

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS - FAGEN
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

CAROLAINÉ DA SILVA MARSON

**ATUAÇÃO DOS GESTORES NO CUMPRIMENTO DAS NORMAS DE SAÚDE E
SEGURANÇA NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DA LITERATURA**

**UBERLÂNDIA
SETEMBRO DE 2025**

CAROLAINÉ DA SILVA MARSON

**ATUAÇÃO DOS GESTORES NO CUMPRIMENTO DAS NORMAS DE SAÚDE E
SEGURANÇA NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DA LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Janduhy Camilo
Passos**

**UBERLÂNDIA
SETEMBRO DE 2025**

CAROLAINÉ DA SILVA MARSON

**ATUAÇÃO DOS GESTORES NO CUMPRIMENTO DAS NORMAS DE SAÚDE E
SEGURANÇA NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DA LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Banca de Avaliação:

Prof. Dr. Janduhy Camilo Passos
Orientador(a)

Prof. Dra. Marcia Mitie Durante Maemura
Avaliador(a)

Prof. Dr. Henrique Geraldo Rodrigues
Avaliador(a)

Uberlândia (MG), 18 de SETEMBRO de 2025

RESUMO

Este trabalho analisa a atuação dos gestores no cumprimento das normas de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) a partir de uma revisão da literatura publicada entre 2020 e 2025. A pesquisa, de caráter qualitativo e bibliográfico, investigou artigos científicos disponíveis nas bases SciELO, Spell e Google Scholar. Os resultados evidenciam que as práticas gerenciais mais recorrentes envolvem a elaboração de procedimentos internos, promoção de treinamentos, fiscalização do uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e utilização de ferramentas como o eSocial. Entre as principais dificuldades destacam-se a escassez de recursos financeiros, a resistência de trabalhadores, a ausência de apoio da alta gestão e a fragilidade da cultura organizacional. Em contrapartida, as estratégias identificadas incluem a adoção de tecnologias digitais, a criação de comitês internos e o fortalecimento da cultura de prevenção. Conclui-se que, embora haja avanços, a efetividade da gestão em SST ainda enfrenta barreiras culturais, financeiras e técnicas, reforçando a necessidade de investimentos contínuos em capacitação, infraestrutura e inovação.

Palavras-Chaves: Gestão; Saúde e Segurança do Trabalho; Normas Regulamentadoras; Cultura Organizacional; Prevenção de Acidentes.

ABSTRACT

This study analyzes the role of managers in complying with Occupational Health and Safety (OHS) standards based on a review of Brazilian literature published between 2020 and 2025. The research, qualitative and bibliographic in nature, examined scientific articles available in the SciELO, Spell, and Google Scholar databases. The findings reveal that the most common managerial practices include the development of internal procedures, the promotion of training programs, the monitoring of Personal Protective Equipment (PPE) usage, and the application of tools such as eSocial. The main challenges identified are financial constraints, employee resistance, lack of support from top management, and a fragile organizational safety culture. On the other hand, strategies such as the adoption of digital technologies, the creation of internal committees, and the strengthening of prevention-oriented practices were observed. It is concluded that, although progress has been made, the effectiveness of OHS management still faces cultural, financial, and technical barriers, highlighting the need for continuous investment in training, infrastructure, and innovation.

Keywords: *Management; Occupational Health and Safety; Regulatory Standards; Organizational Culture; Accident Prevention.*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação de artigos integrantes da amostra	9
Quadro 2: Síntese das subdivisões, práticas, dificuldades e estratégias em SST	12

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1 Aspectos normativos e institucionais da Saúde e Segurança no Trabalho	3
2.2 Saúde e Segurança no Trabalho (SST)	5
2.3 O papel dos gestores na gestão de SST	6
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	7
3.1 Delineamento metodológico.....	7
3.2 Etapas da pesquisa	8
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	11
4.1 Sobre as práticas gerenciais mais recorrentes no campo da SST	13
4.2 Principais dificuldades enfrentadas pelos gestores na implementação das normas de SST	14
4.3 Estratégias organizacionais voltadas à prevenção de acidentes e à promoção da saúde laboral	14
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15
REFERÊNCIAS	17

1 INTRODUÇÃO

A promoção da Saúde e Segurança do Trabalho (SST) permanece como um desafio estratégico para o Brasil, especialmente diante dos elevados números de acidentalidade laboral. Segundo o Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho, o país registrou mais de 536 mil acidentes em 2021, com uma taxa de 10,2 ocorrências para cada mil empregados. Apesar de uma redução de 25,6% nos registros ao longo da última década, os dados revelam que setores como atendimento hospitalar, comércio varejista e transporte rodoviário continuam concentrando grande parte dos afastamentos, evidenciando a necessidade de políticas mais eficazes e específicas para a prevenção de riscos ocupacionais (BRASIL, 2023).

Dados do Observatório de Saúde e Segurança do Trabalho (2023) mostram que o Brasil está entre as quatro nações com mais registros de acidentes de trabalho, o que evidencia a permanência de lacunas significativas nas políticas preventivas e na aplicação efetiva das normativas legais.

Nesse contexto, é necessário a adoção de práticas organizacionais que assegurem a integridade física e mental dos trabalhadores, aliadas ao cumprimento das exigências legais previstas em normas regulamentadoras específicas (FILGUEIRAS, 2017). O arcabouço normativo brasileiro é formado por um conjunto de Normas Regulamentadoras (NRs), que complementam o Capítulo V da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e estabelecem diretrizes e medidas de proteção voltadas à promoção de ambientes laborais seguros e saudáveis, prevenindo acidentes e doenças ocupacionais (BRASIL, 1943).

Além das obrigações tradicionais previstas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), como os exames médicos ocupacionais (admissionais, periódicos e demissionais) exigidos pela NR-7, as empresas vêm enfrentando desafios operacionais adicionais com a adoção do eSocial. Esse sistema eletrônico centraliza e unifica o envio de dados fiscais, previdenciários e trabalhistas, tornando mais rigoroso o controle sobre os processos de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) (CASTRO, 2019). Esse novo contexto demanda dos gestores não apenas o fiel cumprimento das normas, mas também o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais que permitam implementar estratégias eficazes de prevenção e promoção da saúde no ambiente laboral.

Apesar dos avanços institucionais e tecnológicos, os acidentes e as doenças relacionadas ao trabalho continuam sendo um sério problema social e econômico no Brasil. Estima-se que o país invista anualmente bilhões de reais com custos relacionados a tratamentos médicos, afastamentos e indenizações decorrentes de acidentes de trabalho. Segundo a Organização

Internacional do Trabalho (OIT) e o Ministério Público do Trabalho (MPT), entre 2012 e 2020, os gastos previdenciários com doenças e acidentes do trabalho ultrapassaram R\$ 100 bilhões, além de resultar na perda de mais de 430 milhões de dias de trabalho (OIT; MPT, 2021). Além disso, estudos indicam que os custos com acidentes de trabalho podem representar até 4% do Produto Interno Bruto (PIB) nos países em desenvolvimento (MENDES; DIAS, 1991). Entre os fatores que contribuem para esse cenário estão a precarização das condições laborais, a alta rotatividade da força de trabalho, a obsolescência de equipamentos e a fragilidade dos mecanismos de fiscalização (GONÇALVES, 2015). Diante desse panorama, é importante analisar como os gestores estão enfrentando tais desafios e quais práticas estão sendo implementadas nas organizações com vistas à promoção de ambientes laborais mais seguros e saudáveis.

A partir das considerações realizadas, este trabalho tem como objetivo geral examinar o papel dos gestores no cumprimento das normas de Saúde e Segurança do Trabalho em empresas brasileiras. E, como objetivos específicos, pretende-se: (i) identificar as práticas gerenciais mais recorrentes no campo da SST; (ii) conhecer as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores na implementação das normas de SST; e (iii) levantar as estratégias organizacionais voltadas à prevenção de acidentes e à promoção da saúde laboral.

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, centrada na análise de artigos científicos publicados em língua portuguesa, disponíveis nas plataformas *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Google Scholar, no período de 2020 a 2025. O foco da investigação recai sobre a atuação dos gestores no campo da Saúde e Segurança do Trabalho (SST).

Apesar dos marcos normativos consolidados, a área de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) continua sendo um campo sensível, com impacto direto sobre os trabalhadores e a sustentabilidade das organizações. Estudos apontam que, mesmo diante de regulamentações existentes, persistem falhas significativas no cumprimento das obrigações legais, refletidas em elevados índices de acidentes, adoecimentos ocupacionais e afastamentos. Castro (2019, p. 6) observa que “acidentes do trabalho insistem em ocorrer e a nos afetar ao prejudicar o trabalhador, as empresas e a própria sociedade”. Além disso, segundo o Jornal Brasil Atual (2023), entre 2020 e 2021, os acidentes de trabalho notificados aumentaram 37 %, totalizando 612.920 registros, enquanto os óbitos cresceram 36 %, atingindo 2.538 mortes. Esse cenário evidencia que a efetividade das normas ainda enfrenta barreiras operacionais e culturais, o que justifica a relevância de aprofundar o estudo sobre a prática da SST nas organizações.

Ao voltar-se para a atuação dos gestores, esta pesquisa procura compreender como suas práticas influenciam a aplicação das normas de segurança e saúde no trabalho. Ademais, com base em dados secundários da literatura recente, o estudo reúne informações que permitem delinear um panorama atual sobre o tema, considerando aspectos relacionados à prevenção de acidentes e à promoção da saúde no ambiente organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aspectos normativos e institucionais da Saúde e Segurança no Trabalho

A preocupação com a integridade física e mental das pessoas que trabalham é uma construção histórica que se fortaleceu ao longo do tempo, especialmente diante dos desafios impostos pelo desenvolvimento industrial e das transformações no mundo do trabalho. No Brasil, esse cuidado está materializado na área da Saúde e Segurança no Trabalho (SST), um campo normativo e técnico que se dedica à promoção de ambientes laborais mais seguros, saudáveis e organizacionalmente sustentáveis.

A SST, como política pública, é regida por dispositivos legais e administrativos que envolvem a atuação do Estado, das empresas e dos próprios trabalhadores na prevenção de acidentes e na promoção da saúde ocupacional. De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego, trata-se de um conjunto de ações voltadas à melhoria das condições, processos e ambientes de trabalho, com vistas à redução de acidentes e de doenças relacionadas ao exercício profissional. Nesse contexto, os Auditores-Fiscais do Trabalho desempenham papel relevante, atuando na fiscalização do cumprimento das Normas Regulamentadoras (NRs) nos diversos segmentos econômicos do país, inclusive nos setores rural, portuário e aquaviário (Brasil, 2025).

Essa mobilização em torno da segurança do trabalhador também tem raízes em compromissos internacionais. Desde sua criação, em 1919, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) defende a constituição de ambientes laborais dignos, seguros e saudáveis. Essa diretriz foi reafirmada em documentos como a Declaração da Filadélfia, de 1944, que reconhece a proteção da vida e da saúde como obrigação fundamental da comunidade internacional (Brasil, 2021).

No âmbito interno das organizações, a SST se concretiza por meio de normas, programas e procedimentos que visam à eliminação ou redução de riscos ocupacionais.

Carneiro *et al.* (2024) ressaltam que esse sistema é estruturado principalmente pelas Normas Regulamentadoras (NRs) e por Instruções de Trabalho (ITs), de caráter obrigatório. Quando esses instrumentos são acompanhados de ações educativas e práticas de fiscalização eficazes, é possível observar impactos positivos, como a elevação da produtividade, a melhoria da qualidade de vida no trabalho e a redução de custos decorrentes de acidentes e afastamentos.

As NRs, instituídas pela Portaria nº 3.214/1978, detalham as disposições da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) no que se refere à segurança e à medicina do trabalho. Elas estabelecem obrigações para empregadores e empregados, com o intuito de prevenir o adoecimento e os acidentes relacionados à atividade laboral (Brasil, 2023).

É importante destacar que, antes disso, a Lei nº 6.514/1977 já havia promovido uma mudança significativa no marco legal da SST, ao alterar trechos da CLT com o objetivo de fortalecer as diretrizes voltadas à prevenção. Conforme analisa Araújo (2014), essa alteração rompeu com modelos tradicionais até então vigentes e inaugurou uma abordagem mais sistematizada da proteção à saúde do trabalhador.

As normas regulamentadoras, portanto, não apenas evidenciam a existência de problemas relacionados ao adoecimento laboral, como também representam um esforço normativo para estabelecer uma regulação social voltada à promoção da saúde no trabalho. Elas desempenham papel central na construção de ambientes organizacionais mais justos, baseados no respeito aos limites físicos e emocionais dos trabalhadores.

Mesmo diante das transformações advindas das recentes reformas trabalhistas, as NRs permanecem como referência essencial no campo da SST. Schutz (2022) observa que, embora a legislação tenha sido flexibilizada em alguns pontos, essas normas continuam a ser fundamentais para garantir condições mínimas de segurança. Ainda assim, há o risco de que sua eficácia seja comprometida, sobretudo diante de processos de desregulamentação que possam fragilizar os direitos trabalhistas.

A base legal da SST no Brasil está consolidada na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), instituída pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1943. Seu Capítulo V, intitulado “Da Segurança e da Medicina do Trabalho”, estabelece diretrizes normativas para a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, reafirmando o compromisso com a saúde dos trabalhadores (Brasil, 1943).

Entre os dispositivos legais, o Artigo 154 determina que as medidas de segurança devem seguir as normas expedidas pelas autoridades competentes. O Artigo 157, por sua vez, atribui ao empregador o dever de adotar e fazer cumprir essas normas, bem como de orientar os trabalhadores quanto à prevenção de riscos. Já o Artigo 158 explicita as obrigações dos

empregados, especialmente no uso adequado dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) disponibilizados pelas empresas (Brasil, 1943).

Ao estabelecer deveres e responsabilidades para ambas as partes da relação de trabalho, a CLT contribui para consolidar uma cultura de prevenção e respeito à dignidade humana no ambiente laboral. Assim, aliada às NRs e aos mecanismos de fiscalização, a legislação trabalhista brasileira oferece um arcabouço que não apenas regula tecnicamente o trabalho, mas também reafirma valores éticos fundamentais, como a proteção da vida, o bem-estar e a valorização do trabalhador.

2.2 Saúde e Segurança no Trabalho (SST)

A Saúde e Segurança no Trabalho (SST) envolve um conjunto de normas e procedimentos legalmente exigidos de empresas e trabalhadores, com o objetivo de minimizar riscos de acidentes e doenças ocupacionais. Esse arcabouço normativo visa não apenas proteger a integridade física e mental dos colaboradores, mas também reduzir custos decorrentes de afastamentos e processos judiciais (OLIVEIRA, 2022).

A regulamentação da SST no Brasil cabe ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), por meio do Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho (DSST). Cabe a esse órgão criar políticas públicas, fiscalizar condições laborais e orientar empresas quanto ao cumprimento das Normas Regulamentadoras (NRs), promovendo ambientes de trabalho mais seguros (OLIVEIRA, 2022).

Investir em SST gera benefícios diretos e indiretos às organizações, como aumento da produtividade, redução de custos com afastamentos e indenizações, além de fortalecer a imagem institucional. Programas eficazes de controle médico e gerenciamento de riscos contribuem para a sustentabilidade do negócio e atraem talentos, uma vez que profissionais valorizam ambientes que priorizam seu bem-estar (OLIVEIRA, 2022).

A fiscalização da SST é exercida pelos Auditores-Fiscais do Trabalho, vinculados à Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT) do MTE. Entre as principais atividades estão a verificação do cumprimento das NRs, a condução de campanhas nacionais como a CANPAT e a homologação de EPIs. Além disso, o DSST apoia a revisão de normas e coordena programas como o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), ampliando o escopo de prevenção e promoção da saúde laboral (BRASIL, n.d.).

A adoção de práticas de SST é importante para a construção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. A colaboração entre setor público e iniciativa privada, por meio do

cumprimento das NRs e de ações contínuas de fiscalização, fortalece a cultura de prevenção e assegura ganhos sociais e econômicos para trabalhadores e empregadores.

É importante destacar também que o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) deve ser constituído por profissionais com formação específica e registro em conselho de classe, de modo a promover e proteger a saúde do trabalhador e garantir o cumprimento das Normas Regulamentadoras (NRs) aplicáveis (BRASIL, 2022).

De acordo com a NR-04, o SESMT é composto, obrigatoriamente, pelos seguintes profissionais:

- a) médico do trabalho;
- b) engenheiro de segurança do trabalho;
- c) técnico de segurança do trabalho;
- d) enfermeiro do trabalho;
- e) auxiliar ou técnico em enfermagem do trabalho (BRASIL, 2022).

Todos os integrantes do SESMT devem dedicar carga horária definida no Anexo II da NR-04, sendo que o serviço é coordenado por um dos profissionais integrantes, que assume a responsabilidade técnica pela equipe (BRASIL, 2022).

2.3 O papel dos gestores na gestão de SST

As atribuições de um gestor de segurança do trabalho englobam a atualização e aplicação das Normas Regulamentadoras (NRs), a supervisão do uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e Coletiva (EPCs), bem como a inspeção de áreas, máquinas e processos, com o objetivo de identificar e eliminar potenciais riscos ao ambiente laboral (MACIEL, 2024). Para além das responsabilidades técnicas, o gestor deve planejar e promover treinamentos contínuos, elaborar programas de prevenção de acidentes e monitorar indicadores de desempenho em saúde e segurança, de modo a subsidiar a alta direção nas decisões estratégicas da organização (MACIEL, 2024).

A eficácia na gestão de SST também depende da comunicação clara e assertiva junto aos colaboradores, por meio de feedbacks sistemáticos e campanhas internas que reforcem a importância do cumprimento das normas e as consequências da negligência em relação a elas (MACIEL, 2024). Além disso, o gestor deve exercer liderança pelo exemplo, demonstrando comprometimento com a cultura de prevenção, incentivando a participação ativa da equipe na identificação de perigos e adotando inovações tecnológicas para aprimorar processos de segurança (MACIEL, 2024).

Os gestores de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) são responsáveis por conduzir uma abordagem proativa que vai além da simples manutenção de procedimentos. Eles devem identificar, avaliar e controlar riscos residuais, garantindo que cada alteração nos processos produtivos seja acompanhada de medidas preventivas adequadas (MAZZERANGHI, s.d.). A atuação do gestor envolve a coordenação de múltiplas áreas, de modo a integrar segurança, manutenção e produção. Essa visão sistêmica assegura que decisões técnicas considerem simultaneamente aspectos de usabilidade e proteção, evitando conflitos entre produtividade e segurança (MAZZERANGHI, s.d.).

Para que a cultura de SST seja efetiva, o gestor precisa comunicar de forma clara e assertiva as políticas e normas, promovendo treinamentos e campanhas internas. A participação ativa dos trabalhadores na identificação de perigos é estimulada por meio de feedbacks regulares e do exemplo da liderança, consolidando comportamentos preventivos (MAZZERANGHI, s.d.). Mesmo em ambientes considerados estáveis, a complexidade do fator humano exige a continuidade de investimentos em gestão. A complacência pode reduzir o nível de tensão necessário para manter a vigilância, elevando a probabilidade de acidentes e doenças ocupacionais (MAZZERANGHI, s.d.).

Por isso, o papel do gestor de SST não pode ser subestimado nem dividido de forma parcial. Sua atuação é fundamental para acompanhar as mudanças constantes na organização, nas tecnologias e nas normas, sempre buscando melhorar as condições de segurança no trabalho. Além disso, a colaboração entre esse gestor e o setor de Recursos Humanos é muito importante para fortalecer uma cultura de prevenção dentro da empresa. Essa parceria ajuda a alinhar as políticas de saúde ocupacional com os programas de desenvolvimento dos funcionários, reforçando que a responsabilidade pela segurança no ambiente de trabalho é de todos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delineamento metodológico

O presente estudo é de natureza qualitativa e se fundamenta em uma pesquisa bibliográfica, utilizando dados secundários extraídos de artigos científicos e documentos institucionais. A abordagem qualitativa é apropriada para analisar fenômenos sociais, possibilitando a compreensão de significados, contextos e interpretações construídas pelos

sujeitos ou presentes nos textos analisados (Minayo, 2012). Já a pesquisa bibliográfica contribui para que o pesquisador aprofunde o conhecimento, sem o contato direto com a realidade empírica, pois utiliza a coleta, leitura e análise de materiais já publicados que versam sobre a temática investigada (Gil, 2002)

Essa estratégia metodológica dá suporte teórico ao estudo, permitindo a identificação do estado da arte sobre o tema, o reconhecimento de lacunas e a organização do pensamento científico de forma crítica. Por se tratar de uma abordagem de baixo custo e de amplo alcance, a pesquisa bibliográfica viabiliza a análise de uma grande variedade de fontes, contribuindo para a construção de um referencial sólido e consistente (Sousa *et al.*, 2021).

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica tem como foco a análise de como a atuação dos gestores tem sido abordada na literatura, especialmente no que diz respeito ao cumprimento das normas de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) no contexto das empresas brasileiras. Esse recorte o orienta a delimitação do campo empírico e sustenta os objetivos da investigação.

3.2 Etapas da pesquisa

A construção do corpus desta pesquisa teve como ponto de partida a consulta a duas bases de dados científicas de acesso livre: Google Scholar, Spell e SciELO. A escolha dessas bases se deu pela credibilidade e abrangência de ambas, que reúnem periódicos avaliados por pares e publicações relevantes para as áreas da Administração, da Saúde Coletiva e do Trabalho.

Enquanto a SciELO abrange uma diversidade de áreas do conhecimento, incluindo saúde, educação e políticas públicas, a SPELL concentra-se mais especificamente na produção científica voltada à Administração, Contabilidade e Turismo, o que a torna especialmente útil para estudos que envolvem a gestão organizacional.

As buscas foram iniciadas no mês de abril de 2025, utilizando como critérios os seguintes parâmetros: idioma português, acesso livre ao texto completo e recorte temporal compreendido entre janeiro de 2020 e dezembro de 2024. O objetivo foi localizar estudos recentes, que estivessem alinhados com os desafios e práticas atuais da gestão em Saúde e Segurança do Trabalho (SST). A palavras-chave utilizada na busca foi: Saúde e Segurança no trabalho.

Essa primeira pesquisa resultou em 159 artigos: 87 no Google Scholar, 47 na SciELO e 25 na SPELL. Em seguida, foi realizada uma leitura exploratória de títulos, resumos e palavras-chave. Esse processo de triagem visou identificar a pertinência dos estudos em relação ao foco da pesquisa (o papel dos gestores na SST), excluindo artigos fora do período, em outros idiomas

ou com abordagem genérica. Após essa etapa, restaram apenas 7 artigos (6 do Google Scholar e 1 da SciELO).

Devido ao número limitado de resultados da primeira busca, foi realizada uma segunda pesquisa em julho de 2025. Os critérios de idioma e acesso livre foram mantidos, mas o recorte temporal foi ajustado entre janeiro de 2020 e dezembro de 2025. O objetivo foi localizar estudos recentes, que dialogassem com os desafios e práticas atuais da gestão em Saúde e Segurança do Trabalho (SST). As palavras-chave utilizadas nas buscas foram: “Saúde e Segurança no trabalho” e “Gestão”, combinadas entre si conforme a estrutura de cada base.

Essa nova busca retornou 20 resultados no Google Scholar, a base SciELO retornou [1] artigo, enquanto a base SPELL apresentou um total de [3] resultados. Em um segundo momento, foi realizada uma leitura exploratória do material encontrado. Aplicando o mesmo processo de triagem, a amostra final da pesquisa foi composta por 3 artigos: 2 do Google Scholar e 1 da SPELL.

Quadro 1: Relação de artigos integrantes da amostra

Nº	Autores	Artigo	Objetivo geral
1	Panaino, M. F. N.; Sanchez, R. B.	Consequências jurídicas às corporações pela não observância das diretrizes de saúde e segurança do trabalho na prestação de serviços terceirizados	Demonstrar que definir as competências e as responsabilidades dos envolvidos nos processos de contratação e gestão das prestadoras de serviço tornou-se fundamental para garantir a Segurança e Saúde dos terceirizados que necessitem realizar atividades nas dependências da organização.
2	Abrantes, D. S. S.	A responsabilidade da empresa para além do contexto de saúde e segurança no meio ambiente de trabalho	Analisar a responsabilidade social da empresa com seus empregados e as regras para a preservação da saúde e segurança no trabalho, por meio de um estudo bibliográfico e documental.
3	Rocha, R.; Pucci, F.; Walter, J.	Cultura de segurança e relações de poder nas organizações	Analisar a influência das relações de poder na cultura de segurança das organizações e seus efeitos nas práticas de segurança do trabalho.

4	Ferreira, G. G. S. <i>et al.</i>	Gestão de Risco e Saúde Ocupacional: Qualidade de Vida e Segurança No Trabalho na Construção Civil	Discutir a gestão de riscos e a saúde ocupacional na construção civil, com foco na qualidade de vida e segurança dos trabalhadores.
5	Chibana, B. T. <i>et al.</i>	A importância da cultura de promoção de saúde e segurança no trabalho em tempos de e pós-COVID-19	Discorrer sobre a importância da construção e manutenção de uma cultura organizacional que favoreça, promova e estimule ações sobre saúde e segurança do trabalhador, considerando as exigências atuais e as da pós-pandemia.
6	Serran, F. J.; Alberton, A.	Maturidade da cultura de segurança: relação com as práticas de gestão de saúde e segurança ocupacional e qualidade de vida no trabalho	Tem como objetivo analisar o estágio de maturidade da cultura de segurança e sua relação com as práticas de gestão de saúde e segurança ocupacional e qualidade de vida no trabalho.
7	Carvalho, C. A. S.; Silva, J. C.; Lima, J. L. L. P.	Saúde e Segurança no Trabalho: um relato dos números de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais no Brasil (2012-2018)	Analisar e apresentar um panorama dos acidentes de trabalho e doenças ocupacionais ocorridos no Brasil no período de 2012- 2018, tendo como base dados secundários disponíveis no sítio eletrônico do Observatório Digital de Saúde e Segurança no Trabalho.
8	Almeida, H. F. A.	Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho e Suas Novas Tecnologias	Este estudo busca relacionar à gestão de saúde e segurança e novas tecnologias discutindo os fatores críticos para a manutenção da certificação de um sistema de gestão de saúde e segurança, a importância do estabelecimento de políticas de gestão de pessoas que adotem princípios norteadores de responsabilidade social empresarial, a necessidade de minimizar acidentes e valorizar a saúde e a segurança dos trabalhadores.
9	Souza, F. S. <i>et al.</i>	Desafios de aplicação das	Identificar os maiores desafios do empregado e das empresas na aplicação das normas de saúde

		normas de saúde e segurança no ambiente de trabalho	e segurança, destacando os métodos de trabalho que adoecem e hostilizam o trabalhador.
10	Silva, E.; Duarte, I. S.	Saúde e segurança no trabalho: o eSocial como instrumento para garantia de direito fundamental do trabalhador	Apresentar a importância do sistema eSocial para Saúde e Segurança do Trabalho, na garantia do direito fundamental do trabalhador.

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os artigos selecionados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo, conforme orientações de Bardin (2016). Essa escolha metodológica se justifica pelo objetivo de identificar categorias de sentido que permitissem compreender como a literatura tem tratado o tema da atuação gerencial em SST.

A análise foi organizada com base em três categorias centrais, formuladas a partir dos objetivos específicos do estudo: (i) a atuação dos gestores na segurança do trabalho, (ii) as principais dificuldades enfrentadas na implementação das normas e (iii) as estratégias organizacionais adotadas para promover ambientes mais seguros e prevenir acidentes. Essa estrutura permitiu não apenas uma leitura descritiva, mas também uma interpretação crítica das contribuições presentes nos textos selecionados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A presente seção tem como objetivo sistematizar os principais achados da literatura acerca da atuação dos gestores no campo da Saúde e Segurança do Trabalho (SST). Considerando que a análise se estruturou em torno de três eixos fundamentais (práticas gerenciais, dificuldades enfrentadas e estratégias organizacionais), elaborou-se inicialmente um quadro-síntese que apresenta, de forma organizada, as principais características observadas em cada eixo. Esse recurso tem a finalidade de oferecer ao leitor uma visão panorâmica dos resultados, funcionando como guia para a compreensão das subseções que se seguem.

Quadro 2: Síntese das subdivisões, práticas, dificuldades e estratégias em SST

Subseção	Principais características identificadas na literatura
4.1 Sobre as práticas gerenciais mais recorrentes no campo da SST	• Elaboração e implementação de procedimentos formais e internos. • Promoção de treinamentos periódicos e campanhas educativas. • Fiscalização do uso de EPIs e cumprimento das NRs. • Criação de comitês internos de segurança e implantação de programas como PGR, PCMSO e LTCAT. • Uso do eSocial em empresas de médio e grande porte para monitoramento. • Diferenças entre empresas maiores (mais estruturadas) e menores (ações pontuais, fragilidades no acompanhamento). • Uso emergente de tecnologias digitais (wearables, sensores, IA) para monitoramento e análise preditiva.
4.2 Principais dificuldades enfrentadas pelos gestores na implementação das normas de SST	• Escassez de recursos financeiros e sobrecarga de funções. • Resistência de trabalhadores e ausência de apoio da alta gestão. • Desconhecimento técnico de gestores e colaboradores, dificultando aplicação de programas (PCMSO, PGR, LTCAT). • Pressões do setor da construção civil: prazos curtos, infraestrutura precária e baixa fiscalização. • Cultura organizacional frágil: normas vistas como obrigação legal e não como instrumento de proteção. • Burocracia do eSocial e falta de estrutura administrativa. • Barreiras à adoção de novas tecnologias: custos elevados, falta de treinamento, resistência cultural, privacidade e segurança de dados.

4.3 Estratégias organizacionais voltadas à prevenção de acidentes e à promoção da saúde laboral	• Treinamentos contínuos, campanhas educativas e incentivo à cultura de segurança. • Criação de comitês e fortalecimento da CIPA como canais de participação dos trabalhadores. • Integração de setores para discutir SST e investimentos em infraestrutura adequada. • Uso do eSocial como ferramenta de padronização, transparência e fiscalização. • Ações voltadas à saúde mental e qualidade de vida no trabalho, em especial em grandes empresas. • Uso de tecnologias digitais (wearables, sensores, drones, realidade virtual, inteligência artificial) para prevenção e análise de riscos. • Ênfase em estratégias que superam o simples cumprimento normativo e constroem cultura de segurança coletiva.
--	--

Fonte: dados da pesquisa (2025)

4.1 Sobre as práticas gerenciais mais recorrentes no campo da SST

Os estudos analisados evidenciam que as práticas gerenciais no campo da SST apresentam padrões recorrentes entre setores distintos. Em linhas gerais, os gestores atuam na elaboração e implementação de procedimentos formais, na promoção de treinamentos periódicos, na fiscalização do uso de equipamentos de proteção individual (EPIs) e no cumprimento das normas regulamentadoras (Oliveira & Carvalho, 2021; Dutra *et al.*, 2022).

A literatura aponta ainda que o envolvimento do gestor não se restringe ao aspecto normativo, mas está associado ao engajamento em campanhas educativas, ao acompanhamento de indicadores de acidentes e à difusão de uma cultura de segurança organizacional. Em setores de alto risco, como a construção civil, observa-se a adoção de práticas específicas de gestão de riscos, incluindo treinamentos técnicos, monitoramento do ambiente e adequação de infraestrutura (Ferreira *et al.*, 2025).

Nas empresas de médio e grande porte, sobretudo privadas, há maior institucionalização das práticas de SST, com destaque para a criação de comitês internos, a implantação de

programas como PGR e PCMSO, e o uso do eSocial como ferramenta de registro e monitoramento (Silva & Duarte, 2022).

Um aspecto emergente identificado nos estudos é o uso de novas tecnologias, como dispositivos vestíveis, sensores ambientais e sistemas baseados em inteligência artificial. Essas ferramentas viabilizam coleta de dados em tempo real e análises preditivas, permitindo maior precisão na identificação de riscos e maior capacidade de resposta das equipes (Almeida, 2024).

4.2 Principais dificuldades enfrentadas pelos gestores na implementação das normas de SST

Apesar dos avanços, os gestores enfrentam desafios significativos na implementação das normas de SST. Entre os mais recorrentes estão a falta de recursos financeiros, a resistência por parte de trabalhadores, a sobrecarga de funções e a ausência de apoio da alta direção (Dutra *et al.*, 2022; Ferreira *et al.*, 2025).

O desconhecimento técnico, tanto de gestores quanto de trabalhadores, é outro fator que dificulta a correta aplicação de programas como PCMSO, LTCAT e PGR (Silva & Duarte, 2022). No setor da construção civil, essas dificuldades são agravadas pela pressão por prazos, pela precariedade de infraestrutura nos canteiros e pela baixa intensidade da fiscalização (Ferreira *et al.*, 2025).

Outro obstáculo destacado refere-se à cultura organizacional, ainda frágil em muitas empresas. Frequentemente, as normas de SST são percebidas como exigências legais, e não como instrumentos de proteção à vida, o que gera distanciamento entre regulamentos e práticas efetivas (Souza & Valadão, 2021). Soma-se a isso a burocracia do eSocial, que continua representando dificuldade para organizações sem estrutura administrativa adequada (Silva & Duarte, 2022).

A adoção de tecnologias digitais também enfrenta resistências: embora ferramentas como IoT, realidade aumentada e inteligência artificial tenham potencial para otimizar a gestão da SST, barreiras como custos elevados, falta de treinamento especializado e preocupações com privacidade ainda dificultam sua implementação (Almeida, 2024).

4.3 Estratégias organizacionais voltadas à prevenção de acidentes e à promoção da saúde laboral

No que tange às estratégias organizacionais, a literatura aponta iniciativas diversas que visam melhorar as condições de trabalho e reduzir a ocorrência de acidentes. Entre as mais recorrentes estão os treinamentos contínuos, as campanhas educativas e o incentivo à cultura de segurança (Ferreira *et al.*, 2025; Souza & Valadão, 2021).

Estudos destacam a criação de comitês internos e o fortalecimento da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) como importantes instrumentos de participação dos trabalhadores na gestão de riscos (Moraes & Almeida, 2020). Também são mencionadas ações de integração entre setores para discutir a SST e investimentos em infraestrutura adequada (Ferreira *et al.*, 2025).

O uso do eSocial é visto como estratégia inovadora, capaz de padronizar informações, facilitar a fiscalização e aumentar a transparência no cumprimento das normas (Silva & Duarte, 2022). Além disso, empresas de maior porte têm ampliado iniciativas relacionadas à saúde mental e à qualidade de vida, reconhecendo a relação entre bem-estar, produtividade e prevenção de acidentes (Souza & Valadão, 2021).

Por fim, destaca-se o potencial das tecnologias digitais, como sensores inteligentes, drones, wearables, realidade virtual e inteligência artificial. Tais recursos podem ampliar a capacidade de monitoramento, oferecer treinamentos imersivos e prever situações de risco com maior precisão (Almeida, 2024). Nesse sentido, a literatura reforça que as estratégias mais eficazes são aquelas que transcendem o cumprimento normativo e consolidam uma cultura organizacional de segurança e saúde, baseada no compromisso coletivo de gestores e trabalhadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo examinar a atuação dos gestores no cumprimento das normas de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) em empresas brasileiras. Para tanto, buscou-se, ao longo da pesquisa, identificar as práticas gerenciais mais recorrentes no campo da SST, compreender os principais desafios enfrentados pelos gestores na implementação das normas e mapear as estratégias organizacionais voltadas à prevenção de acidentes e à promoção da saúde no ambiente laboral.

A análise demonstrou que as práticas de gestão em SST vão além do cumprimento de exigências legais, incorporando a gestão de riscos e a criação de uma cultura de segurança proativa. Contudo, a efetividade dessas ações é constantemente desafiada por barreiras

culturais, como a resistência e o desinteresse, e financeiras. Em resposta a esses desafios, as empresas têm adotado estratégias centradas na educação dos funcionários, na fiscalização rigorosa e no uso de tecnologias para a gestão da segurança.

Os resultados obtidos, por meio da revisão da literatura, confirmam que a gestão de SST é um processo multifacetado. As práticas identificadas, como a implementação de programas de longo prazo e a utilização de procedimentos metodológicos de análise de riscos, são essenciais. No entanto, o estudo também evidenciou que as dificuldades, como a falta de recursos e a visão da segurança como um mero custo, persistem. Por outro lado, as estratégias de treinamento e o uso de tecnologias, como o eSocial, despontam como ferramentas cruciais para superar esses obstáculos.

Em suma, a pesquisa respondeu ao problema de investigação ao demonstrar que, embora existam práticas e estratégias bem definidas, a atuação gerencial no cumprimento das normas de SST é um processo complexo, impactado por desafios culturais e financeiros. A análise permitiu confirmar que os objetivos propostos foram alcançados, sistematizando as informações sobre as práticas, dificuldades e estratégias de gestores na área, e contribuindo para uma compreensão do tema.

A principal contribuição deste trabalho é a consolidação do conhecimento existente sobre o tema, oferecendo uma visão sintetizada e organizada da atuação gerencial em SST. No entanto, uma limitação significativa foi a escassez de artigos científicos que abordam a fundo o papel do gestor no tema. Essa lacuna na literatura sugere a necessidade de mais pesquisas empíricas e estudos de caso que possam explorar as práticas, desafios e o impacto da liderança em diferentes setores e tipos de organização.

Para futuros trabalhos, sugere-se a realização de pesquisas qualitativas, como entrevistas com gestores e profissionais de SST, para obter dados primários sobre suas experiências e desafios diários. Outra perspectiva promissora seria a análise comparativa entre as práticas de gestão de SST em empresas de diferentes portes (pequenas, médias e grandes) ou em diferentes setores da economia, a fim de identificar abordagens mais eficazes para cada contexto.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, Diego Saimon de Souza. **A responsabilidade da empresa para além do contexto de saúde e segurança no meio ambiente de trabalho.** *Revista Arquivos Científicos (IMMES)*, Macapá, v. 3, n. 2, p. 46-51, 2020. ISSN 2595-4407.

ALMEIDA, Habssay Flabull Araújo de. Gestão de saúde e segurança no trabalho e suas novas tecnologias. *Revista Tópicos*, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 1-15, 6 fev. 2024. DOI: 10.5281/zenodo.10627514. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/gestao-de-saude-e-seguranca-no-trabalho-e-suas-novas-tecnologias>. Acesso em: 24 ago. 2025.

ARAÚJO, Giovanni Moraes. Normas regulamentadoras comentadas e ilustradas: Legislação de Segurança e Saúde no Trabalho. 11. ed. Volume 2, revisada, ampliada, atualizada e ilustrada. Rio de Janeiro: Gerenciamento verde editora e livraria virtual, 2014. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=Mo9pnYcLxYC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Normas+regulamentadoras+comentadas+e+ilustradas:+Legisla%C3%A7%C3%A3o+de+Seguran%C3%A7a+e+Sa%C3%BAd+e+no+Trabalho.+&ots=ZZ_X6SYBwW&sig=O0MiReWMK9rm1vWTmLHXTnxkG1A#v=onepage&q=Normas%20regulamentadoras%20comentadas%20e%20ilustradas%3A%20Legisla%C3%A7%C3%A3o%20de%20Seguran%C3%A7a%20e%20Sa%C3%BAd+e%20no%20Trabalho.&f=false. Acesso em: 12 abr. 2025.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 9 mar. 2025.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 10 abr. 2025.

BRASIL. **Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro, RJ: Presidência da República, [1943]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 24 ago. 2025.

BRASIL. Lei n.º 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 9 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. *Acidentes de trabalho caem 25,6% no Brasil em 10 anos*. Brasília: MPS, 2023. Disponível em: Ministério da Previdência Social – notícia oficial. Acesso em: 19 ago. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Fiscalização de Segurança e Saúde no Trabalho. Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho>>. Acesso em: 31 ago. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Normas Regulamentadoras – NR. Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/ctpp-nrs/normas-regulamentadoras-nrs>>. Acesso em: 14 abr. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. NR-7 – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional. Brasília, 2023. Disponível em: [gov.br/trabalho](https://www.gov.br/trabalho). Acesso em: 09 mar. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. Portaria MTP nº 2.318, de 03 de agosto de 2022. Atualiza a Norma Regulamentadora nº 04 – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho. Disponível em: < <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/arquivos/normas-regulamentadoras/nr-04-atualizada-2022-1.pdf> >. Acesso em: 31 ago. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Norma Regulamentadora n.º 7. 1994. Disponível em: <https://www.gov.br>. Acesso em: 9 mar. 2025.

CARNEIRO, Julia Farias; MARQUES, Julia Natalia Zanqui; GRETER, Mariana de Lucca; ALMEIDA, Sabrina Vitória Maller; MOREIRA, Jani Alves da Silva. Programa de educação tutorial no curso de pedagogia e a temática saúde e segurança no trabalho (SST). *Revista Rease*, [S. l.], v. 10, n. 5, p. 3048–3061, 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/14013>. Acesso em: 2 abr. 2025.

CASTRO, Thiago Mendonça de. **A saúde e segurança do trabalho e os impactos mais comuns dos acidentes de trabalho**. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região*, Belo Horizonte, dez. 2019. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/167990>. Acesso em: 26 ago. 2025.

CASTRO, Thiago Mendonça de. *Impactos jurídicos do e-Social na saúde e segurança do trabalho: em busca da efetividade da norma*. 2019. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

CHIBANA, B. T.; *et al.* **A importância da cultura de promoção de saúde e segurança no trabalho em tempos de e pós-COVID-19**. *Revista Saúde, Ética & Justiça*, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 85-96, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2317-2770.v26i2p85-96>

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. Processo-Consulta CFM nº 5/2020 – Parecer CFM nº 2/2024. Brasília, DF: CFM, 2024. Disponível em: <https://portal.cfm.org.br>. Acesso em: 16 jan. 2024.

Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/canpat-2/canpat-2021/apresentacao-sst-canpat-oit.pdf>>. Acesso em: 2 abr. 2025.

DUARTE, Ícaro de Souza; SILVA, Elinaldo. **Saúde e segurança no trabalho: o eSocial como instrumento para garantia de direito fundamental do trabalhador.** *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 8, n. 11, p. 2387-2394, nov. 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i11.7830.

DUTRA, Francisco Eduardo Fideles; MAIA, Bruna Costa Camarão; DIAS, Pablo Gutemberg Moreira; TEIXEIRA, João Batista Martins *et al.* **Importância da cultura de promoção de saúde nas organizações.** *Revista de Saúde, Ética & Justiça*, v. 27, n. 2, p. 145-154, 2021.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral.** Lisboa: Edições Sílabo, 2018.

FERREIRA, G.; *et al.* **Gestão de risco e saúde ocupacional: qualidade de vida e segurança no trabalho na construção civil.** *Revista Multidisciplinar de Educação e Meio Ambiente*, v. 6, n. 2, p. 117–132, 2025.

FERREIRA, Gustavo Guilherme de Souza; BRITO, Isaac Sérgio Araújo de; VALADÃO, Fabiano Cleber; SANTOS, Aline Raimunda dos *et al.* **Gestão de risco e saúde ocupacional: qualidade de vida e segurança no trabalho na construção civil.** *IOSR Journal of Business and Management*, v. 27, n. 5, p. 26-31, 2025. DOI: 10.9790/487X-2705072631.

FILGUEIRAS, V. A. (Org.). **Saúde e Segurança do Trabalho no Brasil.** Brasília: MPT, 2017. 474 p.

Fiscalização de Segurança e Saúde no Trabalho. Disponível em:

<<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho>>. Acesso em: 2 apr. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, SP: Atlas, 2002.

GLOBO.COM. Tudo o que você precisa saber sobre as atualizações das Normas Regulamentadoras. G1, 11 dez. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com>. Acesso em: 10 mar. 2025.

GONÇALVES, R. M. C. *Distribuição social dos riscos e custos dos acidentes de trabalho: políticas de gestão pública e políticas públicas sobre acidentes de trabalho.* JusBrasil, 2015. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/distribuicao-social-dos-riscos-e-custos->

dos-acidentes-de-trabalho-politicas-de-gestao-publica-e-politicas-publicas-sobre-acidentes-de-trabalho/250811148. Acesso em: 26 ago. 2025.

Google Acadêmico. Disponível em: <https://scholar.google.com/>. Acesso em: 14 abr. 2025.

JORNAL BRASIL ATUAL. **O impacto da SST na vida das pessoas.** *Jornal Brasil Atual*, 28 nov. 2023. Disponível em: <https://jornalbrasilatual.com.br/o-impacto-da-sst-na-vida-das-pessoas/>. Acesso em: 26 ago. 2025.

MACIEL, Tiago. Gestor de Segurança do Trabalho: Qual a Importância desse Profissional? *EduSeg*, 29 jan. 2024. Disponível em: <https://eduseg.com.br/blog/gestor-de-seguranca-do-trabalho>. Acesso em: 26 ago. 2025.

MANCINI MC, S. R. F. ESTUDOS DE REVISÃO SISTEMÁTICA: UM GUIA PARA SÍNTESE CRITERIOSA DA EVIDÊNCIA CIENTÍFICA. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbfis/a/79nG9Vk3syHhnSgY7VsB6jG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 abr. 2025.

MARTINS, T. M. *et al.* A Percepção dos gestores sobre o SST - Saúde e Segurança do Trabalho e a implementação do e-Social. *Revista Mato-grossense de Gestão, Inovação e Comunicação*, v. 3, n. 2, p. 80–93, 2024.

MAZZERANGHI, Alessandro. A função do Gestor de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) na organização corporativa de uma indústria moderna. *Perini Journal*, [S. l.], 2024. Disponível em: <http://www.perinijournal.it/Items/pt-BR/Articoli/PJL-41/A-funcao-do-Gestor-de-Saude-e-Seguranca-do-Trabalho-SST-na-organizacao-corporativa-de-uma-indus>. Acesso em: 26 ago. 2025.

MENDES, R.; DIAS, E. C. *A saúde do trabalhador no Brasil: entre a razão e a paixão.* *Revista Saúde Pública*, São Paulo, v. 25, n. 3, p. 200-206, 1991. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/FhcwZVjRCmWDySm4gxdPRh>. Acesso em: 26 ago. 2025.
Montero, M. J., Araque, R. A., & Rey, J. M. (2009). Occupational health and safety in the framework of corporate social responsibility. *Safety Science*, 47(10), 1440-1445.
doi:10.1016/j.ssci.2009.03.002

MORAES, Daniel Branco de; ALMEIDA, Ricardo de Menezes. **Maturidade da cultura de segurança: relação com as práticas de gestão de saúde e segurança ocupacional e qualidade de vida no trabalho.** *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 46, n. 1, p. 1-12, 2020.

OBSERVATÓRIO DE SST. Acidentes de Trabalho no Brasil – Relatório 2023. Disponível em: <https://smartlabbr.org/sst>. Acesso em: 09 mar. 2025.

OIT - Organização Internacional do Trabalho. Segurança e Saúde no Trabalho. 2020. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 9 mar. 2025.

OIT - Organização Internacional do Trabalho. Um ambiente de trabalho seguro e saudável como direito fundamental. 2021. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 9 mar. 2025.

OLIVEIRA, Ana Flávia. Entenda SST e a importância da Saúde e Segurança do Trabalho. BeeCorp, 08 set. 2022. Disponível em: <<https://beecorp.com.br/sst-saude-e-seguranca-do-trabalho/>>. Acesso em: 31 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT); MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). *Gastos com doenças e acidentes de trabalho chegam a R\$ 100 bilhões desde 2012*. Brasília, 2021. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_831918/lang--pt/index.htm. Acesso em: 26 ago. 2025.

PREFEITURA DE UBERLÂNDIA. Segurança do Trabalho. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/prefeitura/secretarias/administracao/seguranca-do-trabalho/>

ROCHA, Rogério; PUCCI, Fabiane; WALTER, Jorge. **Cultura de segurança e relações de poder nas organizações**. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 44, n. 13, p. 1-10, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000020518>.

SCHUTZ, Samantha. Os impactos da reforma trabalhista nas normas regulamentadoras de segurança e saúde do trabalhador. 2022. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Serviço Social) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

SciELO - Scientific Electronic Library Online. Disponível em: <<https://www.scielo.br/>>. Acesso em: 20/04/2025

SENADO FEDERAL. O Brasil gasta R\$ 10 bilhões por ano em acidentes de trabalho, diz especialista. Senado Notícias, 28 abr. 2016. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/04/28/o-brasil-gasta-r-10-bilhoes-por-ano-em-acidentes-de-trabalho-diz-especialista>. Acesso em: 10 mar. 2025.

SOUSA, A. S. de; OLIVEIRA, G. S. de; ALVES, L. H. A. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. *Cadernos da Fucamp*, v. 20, n. 43, p. 64–83, 2021. SPELL – biblioteca eletrônica de periódicos científicos . Disponível em: <http://www.spell.org.br/>. Acesso em: 14 abr. 2025.