicação correta das normas pode parecer elevado para as microempresas, mas, se analisarmos que seu quadro de funcionários é restrito, se um funcionário se acidentar, a produção será comprometida em uma porcentagem expressiva; o custo do tempo perdido será grande; a perda de clientes por atraso da entrega do serviço será significativa; e a desmotivação dos demais funcionários por causa do risco evidente será uma realidade.

### **CONCLUSÕES**

Estamos no século XXI, em plena Era da Informática, vivendo momentos de mudanças, mas mudar a concepção de prevenção de acidentes parece um assunto que não tem muita repercussão.



O Manual de Segurança sugerido às microempresas sobre Segurança e Medicina do Trabalho tem como objetivo principal a conscientização do empresário para que possa, dentro de sua administração, adequar, implantar e praticar as normas citadas.

No quadro atual da economia nacional, é a microempresa quem mais oferece emprego. E raramente são orientadas ou treinadas para reduzir os índices de acidentes no trabalho e preservar a saúde do trabalhador.

Mesmo a Previdência Social assegurando o trabalhador acidentado, os danos sofridos não são somente monetários; existe a perda de dignidade e a perda temporária ou definitiva de atividades físicas.

O valor gasto com indenizações e seguros por acidente do trabalho deve ser investido na mudança da cultura, para que o empresário não mais siga as normas de segurança apenas por receio de punição, e o empregado não deixe de seguir as mesmas normas, demonstrando não valorização da segurança dentro do seu próprio trabalho.

A empresa que segue e aplica normas de Segurança e Medicina do Trabalho fica diferenciada pela motivação e valorização de seus trabalhadores. Além disso, a aplicação do Manual poderá reduzir os índices de acidentes e, com certeza, haverá um retorno maior em lucratividade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATLAS, Equipe. **Segurança e medicina do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento – ABTB**. 3.ed. São Paulo: Makron Books Ltda., 1999.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. 5.ed. São Paulo: Editora Guazzelli Ltda., 2000.
- CHIANENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 2.ed. Caxias do Sul: Deups, 2000.
- MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. (Tradução Robert Brian Taylor; revisão técnica Reinaldo O. da Silva). **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao estudo da Administração**. São Paulo: Makron Books, 2000.



OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 13.ed. (atualizada e ampliada). São Paulo: Atlas, 1999.

PACHECO JR., Waldemar. **Qualidade na segurança e higiene do trabalho**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da. **Organização e métodos – uma abordagem prática**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SOUNIS, Emílio. **Manual de higiene e medicina do trabalho**, 3.ed. São Paulo: Ícone Editora Ltda., 1993.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico – Série para Dummies**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.