

## **EXPERIÊNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE SAÚDE OCUPACIONAL E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA ELABORAÇÃO DE UM GUIA PRÁTICO**

*Experience of an occupational health management model implementation and its contributions for the preparation of a practical guide*

Gunther Monteiro de Paula Guirado<sup>1</sup>, Renato Ribeiro Nogueira Ferraz<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Departamento de Pós-Graduação - Universidade de Taubaté (UNITAU), Taubaté – SP. <sup>2</sup> Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão em Sistemas de Saúde (PMPA-GSS) – Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo – SP.

Autor para correspondência:

Gunther Monteiro de Paula Guirado

Rua Emílio Winther, 597 - Torre 2, Apto. 134 - Jardim das Nações

CEP 12030-000

Taubaté – SP

E-mail: guntherguirado@gmail.com

### **RESUMO**

**Introdução:** É fundamental que um serviço de saúde ocupacional possua um guia de direcionamento, contendo informações para a condução dos diversos processos internos, os quais necessitam da atuação da gestão sob todas as esferas de trabalho. **Objetivo:** Descrever a experiência da implantação de um modelo de gestão integrado, para elaboração de um guia prático de gestão ocupacional efetivo. **Método:** Trata-se de estudo descritivo, do tipo relato de experiência das atividades teórico-práticas gerenciais implementadas, relativas a estrutura física e operacional de um Serviço Ocupacional de Saúde de uma empresa metalúrgica localizada no Vale do Paraíba, Estado de São Paulo. As atividades foram desenvolvidas no período entre outubro de 2014 e junho de 2016, e incluíram as etapas de análise documental, abordagem operacional com os trabalhadores, abordagem da reestruturação Física, e elaboração de um guia prático para auxílio de gestores em seus respectivos Serviços de Medicina Ocupacional no âmbito empresarial. **Resultados:** No guia, foram reestruturadas diversas funções/setores da empresa, como a gestão de pessoas, gestão de serviços de saúde, gestão de insumos e suprimentos, gestão pela qualidade, gestão financeira, e gestão de métodos e processos. **Conclusões:** O guia elaborado

a partir das atividades realizadas deve contribuir positivamente para gestores, profissionais de saúde, e para os próprios funcionários, no sentido de orientá-los sobre a condução de processos internos, oferecendo informações de todas as esferas de trabalho de um serviço de saúde ocupacional.

**Palavras-chave:** Gestão em Saúde; Saúde Ocupacional; Saúde do Trabalhador; Medicina do Trabalho.

## **ABSTRACT**

**Introduction:** It is essential that an occupational health service has a guidance guide, containing information for conduction of various internal processes, which require management action in all spheres of work. **Objective:** To describe the experience of implementing an integrated management model for development of a practical guide to effective occupational management. **Method:** This is a descriptive study, wich describes the experience of theoretical and practical managerial activities implemented, related to physical and operational structure of an Occupational Health Service located in a metallurgical company from Vale do Paraíba, State of Sao Paulo - Brazil. The activities were developed between October 2014 and June 2016, and included the steps of documentary analysis, operational approach with workers, approach to physical restructuring, and elaboration of a practical guide to help managers in their respective Occupational Medicine Services. **Results:** In the guide, several functions / sectors of company were restructured, such as people management, health services management, supply management, quality management, financial management, and management of method and process. **Conclusions:** The guide drawn up from the activities carried out should contribute positively to managers, health professionals, and employees themselves, in order to guide them in conduction of internal processes, offering information from all spheres of Occupational health.

**Palavras-chave:** Health Management; Occupational Health; Worker's Health; Occupational Medicine.

## **INTRODUÇÃO**

Os resultados de uma pesquisa realizada em metalúrgica localizada no Estado de São Paulo, identificou que alguns ambientes deste tipo de empresa requerem maior atenção com relação às condições de trabalho, visto que oferecem riscos físicos e químicos, e esse fato gera a necessidade de uma estrutura de saúde ocupacional organizada (BATTAUS, 2013). Dessa forma, os ambientes laborais nestas organizações devem estar arrançados de forma adequada, para que não prejudiquem a saúde dos profissionais que ali atuam.

Nesse sentido, é fundamental que um serviço de saúde ocupacional possua um guia de direcionamento, contendo informações para a condução dos diversos processos internos, os quais necessitam da atuação da gestão sob todas as esferas de trabalho. É relevante dizer, que os membros da

equipe de saúde precisam estar completamente envolvidos com as crenças da organização em que trabalham, afim de atuar em um ambiente de trabalho saudável e que possua a mesma linguagem, visando, deste modo, estabelecer um Sistema de Gestão Integrado (SGI), combinando os cuidados da área de saúde com processos, procedimentos, práticas de qualidade, segurança e meio ambiente, integrados as políticas da empresa (GODINI, 2001).

Entre as ações de um SGI, estão a busca contínua pela excelência em qualidade em todos os seus serviços, a satisfação dos clientes, a capacitação profissional, o incentivo ao comportamento ético e responsável, o atendimento às legislações aplicáveis, e a preservação do meio ambiente e da integridade física de seus colaboradores (GODINI, 2001; VALVERDE, 2001).

Acredita-se que o desafio de tornar um SGI eficiente e com qualidade, junto à área de saúde de uma empresa, depende de como as características individuais de cada membro desta equipe interage com as diretrizes e crenças da própria organização. A experiência prática de um Médico do Trabalho, Coordenador, atuando no papel de gestor de um serviço de saúde ocupacional, permitiu vivenciar que, nesta atividade, o gestor necessita ter a missão de executar um Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), além de liderar uma equipe interdisciplinar, lidando com os conflitos individuais, multiprofissionais e organizacionais da empresa, realizando uma gestão da saúde ocupacional dos funcionários para que estes possam continuar produzindo adequadamente.

Um SGI bem aplicado sinaliza excelentes resultados (GODINI, 2001; VALVERDE, 2001), o que vem a justificar o interesse neste assunto e, por consequência, o presente relato de experiência. Além disso, a escolha e a relevância de se estudar este tema, está norteado no conteúdo específico da área de gestão de serviços de saúde ocupacional das empresas, bem como, seus consequentes benefícios à qualidade de vida no trabalho dos funcionários, especialmente quando a estrutura de serviço local atende a todas exigências das Normas Regulamentadoras (NR) relativas à medicina do trabalho, como também, à Agencia Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), mantendo um padrão de qualidade de excelência.

## **OBJETIVO**

Descrever a experiência da implantação de um modelo de gestão integrado, para elaboração de um guia prático de gestão ocupacional efetivo.

## **MÉTODO**

A presente pesquisa tratou-se de estudo descritivo, do tipo relato de experiência das atividades teórico-práticas gerenciais implementadas, relativas a estrutura física e operacional de um Serviço

Ocupacional de Saúde de uma empresa metalúrgica localizada no Vale do Paraíba, Estado de São Paulo. As atividades foram desenvolvidas no período entre outubro de 2014 e junho de 2016. Incluíram as etapas descritas a seguir.

Na etapa 1, definida como análise documental, foi realizada a análise documental do serviço de saúde ocupacional e demais áreas correlatas, as quais envolviam os desdobramentos dos processos internos que norteavam a gestão em saúde na empresa. Os documentos avaliados se encontravam disponíveis em um banco de dados para a coordenação de saúde da empresa, bem como para suas áreas correlatas.

Na etapa 2, definida como Abordagem Operacional com os trabalhadores, foi realizada uma abordagem direta, com linguagem informal, a cada membro de profissionais da área de saúde local, explicando aspectos da gestão em saúde. Nesta etapa, a medida que foram surgindo as situações problema, foram estabelecidos meios de introduzir ferramentas tais como, o plano estratégico situacional, a cultura organizacional, as abordagens clássica e contemporânea da administração, a utilização do conhecimento, a geração novas práticas, a gestão financeira e de custos, a gestão de insumos e suprimentos, a gestão pela qualidade, a tecnologia da informação e comunicação, a auditoria em sistema de saúde, o empreendedorismo interno e externo, as inovações, a gestão de pessoas, os sistemas e serviços de saúde, o trabalho em equipe interdisciplinar, e a tomada de decisão nas organizações.

Já na etapa 3, denominada Abordagem da Reestruturação Física, foi necessária uma reestruturação focada aos regulamentos técnicos de planejamento, programação, elaboração e avaliação de projetos físicos de estabelecimentos assistências de saúde, adequando a empresa a todos os critérios da Resolução RDC 50, de 21/02/2002, e atualizações da RDC 307, de 14/11/2002. Além de todos os aspectos técnicos, visou-se uma sistemática a proporcionar o bem-estar dos funcionários da própria área local de saúde, assim como dos trabalhadores das diversas áreas da empresa atendidos no serviço, sendo estes integrados conforme suas condições e peculiaridades.

Em todas as etapas da reforma local, foram realizadas inúmeras reuniões com a diretoria da empresa, evidenciando as necessidades legais, assim como acompanhamentos com outras áreas, como a de *Facility*, Recursos Humanos, Segurança do Trabalho, Controladoria, e Compras Diretas e Indiretas, para ajustes de projeto, orçamento, licitações, cronograma de obra e adequações de atendimento no período de reforma.

Por fim, na etapa 4, denominada Elaboração do Guia, em meio às transformações vivenciadas nas etapas do desenvolvimento técnico descrito anteriormente, elaborou-se um guia prático para auxílio de gestores em seus respectivos Serviços de Medicina Ocupacional no âmbito empresarial.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Na análise dos documentos da organização ao longo do tempo, e atentando-se a todas as transformações do meio empresarial, sob a ideologia de missão, visão e valores, desde a entrada de um dos autores do presente relato na companhia cenário do estudo, no final de setembro de 2012, teve-se a ideia de estruturar o serviço de saúde ocupacional da empresa em questão. Nessa direção, em outubro de 2014, aprimorou-se a ideia de desenvolver a área de Saúde Ocupacional com o intuito de, posteriormente, facilitar gestores deste ramo de atividade.

Durante a gestão como coordenador de saúde da empresa, o raciocínio por cuidados com a melhoria contínua nos processos criou como meta desta gestão, o enfoque da reestruturação física local, uma vez que esta necessitava adequações, bem como uma série de ajustes operacionais.

Consoante à dinâmica empresarial do mundo globalizado, foi possível vivenciar uma gestão centrada na missão, visão e valores de uma cultura francesa na qual a companhia esteve inserida, e seguiu até o início do segundo semestre de 2015, quando então passou, no final de 2015, para uma cultura americana, com outra metodologia de trabalho, o que permitiu enriquecer ainda mais os aspectos da gestão, compartilhando todos os conhecimentos e agregando os pontos fortes de cada estrutura organizacional.

Neste passo, ocorreram grandes transformações nas adequações de seus documentos internos, como o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), o PCA (Programa de Conservação Auditiva), o PPR (Programa de Proteção Respiratória), o PGRSS (Programa de Gerenciamento de Resíduos de Serviço de Saúde), o PEP (Programa de Educação Postural), o PPCD (Programa de Pessoas com Deficiências), e o PQVT (Programa de Qualidade de Vida no Trabalho).

Partindo de todo arcabouço técnico, e somando-se a isso a vivência das transformações ocorridas no período, foi elaborado um guia prático explicativo deste contexto, focando os aspectos de uma estrutura física adequada para atender funcionários de uma empresa, tais como a estrutura operacional, com dicas explicativas quanto a algumas ferramentas de gestão para este ramo de atividade de saúde. Os pontos centrais do guia se encontram à disposição nos parágrafos seguintes.

### **1 - Abordagem Operacional com os trabalhadores**

Ao longo do tempo, a equipe de saúde passou por inúmeras transformações, sendo estruturada em 27 membros (entre funcionários da própria empresa e prestadores de serviços), sendo 01 Médico do Trabalho Coordenador, 02 Médicos Assistentes do PCMSO, 01 Enfermeira do Trabalho, 01 Enfermeira

Assistente, 03 Auxiliares de Enfermagem, 01 Fonoaudióloga, 01 Fisioterapeuta Ergonomista, 01 Assistente Administrativo, 02 Auxiliares Administrativos, 01 Educador Físico Supervisor, 12 Educadores Físicos Assistentes e 01 Técnico de Enfermagem de coleta.

Neste cenário de riqueza de informações, foi possível gerar novas práticas de gestão em saúde, proporcionando mais segurança e motivação na equipe, além de permitir a troca de experiências na interdisciplinaridade de profissionais (PASQUAL KK, BRACCIALLI LAD, VOLPONI M., 2010).

## **2 - Abordagem da Reestruturação Física**

Como a empresa já possuía uma estrutura física de longa data, se fez necessário adequar o prédio a todo escopo de construção, com base nos critérios da Resolução - RDC nº 50, de 21 de fevereiro de 2002, e atualizado pela Resolução - RDC nº 307, de 14/11/2002, dispondo sobre o regulamento técnico para planejamento, programação, elaboração e avaliação de projetos físicos de estabelecimentos assistências de saúde.

Foram necessários desde ajustes de piso em concreto, com revestimento e acabamento em piso frio e rodapé para todo prédio, além de criação de rampas (excluindo qualquer degrau). O revestimento das paredes foi substituído por pinturas adequadas a estabelecimentos de saúde, conforme as normas já referidas. Ocorreram diversas alterações na iluminação, desde a criação de entradas de luz natural, até a instalação de iluminação artificial complementar. Sistemas de ventilação natural e artificial também foram trocados para atender a todos os protocolos da lei.

Balizado no projeto físico de Estabelecimentos Assistências de Saúde (EAS), toda a área foi reestruturada da seguinte maneira: Sala de Espera, Recepção, Consultórios 01 e 02, Administração, Banheiro Masculino, Banheiro Feminino, Banheiro de Pessoas com Necessidades Especiais, Copa, Sala de Audiometria, Sala de Gestão da Medicina Ocupacional, Sala de Pequenos Procedimentos, Arquivo, Farmácia, Três Boxes de Observação Clínica, Espaço Triagem de Enfermagem, Sala de Emergência, Expurgo, Abrigo de Ambulância, Sala de Espera, e Sala de Procedimentos Odontológicos. Todos os cômodos foram definidos com as metragens recomendadas, e equipados com utensílios específicos.

Uma vez concluída a reforma, foram aproveitados e, em outros casos, trocados dispositivos de uso diário. Móveis foram reformados, e outros comprados para adequar desde aspectos de ergonomia (NR 17), até sistemas de lavagem para assepsia, como por exemplo, os cuidados de gestão visual.

## **3 - Elaboração do Guia**

Com foco nos princípios de eficácia e eficiência, o guia se distribuiu por atividades com escopo de tarefas previamente determinadas, conforme a atuação de cada profissional, fornecendo atenção ao

suporte contínuo integrado para turnos de trabalho distintos, aos aspectos de convenção coletiva de trabalho, e ao bem-estar dos funcionários. Neste passo, os tópicos seguiram a seguinte conformação: Gestão de Pessoas, Gestão de Serviços em saúde, Gestão de Insumos e Suprimentos, Gestão pela Qualidade, Gestão Financeira, Gestão de Métodos e Processos.

### **3.1 - Gestão de Pessoas**

A Gestão de Pessoas se desenvolveu pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos profissionais da área de saúde da empresa. Foram criados os escopos de tarefas para cada categoria profissional atuante na empresa, afim de que estes conhecessem suas atribuições principais, além de suas atividades correlatas aos demais. O gerenciamento destas atividades foi realizado pela coordenação do Médico do Trabalho, que tinha a missão de desenvolver e treinar cada um dos colaboradores. Assim, ficaram dispostas no guia todas as funções e/ou atribuições de cada um, desde o coordenador da medicina do trabalho, até os auxiliares administrativos e estagiários.

Sob o aspecto organizacional, focou-se na valorização do capital humano, oferecendo maior suporte necessário para que essas pessoas desenvolvessem novas aptidões, e aperfeiçoando as características que já possuíam. Neste cenário, foram agregados elementos de uma organização com crescimento contínuo, onde todos contribuem para um ambiente de eficiência e eficácia.

### **3.2 - Gestão de Serviços em Saúde**

A referida gestão teve como foco os níveis de competência da estrutura dos serviços, compreendendo o âmbito das ações de cada profissional. Foram introduzidas algumas reflexões sobre o gerenciamento de natureza técnico-prática, operacionalizando a atenção primária, sempre na figura do gestor nas esferas de responsabilidade na empresa. O trabalho visou, sempre que possível, identificar as ferramentas que existiam, e como estas poderiam ser utilizadas para transpor as dificuldades diárias da gestão, como por exemplo, entender, avaliar e planejar estratégias para as características locais.

Obviamente, não foram esgotados todos os conteúdos e conceitos, como a complexidade da gestão dos serviços de saúde, porém, foram criados subsídios para discussão e reflexão sobre diversos temas, estabelecendo passos importantes no entendimento do universo da empresa local. Nesse sentido, o guia apresentou subcategorias relacionadas ao fluxo de atendimento, treinamento e controle de uso de recursos e materiais de consumo. Além disso, foi estabelecido como deveria ocorrer a assistência à saúde em atividades externas, além de tópicos que se referem à odontologia ocupacional.

### 3.3 - Gestão de Insumos e Suprimentos

Esta seção do guia foi composta pelos os suprimentos, área de grande responsabilidade dos sistemas de gestão, visto que estes geravam variadas complicações, como por exemplo, a falta de materiais para as etapas seguintes de um atendimento clínico, a falta de informações importantes para a elaboração de prescrições com assertividade, dentre outras.

Apesar de os suprimentos serem de grande importância para uma área, os insumos também possuem sua relevância, pois o valor dos itens desperdiçados é tão importante quanto o valor gasto com os materiais. Nesse sentido, os serviços de saúde precisam se manter atentos a uma variedade e quantidade muito grande de insumos a cada atendimento, que vão desde gases à agulha. Todavia, os funcionários responsáveis por esses materiais nem sempre têm preparo e tempo disponível para realizar o controle de forma eficiente. Situações como essa não devem impedir uma boa gestão de suprimentos, visto que existem estratégias para manter a referida área sempre sob controle, sem abrir mão da agilidade e produtividade, tão necessárias ao serviço de saúde.

Neste cenário, conhecer as demandas do serviço, consultar orçamentos e planejamentos de compras, são fundamentais para manter os estoques preparados para atender a todas as etapas de execução após cada atendimento, evitando compras em duplicidade, ou mesmo evitando compras emergenciais.

É preciso garantir condições de armazenamento ideais para cada tipo de material, assegurando que estejam sempre prontos para uso. O ideal é que os medicamentos mais sensíveis não sejam muito manuseados enquanto estiverem estocados, pois correm o risco de cair e quebrar. É necessário manter sempre em estoque uma quantidade mínima de itens de consumo constante, tais como analgésicos simples, gases, dentre outros. Realizar um inventário periodicamente, emitindo relatórios para realizar a conferência dos produtos disponíveis, e checar se os dados registrados estão de acordo com a realidade, também deve ser tarefa do gestor.

Uma solução tecnológica para integrar informações dos diversos produtos e áreas administrativas, e ter acesso a dados de consumo preciso em tempo real, é fator primordial. O gestor deve adotar a tecnologia para tornar a entrada e saída de itens mais ágil e assertiva. Assim, ter controle da movimentação do consumo garante benefícios, como cumprimento das datas de validade, redução de custos com compras mais assertivas, disponibilização de produtos certos com agilidade para quem trabalha no local, e dados para os orçamentos serem mais eficientes e próximos da realidade. Vale ressaltar que a existência de uma gestão de suprimentos organizada ajuda a poupar o tempo de quem trabalha nessa atividade, seja no cadastro, localização ou movimentação de medicamentos.



### **3.4 - Gestão pela Qualidade**

A presente seção, parte integrante do guia, foi composta pelas categorias de qualidade. Primeiramente, ressaltou-se que a promoção da segurança ao paciente, além do auxílio em decisões estratégicas, é indispensável. Na gestão da qualidade em saúde, pode-se planejar, organizar e desenvolver ações avaliando os processos assistenciais, ocupacionais e gerenciais no serviço. A qualidade de um produto ou serviço pode ser mensurada quando atende às necessidades de seus clientes de forma agradável. Além disso, cada pessoa tem uma visão diferente no momento de comprar um produto ou desfrutar de um serviço, pois tomarão por base aquilo que aprenderam, suas expectativas, além de suas necessidades, que poderão ser distintas. Neste campo, identificar, analisar e melhorar os processos que mais impactam na satisfação dos clientes é fundamental para qualidade. Dessa forma, foram elaborados planos táticos e operacionais em todos os diferentes níveis organizacionais.

Foram analisados e interpretados os processos de melhoria, especialmente aqueles que careciam de mudanças de comportamento e superação de barreiras departamentais. Trabalhou-se o desenvolvimento de serviços e ferramentas para diagnosticar situações necessárias à implementação de sistema de qualidade e de auditorias internas, nesse contexto, implementando processos que envolveram produtos, serviços e pessoas.

### **3.5 - Gestão Financeira**

Neste quesito do guia, está descrito o mecanismo de aprimoramento de ferramentas, instrumentos e processos, possibilitando a organização e o controle financeiro para melhor gestão do capital atribuído ao departamento médico da empresa. Foram construídas projeções financeiras para assegurar decisões estratégicas, analisando custos, despesas e investimentos, para a determinação da margem de contribuição e o ponto de equilíbrio, sempre considerando os aspectos mercadológicos para cada situação. O planejamento orçamentário passou a ser elaborado com o foco de maximizar os resultados, utilizando simulações financeiras para avaliar alternativas de mudanças estruturais na área de saúde, e planejar estratégias empresariais.

### **3.6 - Gestão de Métodos e Processos**

Nesta seção, apresenta-se o planejamento e acompanhamento da execução e aperfeiçoamento contínuo de todo o processo descrito, buscando torna-lo eficaz e efetivo. Foram levadas em conta as necessidades e expectativas dos funcionários internos e externos. Durante o processo, foram

identificados problemas, bem como elaboradas as correspondentes ações de melhoria, que se aplicaram às necessidades dos funcionários e da própria empresa. Buscou-se, a todo momento, manter o cuidado com relação às expectativas dos funcionários do serviço.

Ainda no conjunto dos aspectos dos métodos e processos, buscou-se identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados, como um sistema que contribui para a eficácia e eficiência da organização, no sentido de esta atingir os seus objetivos. Ainda, foram identificados e implementados processos necessários para as operações da organização. Por fim, foram estabelecidos os controles de entradas e saídas de cada processo, atribuindo responsabilidades e autoridade a cada um dos colaboradores envolvidos.

## **CONCLUSÃO**

Este relato de experiência descreve o processo de aplicação da gestão em saúde ocupacional em uma indústria do ramo de metalurgia. Foi identificado que o local apresentava possibilidades para a gestão em saúde, e que a estrutura e os aspectos operacionais são assuntos a serem trabalhados nesse tipo de ambiente. Sabe-se que, quando não há conflitos de interesse, a gestão em saúde ocupacional traz benefícios para o binômio empresa-saúde e seus funcionários, já que possibilita diversas vantagens para ambos os lados. Tendo em vista que as representações sociais interferem no comportamento da saúde dos trabalhadores, é necessário respeitar o direito de cada indivíduo no momento da tomada de decisão.

As ferramentas de gestão possibilitam organizar estruturas físicas e operacionais nos serviços de saúde das empresas, pois a partir da experiência vivenciada, pôde-se perceber que a estrutura organizacional das empresas precisa considerar as questões socioculturais e os aspectos emocionais inerentes à gestão dos serviços de saúde ocupacional. Considera-se que as orientações fornecidas durante a realização das práticas profissionais contribuíram para ampliar o conhecimento dos membros da equipe e dos trabalhadores que por ali passaram.

O guia elaborado a partir das atividades realizadas deve contribuir positivamente para gestores, profissionais de saúde, e para os próprios funcionários, no sentido de orientá-los sobre a condução de processos internos, oferecendo informações de todas as esferas de trabalho de um serviço de saúde ocupacional. O relato desta experiência propiciou dicas práticas para Médicos do Trabalho na função de gestores, evidenciando processos de gestão eficientes e concretizados positivamente, sendo o reforço das orientações e a atenção individualizada a cada membro, que trabalha nestes serviços, o reflexo de uma efetiva assistência aos trabalhadores, levando em consideração o acompanhamento de cada caso em sua população fabril.

**REFERÊNCIAS**

- ANVISA. Portaria 15, de 23 de agosto de 1988. 1988.
- ANVISA. Processamento de Artigos e Superfícies em Estabelecimentos de Saúde. 2a ed. 1994.
- ANVISA. Higienização das Mãos em Serviços de Saúde - Brasília, 2007.
- BATTAUS, M. R. B.; MONTEIRO, M. I. Perfil sociodemográfico e estilo de vida de trabalhadores de uma indústria metalúrgica. *Rev Bras Enferm*, v. 66, n. 1, p. 52-8, 2013.
- BETTCHER, L.; OLIVEIRA, A. C.; SOUZA, D. P. B. Higienização do ambiente hospitalar. In: *Infecções hospitalares: epidemiologia, prevenção e controle*. Rio de Janeiro, 2005. Cap. 6, p. 667-77
- BOM ÂNGELO, E. O movimento empreendedor no Brasil. In. BRITTO, F.; WEVER, L. *Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CDC. Centers for Disease Control and Prevention. *Guidelines for Environmental Infection Control in Health-Care Facilities*. Suppl. v. 52 n. RR10, p. 1-42, 2003.
- CERQUEIRA, J. P. *Sistemas de gestão integrados: ISSO 9001, OHSAS 180001, AS 8000, NBR 160001. Conceitos e aplicações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- CHAIB, E. B. D. *Proposta para implementação de sistema de gestão integrada de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho em empresas de pequeno e médio porte: um estudo de caso da Indústria Metal-Mecânica*. Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio De Janeiro. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.ppe.ufrj.br/pppe/production/tesis/ebdchaib.pdf>. Acesso em 03/10/2011.
- CHIAVEGATO FILHO, L. G.; NAVARRO, V. L. A Organização do trabalho em saúde em um contexto de precarização e do avanço da ideologia gerencialista. *Revista Pegada*, v. 13, n. 2, 2012.
- COSTA, M. A. F.; COSTA, M. F. B. *Segurança e saúde no trabalho: cidadania, competitividade e produtividade*. Qualitymark. Rio de Janeiro, 2004.
- FÁTIMA A. C.; NASTASI JUNIOR, E.; LIMA JUNIOR, F. R. Uma Ferramenta para Avaliação do Nível de Maturidade da Gestão do Conhecimento Organizacional. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, v. 6, Supl. 2, p.873-90, 2015.
- GODINI, M. D. Q.; VALVERDE, S. *Gestão Integrada de Qualidade, Segurança & Saúde Ocupacional e Meio Ambiente*, Bureau Veritas Brasil, São Paulo, 2001.
- MS. Portaria no 3.523/GM, de 28 de agosto de 1998 - Ministério da Saúde.
- NR. Norma Regulamentadora 32. *Segurança e Saúde no Trabalho em Serviços de Saúde*.
- NR. Norma Regulamentadora 06: *Equipamento de Proteção Individual*. Ministério do trabalho, 2001.
- NBR ISO 14001:1996 - *Sistemas de gestão ambiental - Especificação e diretrizes para uso*.

OHSAS. OHSAS 18001:2007. Occupational Health and Safety management systems. Requirements. OHSAS, 2007.

PACHECO, W. J. Qualidade na segurança: Série SHT 9000, normas para a gestão e garantia da segurança e higiene do trabalho. São Paulo: Atlas, 1995.

PASQUAL, K. K.; BRACCIALLI, L.; VOLPONI, M. Alojamento conjunto: espaço concreto de possibilidades e o papel da equipe multiprofissional. *Cogitare Enferm*, v. 15, n. 2, p. 334-9, 2010.

ROSENTHAL, G. A estrutura e a Gestalt das autobiografias e suas consequências metodológicas. In: FERREIRA, M. de M.; AMADO, J. Usos e abusos da história oral. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ROSINI, A.; PALMISANO, A. Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

SANCHO L. G., DAIN, S. Avaliação em Saúde e Avaliação Econômica em Saúde: introdução ao debate sobre seus pontos de interseção. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 17, n. 3), p. 765-774, 2012.

SCARPITTA, C. R. M. Limpeza e desinfecção das áreas hospitalares. In: *Infecções hospitalares: Prevenção e Controle*. São Paulo, 1997. Parte IV, Cap.3, p. 421 - 5

SZILAGYI, A. D.; WALLACE, M. *Organizational Behavior and Performance*, 5 ed. USA: Harper Collins, 1990.