

Gestão da saúde e segurança do trabalho nos processos terceirizados em obras de transmissão de energia elétrica

Ivan Tesche

Pesquisador da Universidade de Fortaleza (Brasil)

ivantesche@hotmail.com

José Renato Ferreira Barreto

Professor da Universidade de Fortaleza (Brasil)

zerenato@unifor.br

Resumo

Esta pesquisa teve objetivo de analisar como o sistema de gestão da saúde e segurança do trabalho assegura o controle dos processos terceirizados em uma empresa de construção do setor de transmissão de energia elétrica. Com abordagem qualitativa, o estudo de caso foi realizado através de pesquisa documental exploratória descritiva, identificando práticas e meios de controle cuja aderência foi verificada através da análise do conteúdo de entrevistas semiestruturadas. Verificou-se que, enfrentando os mesmos desafios identificados na bibliografia, é possível garantir saúde e segurança para terceirizados com um bem estruturado sistema de gestão, sendo também coerente forma de manter a produtividade.

Palavras-Chave

Terceirização; Saúde e segurança do trabalho; Sistema de gestão

Health and safety management in outsourced processes in electrical power transmission projects

Abstract

This research aimed to analyze how the occupational health and safety management system ensures the control of outsourced processes in a construction company in the electric power transmission sector. With a qualitative approach, the case study was carried out through descriptive exploratory documentary research, identifying practices and means of control whose adherence was verified through the analysis of the content of semi-structured interviews. It was found that, facing the same challenges identified in the bibliography, it is possible to ensure health and safety for outsourced workers with a well-structured management system, being also a coherent way to maintain productivity.

Keywords

Outsourcing; Occupational health and safety; Management system

Gestión de seguridad y salud en procesos subcontratados en proyectos de transmisión de energía eléctrica

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo analizar cómo el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional garantiza el control de los procesos subcontratados en una empresa de construcción en el sector de transmisión de energía eléctrica. Con un enfoque cualitativo, el estudio de caso se llevó a cabo a través de la investigación documental exploratoria descriptiva, identificando prácticas y medios de control cuya adhesión fue verificada a través del análisis del contenido de las entrevistas semiestructuradas. Se encontró que, frente a los mismos desafíos identificados en la bibliografía, es posible garantizar la salud y la seguridad de los trabajadores subcontratados con un sistema de gestión bien estructurado, siendo también una forma coherente de mantener la productividad.

Palabras clave

Outsourcing; Seguridad y salud ocupacional; Sistema de gestión

Dados para Contato | Contact Details | Detalhes de Contacto: Ivan Tesche - Universidade de Fortaleza.
Av. Washington Soares, 1321 - Edson Queiroz, Fortaleza - CE, 60811-905, Brasil. **URL:** <https://www.unifor.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 26/06/2023 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 14/11/2025

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v16i1.62492>

INTRODUÇÃO

A gestão da saúde e segurança do trabalho é um tema que vem sendo bastante debatido nas últimas décadas e se percebe nas empresas de médio e grande porte uma evolução considerável. A implantação de sistemas de gestão de saúde e segurança é uma prática que vem se disseminando e se tornando exigência mercadológica cada vez mais comum. A sistematização da gestão de saúde e segurança do trabalho pode facilitar o controle dos riscos através de procedimentos e fluxos padronizados para a empresa. Porém quando se trata de questões externas da empresa, ambiente em que não se pode ter total controle, esta gestão se torna mais complexa. Para Martins (2020), a manutenção da gestão das questões de saúde e segurança internas da empresa, não transmite uma imagem sólida de responsabilidade social para todos os envolvidos quando esta gestão não abrange os processos terceirizados da empresa.

A terceirização era considerada por diversos autores uma prática adotada pelas empresas para a redução de custos e/ou a externalização de conflitos trabalhistas, aumento de produtividade e externalização de diversos riscos aos seus trabalhadores. Esta já não é mais uma realidade e atualmente a responsabilidade das empresas contratantes tem sido cada vez mais exigida. Deixar os trabalhadores terceirizados expostos aos riscos pode não só impactar nos custos decorrentes de um incidente, mas também tem impacto na produtividade, qualidade e cada vez mais na imagem da empresa.

Neste sentido esta pesquisa se propôs a estudar e entender como a conformidade dos processos terceirizados é controlada em um sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho. Para isto foram exploradas as principais Leis, normas e práticas de gestão já compartilhadas na literatura, para então verificar como estão contempladas na governança, procedimentos e controles em uma empresa do ramo da construção civil pesada, sobre a qual se realizou um estudo de caso.

A Indústria da construção é uma das atividades econômicas do Brasil que mais gera empregos e pode ser descrita como uma indústria com características próprias e exigências específicas (Ottoni & Oliveira, 2019). Entre as características mais peculiares estão o fato de ser uma indústria itinerante, que trabalha com marcos de início e fim, independente de executar obras de curto ou de longo prazo. O caráter temporário das instalações, diversidade de obras e rotatividade de mão de obra são características desta indústria que obrigam a lidar mais intensamente com as variações de preços de materiais, insumos, equipamentos e salários. Fatores que exigem das empresas de construção o desenvolvimento de estratégias competitivas que muitas vezes levam ao enxugamento de suas atividades e a terceirização de parte significativa de suas obras (Brandli, 1998).

Uma empresa terceirizada geralmente é contratada ao oferecer o menor preço, para isso precisam cortar seus custos para baixar o valor cobrado. Neste contexto, em muitos casos o corte prevalece na saúde e segurança do trabalho e a consequência pode ser a ampliação dos riscos, mesmo a empresa contratante assumindo a garantia de proteção de todos os trabalhadores. Em um estudo recentemente publicado baseado na indústria da construção Norueguesa, Griegel e Gould (2022), afirmam que, em relação as organizações permanentes, a organização temporária da indústria da construção causa diferentes desafios para a segurança do trabalho e que esses desafios não são suficientemente reconhecidos ou gerenciados, seja nas teorias de segurança no trabalho ou nas abordagens atuais de gerenciamento de segurança na indústria da construção.

A busca por mecanismos de gestão da saúde e segurança dos trabalhadores terceirizados é um grande desafio para os gestores pois envolve uma série de requisitos que não são geridos diretamente, mas que podem acarretar ações de responsabilização trabalhista, penal, previdenciária e tributária. Para colaborar com esta busca que se estabeleceu como objetivo para este estudo fazer uma análise de como o sistema de gestão da saúde e segurança do trabalho assegura o controle dos processos terceirizados em uma empresa de construção do setor de transmissão de energia elétrica. Como parte deste objetivo buscou-se identificar os requisitos básicos e as práticas exercidas junto as terceirizadas, descrever como estão estabelecidos os meios de controle e conhecer a percepção dos envolvidos quanto a aderência aos processos, suficiência dos meios e influência nos resultados;

1. REVISÃO DA LITERATURA

Pesquisas envolvendo a os temas da terceirização e da gestão da saúde e segurança do trabalho no mesmo estudo não são muitas. A grande maioria das pesquisas em que este trabalho foi referenciado bibliograficamente abordam um ou o outro tema, raramente em conjunto. A revisão da literatura se deu no sentido de reconhecer os conceitos de terceirização, assim como a legislação referente a mesma e sua caracterização na indústria da construção. Em sequência foram estudados os principais conceitos relacionados as normas regulamentadoras da saúde, medicina e segurança do trabalho no Brasil e principalmente aquelas que tangem sua gestão junto as empresas do ramo da construção. Por fim, foram verificados os principais requisitos reconhecidos na literatura referente aos sistemas de gestão da saúde e segurança do trabalho nas empresas e as práticas de gestão sobre empresas terceirizadas.

De uma maneira geral a terceirização é um processo pelo qual a empresa deixa de executar uma ou mais atividades realizadas diretamente por seus trabalhadores e as transfere para outra empresa. Sendo que esta outra empresa é portadora de uma base de conhecimento mais especializada, uma vez que tem o seu foco direcionado a este serviço específico (Filgueiras & Cavalcante, 2015).

Em um estudo realizado em 2012 em busca da definição do conceito de terceirização, Marcelino e Cavalcante (2012, p.338), concluíram ser “todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e/ou a externalização dos conflitos trabalhistas”.

Segundo Estender et al. (2015), a prática conhecida como contratação de serviços de terceiros tem o intuito de reduzir o custo de mão de obra com atividades específicas e assim ganhar qualidade e eficiência na atividade principal da empresa. Este objetivo pode ser observado também nos estudos de diversos autores quando relatam as principais razões que justificam a terceirização sob o ponto de vista das empresas contratantes.

Assim como em qualquer outro modelo, na terceirização, as vantagens só serão garantidas com o comprometimento e adequada gestão por parte da empresa contratante. O contratante deve avaliar com cautela as empresas prestadoras de serviços que deseja contratar quanto aos aspectos de infraestrutura necessária, capital e objeto social compatíveis com as exigências legais, qualificação técnica da equipe e capacidade em entender as suas necessidades (Hezel, 2014).

Um dos principais riscos da terceirização é contratar empresa inadequada para realizar os serviços sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista. A falta de critério para a contratação de uma empresa terceirizada pode acabar com as vantagens do modelo. O modelo de terceirização para a maioria das empresas contratantes só faz sentido se o serviço prestado custar menos. Segundo Martins (2020), aos baixos custos envolvidos nesta relação, geralmente estão atrelados também, piores condições do ambiente de trabalho e a exigência de aumento de produtividade.

Sendo assim o processo de concorrência e contratação é de fundamental importância para uma obtenção de serviço bem-sucedido com a qualidade e economia esperada. Uma forma de reduzir o risco de assumir o passivo trabalhista do prestador de serviços consiste em ser rigoroso na escolha do prestador, num processo de terceirização. É importante analisar a idoneidade e solidez dos concorrentes. Além da situação financeira que mostra a sua capacidade de pagamento, é necessário verificar se a empresa cumpre com todas as suas obrigações trabalhistas e previdenciárias (Estender et al., 2015). É exatamente neste processo que os autores encontram a maioria das desvantagens da terceirização.

O processo de escolha e contratação de uma empresa para a prestação do serviço terceirizado não garante o sucesso da relação. O Controle sobre suas atividades é de fundamental importância para garantia da conformidade (Koga, 2018). Os pesquisadores Macena e Dantas (2021), afirmam que os trabalhadores terceirizados estão mais sujeitos a acidentes no local de trabalho, pois estão mais expostos, em questões de segurança e de saúde, do que os trabalhadores contratados diretamente. Aos altos índices de acidente entre trabalhadores terceirizados, divulgados regularmente pela

Central Única dos Trabalhadores (CUT), os pesquisadores atribuem o fato de que as empresas investem o mínimo na segurança necessária para prevenir os acidentes de trabalho, para assim maximizar o lucro.

O baixo nível de investimento em prevenção não pode ser apontado como único motivo pelo alto índice de acidentes, pois esta prática não pode ser generalizada como modelo de gestão de todas as empresas. O fato de existir um alto número de trabalhadores terceirizados também deve ser considerado. Estudos apontam que o custo reduzido com a gestão de mão de obra possibilita um aumento no investimento em prevenção e assim uma redução nos acidentes com trabalhadores terceirizados (Belchior, 2018).

Segurança do trabalho pode ser descrita resumidamente como um conjunto de ciências e tecnologias que tem o objetivo de identificar, avaliar e controlar situações de risco, promovendo a proteção do trabalhador no seu local de trabalho, visando a redução de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, proporcionando um ambiente de trabalho mais seguro e saudável para as pessoas (Lago, 2006). Os acidentes ou as doenças profissionais acarretam custos muito elevados, podendo provocar múltiplos efeitos graves, diretos ou indiretos, nas vidas dos trabalhadores e das suas famílias. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (2009), os custos indiretos de um acidente ou de uma doença podem ser quatro a dez vezes superiores em relação aos custos diretos, ou até mais. Contudo Ottoni e Oliveira (2019), relatam ainda em sua pesquisa que os custos indiretos que uma doença ou um acidente de trabalho pode representar aos trabalhadores são, muitas vezes, difíceis de quantificar. Um dos custos indiretos mais óbvios consiste no sofrimento humano provocado ao próprio e às famílias dos trabalhadores, que não pode ser compensado com dinheiro.

Por todos os motivos acima referidos, é vital que os empregadores, os trabalhadores e os contratantes ponham um forte investimento e envolvimento nas questões de saúde e segurança no local de trabalho, e que os riscos sejam controlados com programas eficazes, através dos quais seja possível a redução dos riscos e das suas consequências. Estudo da legislação de segurança do trabalho, normas técnicas e determinação das responsabilidades também são alguns dos aspectos que devem ser considerados nas ferramentas aplicadas na manutenção da saúde e segurança do trabalho que, em sua maioria, no Brasil, já são estabelecidos por norma (Ottoni & Oliveira, 2019).

No que se refere especificamente ao ambiente de trabalho na indústria da construção, o tema da saúde e segurança está estabelecida na norma regulamentadora NR 18. Esta norma estabelece diretrizes administrativas, de planejamento e de organização, para implementar sistemas preventivos de segurança voltados para às atividades da indústria da construção (Borges & Silva, 2022). Para Alcoforado (2008), a implantação de um sistema de gestão pode ser alternativa

promissora, pois permite o gerenciamento das questões relacionadas à saúde e segurança, mantendo os seus riscos sob controle.

Segundo Professora Angela W. Righi (2015) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a gestão pode ser desenvolvida com diferentes abordagens. A abordagem estatutária é uma gestão limitada pois segue apenas as normas regulamentadoras e a legislação. Essa gestão tem o objetivo de garantir o cumprimento das obrigações legais, tendo como características a inflexibilidade regulatória, medidas de controle impositivas, a promoção de medidas reativas e não possui relação com outros processos da organização.

Já a abordagem por processo, está voltada para empresas que buscam uma gestão prática e sistemática para identificar perigos e reduzir impactos, promovendo uma estrutura para gerir os riscos associados. Acentua o desempenho por objetivos e metas mensuráveis, que se renovam a partir de um ciclo de melhoria contínua integrado aos demais processos da organização (Righi, 2015). O Sistema de Gestão desenvolvido com uma abordagem por processo tem como vantagem para os colaboradores a redução dos riscos de acidentes e das doenças profissionais. Para a gestão das empresas, entre outras, as vantagens estão na redução de perdas por interrupção da produção, a eliminação de multas por descumprimento legal, melhoria da produtividade e melhoria da imagem da empresa, uma vez que a importância do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho nas empresas é reconhecida por todos os colaboradores e partes interessadas (Pacheco, 2019).

Terceirizados envolvem diferentes tipos e níveis de riscos de SST (Saúde e Segurança do Trabalho), para aumentar a segurança organizacional, é preciso conhecer as condições, práticas e fatores de influência para um desempenho seguro dos processos (Dechy & Largier, 2022). Uma organização pode usar uma variedade de ferramentas para o gerenciamento de desempenho de saúde e segurança dos contratados de forma a assegurar que os requisitos do seu sistema de gestão sejam atendidos por seus contratados e seus trabalhadores. Para isto a Doutora Isabel Nunes (2012), da Universidade Nova de Lisboa, cita, em um artigo onde procura descrever o nexo entre SST e terceirização, que é crucial o envolvimento dos contratantes com seus terceirizados em todas as fases da relação comercial. Para a autora, o envolvimento das questões de SST deve se dar nas fases:

- Pré-contratual, ou seja, na fase de seleção, com uma avaliação minuciosa da competência do terceirizado;
- Ao longo da execução do serviço, por meio de cooperação entre as partes e da supervisão apropriada;
- Na rescisão do contrato, com a análise e registro do desempenho de SST do terceirizado;

Recomendação semelhante é divulgada pela Corporação Financeira Internacional, membro do Grupo Banco Mundial, que promove o desenvolvimento econômico e o crescimento do setor privado nos países em desenvolvimento. Segundo publicação do *International Finance Corporation* (2017), os critérios de gerenciamento na gestão de segurança e saúde ocupacional de terceirizadas deve ocorrer em cada fase do relacionamento, destacando-se:

- Exigência de apresentação evidências relacionadas à gestão de SST no processo de cotação, assim como inclusão de requisitos de SST no termo de referência;
- Seleção da empresa terceirizada conforme nível de atendimento aos critérios de SST;
- Elaboração de contratos de terceirização com cláusulas envolvendo os requisitos de SST e anexos contratuais com o estabelecimento destes requisitos;
- Gestão do contrato de terceirização através de monitoramento e verificação sobre o atendimento dos requisitos de SST durante a execução do contrato através de ferramentas de controle do contratante.

Conforme citado, a forma de reduzir o risco de assumir o passivo trabalhista do prestador de serviços ainda consiste em ser rigoroso no processo de escolha do terceirizado. O contratante deve estar seguro da idoneidade e solidez das contratadas e manter registro de que estas cumprem com todas as suas obrigações trabalhistas e previdenciárias. (Hezel, 2014).

O contrato deve ser considerado um instrumento de gerenciamento que facilite a administração de todos os envolvidos e deve funcionar como amparo legal para ambos possibilitando assim, efetivamente o cumprimento dos serviços e compromissos combinados (Brandli, 1998). A elaboração do contrato para terceirização deve ter a participação da equipe de gestão de SST e deve contar também com a contribuição de especialistas em processo trabalhista. Cláusulas no contrato sobre SST são essenciais e devem ser bem elaboradas. A política de saúde e segurança da empresa contratante também deve estar anexa a este contrato e o contratado deve ficar obrigado a seguir os programas do sistema de gestão de saúde e segurança (IFC, 2017).

Manter constante monitoramento pode ser mais significativo do que fazer apenas reuniões de análise crítica com registros feitos em documentos formais exigidos por normas. O monitoramento precisa avaliar, de forma sistemática e periódica, se efetivamente a gestão da saúde e segurança do trabalho do contratado está agregando o valor esperado. A fiscalização do cumprimento dos processos e desempenho exige uma comunicação clara das exigências de contratação. O sucesso da gestão se baseia em elementos críticos citados por Hezel (2014):

- Monitoramento persistente em cada etapa do trabalho da empresa contratada;
- Exigir o cumprimento dos requisitos de SST;

- A contratada estabelecer claramente suas estratégias de execução, custos, cronogramas, engenharia e gestão de processos para o atendimento do contrato.

Ter um bom desempenho nestes elementos críticos é importante para proteger os funcionários da empresa e dos contratados. A estrutura de um Sistema de Gestão pode ser o meio mais adequado de garantir o sucesso do controle geral de SST, facilitando a comunicação em locais de trabalho com muitos contratados e determinando a fiscalização necessária para medir e monitorar o desempenho dos terceirizados (Nunes, 2012).

2. MÉTODO

O método seguido foi de um estudo de caso caracterizado pela aplicação da abordagem qualitativa em um estudo descritivo e exploratório. A abordagem qualitativa foi utilizada para permitir compreender o fenômeno em seu ambiente natural, abrangendo condições contextuais e sociais. O emprego do estudo de caso se justifica uma vez que o objetivo da pesquisa é investigar um fenômeno contemporâneo em seu ambiente natural, onde são utilizadas várias fontes de evidência, sem o controle de variáveis (Gil, 2008).

A empresa objeto de estudo atua na área de projeto, construção e montagem de linhas de transmissão de energia elétrica em alta tensão. Atuando como uma das principais contratadas em empreendimentos que visam a geração de energia em grande escala. A empresa estudada terceiriza ou subcontrata empresas para fornecer e prestar serviços em todas estas etapas do seu escopo, seja de forma parcial ou total. Sendo esta característica um dos principais motivos que levaram o pesquisador a escolher a empresa para o estudo de caso.

No que se refere ao estudo de caso, a coleta de dados se deu no sentido de atender o objetivo geral da pesquisa de compreender como o sistema de gestão da saúde e segurança do trabalho assegura o controle dos processos terceirizados em uma empresa de construção pesada. Mais especificamente o estudo busca verificar se existe, dentro do sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho, um fluxo claro e definido de atuação junto aos processos terceirizados que assegure o atendimento aos requisitos do sistema. A coleta e análise de dados foi planejada a partir dos objetivos específicos da pesquisa de identificar práticas e requisitos básicos do sistema, descrever como estão estabelecidos os meios de controle, onde e como são aplicados, assim como verificar a suficiência dos meios e seus resultados.

Conforme verificado na literatura, o controle dos processos terceirizados deve acontecer em todas as fases da relação entre contratante e terceirizado. Sendo assim três principais fases foram

estabelecidas para nortear esta pesquisa, com base nos estudos de Isabel Nunes (2012) e nas publicações do *International Finance Corporation* (2017), conforme segue:

- **Fase de seleção** da empresa a ser contratada para prestar serviço terceirizado;
- **Fase de elaboração do contrato** com a empresa selecionada;
- **Fase de gestão do contrato** ao longo do período de prestação do serviço;

Cada fase da interação entre contratante e terceirizado que foi definida para este estudo foi examinada de forma a identificar como cada uma está estabelecida e é aplicada sob os seguintes aspectos:

- **Práticas** de controle de SST, como o estabelecimento de requisitos, políticas e sistemáticas, conforme citado em pesquisas divulgadas por autores como a Regina Hezel (2014);
- **Meios de controle** de SST, através de supervisão e utilização de ferramentas como checklists de monitoramento, inventários de risco, inspeções e treinamentos, conforme citam em suas pesquisas os autores Koga (2018) e Araújo (2002);
- **Aderência** aos controles de SST, através da análise do registro de indicadores, auditorias e o aproveitamento destas informações na melhoria contínua do sistema, conforme cita Almeida (2013) e rege o ciclo sugerido pela norma ISO;

A coleta de dados teve início com a análise documental voltada para identificar informações factuais nos documentos referentes a relação entre a empresa e suas terceirizadas. Para Sá-Silva et al. (2009), a pesquisa documental é um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a coleta, interpretação e análise de variados documentos. Para orientar a coleta de documentos dentro da empresa, foi realizada entrevista junto ao profissional responsável pela área de gestão integrada com a finalidade de conhecer quais os documentos que deveriam ser analisados em função dos diferentes objetivos. Com a orientação da Coordenadora do Sistema de Gestão Integrada da empresa foram indicados para análise manuais, procedimentos e relatórios corporativos cujo acesso é facilitado para o pesquisador através do sistema informatizado da empresa.

Os dados foram inicialmente organizados conforme as categorias percebidas na etapa de análise da bibliografia de referência. Nesta fase a pesquisa se apoiou em procedimento técnico ao interpretar, classificar, separar e ordenar os dados de maneira que foi possível dar respostas ao que motivou a pesquisa (Silva et al., 2009). A prática de registrar estes dados em catálogo visou facilitar a consulta a posterior e a triangulação com os dados obtidos nas entrevistas.

Após a análise dos documentos a pesquisa foi conduzida em campo, sendo realizada a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, uma vez que, conforme Gil (2008), a entrevista

é uma das técnicas de coleta mais utilizada, não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para percepção e orientação. As entrevistas permitiram que os pontos de vista dos entrevistados fossem expressos, contribuindo com o diagnóstico da empresa no sentido de se conhecer a percepção dos envolvidos quanto a aderência aos processos, suficiência dos meios e influência nos resultados.

As entrevistas foram planejadas partir do conceitual teórico contendo as principais questões a serem abordadas quanto cumprimento dos requisitos básicos do sistema de gestão por parte da empresa terceirizada. No âmbito corporativo foram entrevistados gestores, selecionados por atuar direta ou indiretamente com a seleção e contratação de empresas terceirizadas, assim como os integrantes do comitê de Saúde e Segurança Ocupacional da empresa. Neste nível foram 7 os entrevistados. No âmbito operacional, os entrevistados foram gerentes, coordenadores, supervisores, e alguns membros do SESMT (Serviços Especializados em Segurança e Medicina do Trabalho) das obras. Estes foram selecionados por atuar diretamente com o serviço prestado pelos terceirizados. Neste nível foram 13 os entrevistados. Todas as 20 entrevistas foram realizadas no período entre março e abril de 2023, a partir da sede da empresa e nas obras selecionadas.

Para o tratamento dos dados foi explorada a técnica de análise de conteúdo que segundo Colbari (2014, p. 254), representa “conjunto de técnicas de análise das comunicações, ao gosto de diferentes opções teóricas, mas afinada com a natureza do problema de pesquisa e com a criatividade do investigador”. Apresentando-se assim apropriado, uma vez que pode ser moldado conforme o objetivo da pesquisa. A utilização da análise de conteúdo como ferramenta de pesquisa visa possibilitar a compreensão de processos, opiniões e comportamentos, contidos em uma série de dados transcritos a partir de entrevistas e da análise documental.

Para a operacionalização da análise de conteúdo, foi realizada a classificação do texto, baseado em um esquema de categorização estabelecida por meio de mecanismos lógico-dedutivos, decorrentes de conceitos preestabelecidos e de análise interpretativa que, segundo Colbari (2014), podem ser agrupadas em três direções analíticas:

- Análise de ocorrências, da frequência de determinados termos ou palavras;
- Análise avaliativa, voltada para as características e os atributos associados;
- Análise associativa, que envolve associação e dissociação entre diferentes termos;

As informações geradas pela transcrição das entrevistas foram analisadas utilizando-se como ferramenta de apoio o **software Nvivo**, **software** que possibilita a organização e análise de dados qualitativos. Em um projeto criado no **software** foram inseridas como base de dados as entrevistas transcritas e seus respectivos atributos. A partir desta categorização definida com base na literatura foi realizada a codificação das entrevistas através de nova análise onde trechos das respostas foram selecionados pelo pesquisador e atribuídos aos nós conforme o teor de seu

conteúdo. Em cada entrevista foram codificados trechos relacionados as práticas da empresa, meios de controle, resultados e a percepção do entrevistado em relação a saúde e segurança do trabalho em cada uma das fases da relação com o terceirizado.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa estudada tem como clientes grandes empresas que desenvolvem empreendimentos focados na geração de energia. A empresa empreendedora capta recursos para o desenvolvimento do projeto e administra a implantação do projeto através de empresas especializadas contratadas para a implantação da usina geradora de energia, construção da subestação elevadora de energia e da linha de transmissão de energia em alta tensão. A empresa estudada atua neste ultimo componente do sistema, na implantação de linhas de transmissão para interligar usinas geradoras de energia ao Sistema Interligado Nacional. A empresa acumula aproximadamente 2.300 km de linhas de transmissão construídas em 39 obras já realizadas, conectando em conjunto 14.537 Megawatts.

Em função da estratégia adotada pela empresa para cada contrato, as atividades de construção em montagem de linhas de transmissão podem ser executadas com quadro de pessoal próprio ou com pessoal terceirizado. Vários fatores influenciam na tomada de decisão, como a magnitude da obra, a localização, o cliente, os riscos envolvidos e outros. Em 2022 o número médio de colaboradores terceirizados foi de 537 para um efetivo próprio de 739 funcionários. Independentemente da estratégia adotada para cada obra, sempre é mantida uma equipe própria para as funções de gerenciamento e coordenação nas áreas de planejamento, controle de materiais, supervisão, recursos humanos, SESMT, meio ambiente, qualidade, responsabilidade social e administração.

Em relação ao escopo de um contrato, varios serviços podem ser terceirizados tanto nas etapas de elaboração do projeto detalhado e aquisição de materiais, como nas etapas de construção, montagem e comissionamento. Em campo, a execução da obra tem como característica a integração das atividades que compartilham instalações e infraestruturas como canteiro de obra, almoxarifado, alojamentos, refeitórios, escritórios e outros. Toda esta estrutura representa um desafio para a gestão de saúde e segurança que precisa lidar com peculiaridades devido às características de temporalidade das tarefas, atuação em diferentes locais e interface entre as diferentes empresas.

Com foco no atendimento e implantação dos requisitos aplicáveis, busca de melhoria contínua nos processos, gerenciamento dos perigos e riscos ocupacionais, aspectos e impactos ambientais em conformidade com os requisitos normativos, o sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional da empresa foi certificado no ano 2021 na norma ISO 45001:2018. Na documentação atribuída ao

SGSST (Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho) da empresa é possível identificar, entre os requisitos, como estão abordados os processos terceirizados, suas características, governança e envolvimento com processos terceirizados na condição de contratante. Entre os documentos do nível de gestão corporativa da empresa esta o Manual da Estrutura Organizacional onde foi possível identificar práticas relacionadas a processos terceirizados entre as atribuições de algumas funções, como por exemplo:

- Suprimentos e Logística: “Assegurar que os fornecedores sejam devidamente qualificados, credenciados, cadastrados e atendam aos requisitos legais, normativos e estabelecidos pela empresa.”
- Gerencia de Operações: “Conduzir equipes multidisciplinares na análise crítica de propostas e contratos”.
- Coordenação Geral de Operações: “Zelar pela conformidade da empresa quanto ao atendimento dos requisitos contratuais, legais e regulamentares.”

Se verifica a existência de orientações na documentação organizacional e normativa da empresa sobre práticas de controle dos processos terceirizados em todas as fases do relacionamento. De forma geral os requisitos básicos e as práticas exercidas junto as terceirizadas identificados nos documentos de nível estratégico e de gestão corporativa, são:

Requisitos gerais:

- Ambiente de trabalho seguro e saudável;
- Condições para que as ideias dos colaboradores sejam recebidas e atendidas;
- Treinamento (Política de SST; NR);
- Treinamento de Integração.
- Qualificação em SST;
- Homologado conforme instrução da Empresa/Contratante;

Requisitos Legais:

- Normas Regulamentadoras de SST;
- Normas técnicas;
- Legislação trabalhista e previdenciária.
- Contrato;
- Ordem de Serviço / Ordem de Compra;

- Certificado de Aprovação.

A incorporação destas práticas na gestão da saúde e segurança sobre processos terceirizados se dá através dos meios de controle que a empresa estabelece na sua documentação corporativa voltada para orientar as condutas operacionais. Neste caso a pesquisa documental se deu principalmente sobre instruções de trabalho envolvidos nas fases de seleção, elaboração do contrato e gestão do contrato. Resultados registrados pela empresa para cada fase também foram analisados de maneira conjunta com as respostas dos entrevistados.

Para a fase de seleção de empresas para prestar serviços terceirizados, as principais instruções de trabalho envolvendo o tema são voltadas para a área de suprimentos, sendo que um dos documentos mais relevantes é o procedimento de “Homologação de Fornecedores”. Entre as instruções de trabalho que abordam a fase de seleção de fornecedores foram identificados os seguintes meios de controle:

- Avaliação e qualificação da empresa terceira através de formulário próprio;
- Obtenção da documentação de SST da empresa terceira;
- Comprometimento da terceira através da assinatura em código de conduta;
- Homologação da empresa terceira qualificada;

Entre as respostas dos entrevistados foram identificados trechos atribuídos às práticas, os meios de controle, resultados e percepções sobre a fase de seleção e homologação de fornecedores. Entre as práticas da empresa na fase de seleção, foram destaques:

- Processo conduzido pela área de suprimentos;
- Só trabalhar com empresas com histórico de Mercado;
- Preferência por empresas que tiveram bom desempenho em contratos anteriores;
- Repassar todas as exigências do caderno de encargos do empreendimento;
- Consultar os profissionais de SST sobre os riscos e documentos mínimos;

Os meios adotados pela empresa para o controle na fase de seleção segundo a maioria dos entrevistados é a realização do processo de Qualificação e Homologação dos fornecedores. Respostas evidenciam que os colaboradores entrevistados conhecem o que está estabelecido na documentação orientativa da empresa. Porém não são evidência de que, o que está estabelecido em procedimentos, é de fato executado na prática.

Entre a documentação arquivada para cada fornecedor não foram encontradas evidências da realização de auditorias por parte da equipe de SST da empresa, tão pouco relatórios de

análise específica realizados com foco nesta área ou de verificação de antecedentes de saúde e segurança como taxas de frequência de acidentes de trabalho com afastamento ou taxas de absenteísmo. Nenhum dos documentos possui assinatura ou qualquer tipo de aprovação por parte de responsável ligado ao SGSST. Porém não foi verificado nas instruções de trabalho da empresa, nenhuma obrigação relacionada a estas práticas.

Apesar de aparentemente a documentação retida na seleção estar toda nos conformes ditados pelos procedimentos da empresa, a percepção dos entrevistados sobre o desempenho do SGSST nesta fase é bem dividida. A participação de colaboradores da área de saúde e segurança na avaliação qualitativa dos documentos não parece ser uma constante. Esta percepção fica sustentada principalmente nas declarações do profissional responsável pelo setor de suprimentos, que foi quem mais teve atribuições negativas.

Seguindo a sequência das fases do relacionamento do contratante com terceirizados, a fase de elaboração, emissão e assinatura dos contratos é mencionada com abordagem voltada para SGSST em procedimentos da empresa estabelecidos para as áreas de suprimentos, RH e SST propriamente dito. O contrato com empresas terceirizadas é definido como um dos requisitos legais estabelecidos para os fornecedores no contexto organizacional do Planejamento Estratégico de SST da empresa.

Na teoria estabelecida pela empresa, a elaboração do contrato para terceirização deve contar com a participação da equipe de gestão de SST e com a contribuição de especialistas em processos trabalhistas, o que vai de acordo com o que orienta o *International Finance Corporation* (2017). Porém na pesquisa documental realizada sobre os manuais e procedimentos da empresa, não foi percebido pelo pesquisador, a instrução explícita de se incluir nos contratos de terceirização cláusulas envolvendo os requisitos de SST e anexos contratuais com o estabelecimento destes requisitos. Entre as instruções de trabalho que abordam a fase de emissão de contratos com terceirizados foram identificados os seguintes meios de controle:

- Análise crítica da documentação da empresa terceira pelas áreas de RH e SST;
- Alinhamento com o fornecedor através de e-mails, reuniões ou auditoria;
- Preenchimento de formulário de Análise Crítica registrando a conformidade;

A elaboração do contrato é atividade imediatamente sucessora a seleção e homologação do fornecedor. Talvez pela proximidade e duração destas duas atividades, elas quase que se fundem, quando comparadas a fase de execução do serviço contratado. Percepção que também pode ser observada na classificação das respostas dos entrevistados. Sobre as práticas da empresa na emissão de contratos por terceiros, destacam-se entre as respostas dos entrevistados:

- Emitir contrato para todo e qualquer terceirizado;

- Auditar documentação de SST apresentada na fase de seleção;
- Auditar documentação referente à legislação trabalhista e previdenciária;
- Auditar em loco as práticas de SST do terceirizado cujo serviço a ser prestado é classificado como de alto risco;

Segundo a maioria dos entrevistados, a inclusão de cláusula contratual estabelecendo requisitos de SST é importante e deve ser considerada uma forma de controle. Porém verificou-se que, na empresa, a inclusão de cláusulas com requisitos de SST não vem sendo considerada com a importância que os autores relatam ser necessária. Porém, todos os contratos verificados possuem cláusulas que estabelecem a responsabilidade integral e exclusiva do terceirizado por todas as obrigações fiscais, trabalhistas, previdenciárias e securitárias relacionadas aos seus empregados para a prestação dos serviços contratados. Somente alguns dos contratos tem cláusulas condicionando o pagamento pelo serviço terceirizado a apresentação de evidências do cumprimento mensal das obrigações trabalhistas e previdenciárias. As cláusulas encontradas não parecem ser suficientes para serem consideradas um instrumento de gerenciamento que facilite a administração de todos os envolvidos e, conforme afirma Brandli (1998), possibilitando assim, efetivamente o cumprimento dos compromissos combinados.

Ficou claro também nas respostas dos entrevistados o descontentamento com a influência do SGSST da empresa na fase de elaboração do contrato. Principalmente por parte dos colaboradores que atuam nas obras, que alegam ter prejuízos com o tempo despendido para regularizar empresas contratadas que chegam ao canteiro de obras sem estar em conformidade ou sequer saber sobre os requisitos deve atender.

Porém colocar cláusulas envolvendo os requisitos de SST no contrato, não é suficiente para garantir que a terceirizada esteja comprometida com a prevenção de riscos junto aos seus colaboradores, é preciso fiscalizar para saber se há efetividade nesse cumprimento (Almeida, 2013). O controle da SST durante a fase de execução do contrato, ou seja, durante a prestação de serviço tende a ser mais complexo devido a maior diversidade e imprevisibilidade das variáveis. Segundo Griegel e Gould (2022), o tempo, o tipo de tarefa, as equipes e a cultura de cada empresa, são alguns dos fatores que podem influenciar no desempenho de SST das terceirizadas.

A pesquisa sobre a documentação normativa da empresa revelou que ações de controle da SST são orientadas para antes mesmo do início da prestação do serviço contratado. São documentos que abordam especificamente atividades prévias como o “Manual de Gestão na Mobilização para Obras” e documentos que possuem capítulos dedicados a processos “Durante a Mobilização do Pessoal” e “Antes do Início dos Trabalhos” respectivamente. Nestes documentos foram identificados os seguintes meios de controle:

- SESMT dimensionado para suportar equipes terceirizadas;
- Reuniões prévias para reconhecimento de riscos;
- Inclusão dos riscos das atividades terceirizadas nos programas de SST;
- Análise crítica da documentação inicial conforme os riscos atribuídos;

Estes meios de controle preliminares a execução do serviço são importantes, mas não são suficientes para garantir a saúde e segurança dos trabalhadores. Como afirmado por Hezel (2014), manter constante monitoramento pode ser mais significativo do que fazer apenas análise crítica de documentos formais. Neste sentido a pesquisa também se deu sobre documentos que orientam o controle dos terceirizados durante a execução da atividade contratada. Entre estes está uma instrução de trabalho para “Realização de Inspeções Periódicas na Execução de Obras”, documento define de forma geral os critérios e ações básicas a serem adotadas nas inspeções em campo, classificadas em três tipos conforme segue:

- Inspeção de Realização de Atividades;
- Inspeção de Uso de EPI's;
- Inspeção das Condições de Trabalho;

Referente a análise dos resultados destes controles junto a documentação retida da empresa (relatórios), verificou-se que existem uma série de controles operacionais que são utilizados pela equipe de saúde e segurança em obra, porém, sem desconsiderar os resultados destes controles, a análise da documentação retida se deu com foco na gestão.

Sobre esta fase de execução do serviço terceirizado, nenhum dos entrevistados discordou que existe forte participação do SGSST da empresa. As respostas dos entrevistados estavam mais coerentes e puderam ser melhor aproveitadas. O número de trechos codificados foi consideravelmente maior em relação as fases de seleção e contratação. Nas respostas dos entrevistados foram identificadas algumas práticas da empresa relacionadas a saúde e segurança do trabalho na fase de execução do serviço pelos terceirizados, as quais foram confirmadas nos dados registrados nos relatórios de SST:

- O SESMT tem atuação estendida aos terceirizados até o nível operacional;
- Programas da empresa contemplam os riscos de todas as atividades do escopo, independente se executado por terceiro ou não;
- Funcionário terceiro é liberado para o serviço após aprovação da documentação;
- Treinamentos realizados de forma indiscriminada para próprios e terceiros;
- Relatórios de desempenho de SST englobam resultados dos terceirizados;

Notou-se que na fase de execução do serviço a influência do SGSST é mais percebida e significativamente mais positiva do que nas demais fases de seleção e contratação. Apenas 2 entrevistados de um total de 20 responderam que o desempenho do terceirizado em SST não tem influência no SGSST da empresa. Todos os entrevistados foram questionados também sobre as dificuldades dos terceirizados em atender aos requisitos de SST, com intuito de verificar se a opinião comum vai de encontro com o que afirmam os pesquisadores Macena e Dantas (2021, p. 23) em artigo publicado na Revista Vertentes do Direito sobre a flexibilização da terceirização no Brasil, onde afirmam que “os trabalhadores terceirizados estão mais sujeitos a acidentes e mortes no local de trabalho do que os trabalhadores contratados diretamente”. Perguntados se, conforme sua opinião, os desvios, incidentes e acidentes aconteciam mais com equipes próprias ou com equipes terceirizadas, dos 20 entrevistados, 14 concordam com a afirmação dos pesquisadores Macena e Dantas, 2 discordaram e 4 afirmaram que tais ocorrências não guardam relação com a forma de contratação, se próprio ou terceirizado.

O diagnóstico que se é possível fazer através da triangulação da percepção dos entrevistados e da documentação retida é de que existem condutas estabelecidas em procedimentos que não são praticadas e existem práticas que não estão estabelecidas em procedimento. Principais falhas percebidas estão junto as fases de seleção e de elaboração do contrato, mas de forma geral o sistema se mostrou eficiente. Os problemas e desvantagens relacionados a terceirização enfrentados pela empresa estudada em suas contratações, são os mesmos problemas já conhecidos, estudados e divulgados por diversos autores. Verifica-se que as práticas relacionadas a SST empregadas pela empresa estudada nas fases do processo de terceirização são direcionadas para contornar estes problemas que podem prejudicar o andamento do seu negócio, principalmente na fase de execução do serviço.

CONCLUSÃO

A percepção dos colaboradores captada através das entrevistas contribuiu com o diagnóstico da influência do SGSST sobre os processos terceirizados através da triangulação das declarações dos entrevistados com as informações obtidas na documentação retida pela empresa em cada fase do processo. As percepções dos entrevistados sobre o processo de seleção, analisadas junto aos registros de qualificação e homologação de fornecedores, revelou que, apesar de bem estruturado, deve ganhar mais atenção das equipes de SST, principalmente no que se refere a atualizações de cadastros. Percepções sobre a influência do SGSST na emissão de contratos foram analisadas junto ao conteúdo dos contratos arquivados e revelou o descontentamento dos gestores de obra quanto ao falho estabelecimento de cláusulas de SST esclarecendo o terceirizado suas obrigações. Relatórios de campo com informações e indicadores de desempenho de SST foram também

analisados junto ao que alegam perceber os colaboradores no acompanhamento da execução das atividades por equipes terceirizadas, quando relatam ser essencial o constante monitoramento para evitar incidentes e garantir o andamento da obra conforme cronograma previsto.

É no cumprimento dos objetivos desta pesquisa que se observam as contribuições deste trabalho no sentido de apresentar uma nova perspectiva sobre o antigo conceito de que terceirizar um serviço é uma forma de transferir responsabilidades permitindo assim o foco na produtividade e lucratividade do negócio principal da empresa. Quando o contratante transfere toda a responsabilidade pelo gerenciamento de SST para o terceirizado, corre o risco de ter sua produtividade e lucratividade impactados. Conforme percebido, de forma geral, o terceirizado também concentra seu foco na produtividade e lucratividade, deixando o gerenciamento de SST em segundo plano. A consequência da falta de atenção aos requisitos de SST pode acarretar incidentes com potencial de paralisar a produção ou acarretar penalizações advindas de ações de responsabilização trabalhista, penal, previdenciária e tributária.

Conforme verificou-se no caso estudado, garantir a saúde e a segurança do terceirizado a partir da estrutura do SGSST do contratante é uma forma de diminuir o risco de impactos a produtividade e consequente lucratividade da empresa. No que se refere a indústria da construção pesada, interrupções da produção representam um custo significativo e comprometem o cronograma da obra. Frente a isto despende-se recursos para um SGSST robusto com participação e autonomia na seleção e contratação de empresas terceirizadas e uma estrutura de SESMT para orientar, treinar e controlar o serviço em campo, parece ser ainda mais vantajoso do que se submeter ao risco de ocorrer um evento indesejado com potencial de paralisar o andamento da obra, incorrendo em elevados custos com equipes e equipamentos parados.

Evidenciar estes fatos pode estimular a realização de novos estudos envolvendo a manutenção da SST e os processos terceirizados. Empresas contratantes também podem se sentir estimuladas a mudar sua cultura de segurança ao perceber neste e nos futuros estudos, que não se trata de gastar dinheiro com segurança, mas sim de afastar os riscos que podem prejudicar o negócio da empresa.

A pesquisa documental por si só já apresenta limitações como a pouca relevância de alguns documentos sobre o tema a ser analisado ou a possibilidade de a informação pertinente estar distribuída em materiais aleatórios e, como neste caso, em diferentes áreas da empresa. Porém a limitação encontrada na pesquisa documental realizada junto aos arquivos da empresa foram os conteúdos classificados como sensíveis, que não puderam ser utilizados de forma explícita para esta pesquisa.

Ainda sobre o estudo de caso realizado, a pesquisa se limitou a analisar a percepção da influência do SGSST sobre os processos terceirizados, apenas pela perspectiva do contratante. A percepção

dos colaboradores das empresas terceirizadas, seja com função de gestão ou com função operacional, poderia trazer novo significado a pesquisa.

Pouco abordada em conjunto pelas pesquisas, os temas segurança do trabalho e terceirização devem ser melhor analisados com objetivo de rever o significado de antigos conceitos como redução da estrutura operacional, diminuição de custos, economia de recursos e desburocratização da administração. No que se refere a gestão de saúde e segurança do trabalho estes conceitos precisam ganhar novos sentidos. Futuras pesquisas podem ser desenvolvidas no sentido de avaliar quantitativamente os custos de se manter um SGSST em comparação com os benefícios. Estes benefícios podem ser tanto na forma de economia com a eficiência da produção como na melhora da imagem institucional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcoforado, A. F. P. (2008). Proposta de modelo para implementação de um sistema de gestão da qualidade e saúde e segurança do trabalho na construção civil [Dissertação (Mestrado)]. Universidade Federal de Pernambuco.

Almeida, C. L. (2013). Proposta de indicadores para avaliação de desempenho dos sistemas de gestão ambiental e de segurança e saúde no trabalho de empresas do ramo de engenharia consultiva [Dissertação (Mestrado)]. Universidade Federal do Ceará.

Araújo, N. M. C. (2002). Proposta de sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho, baseado na OHSAS 18001, para empresas construtoras de edificações verticais [Tese (Doutorado)]. Em Tese de Doutorado UFPB. Universidade Federal da Paraíba.

Belchior, C. A. (2018). A terceirização precariza as relações de trabalho? O impacto sobre acidentes e doenças. *Revista Brasileira de Economia*, 72(1), 41–60. <https://doi.org/10.5935/0034-7140.20180003>

Borges, N. de F., & Silva, C. R. da. (2022). Gerenciamento dos projetos na indústria da construção civil com a substituição do PCMAT pelo PGR. *Revista Boletim do Gerenciamento*, 28, 22–32. www.nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento

Brandli, L. L. (1998). A estratégia de subcontratação e as relações organizacionais na construção civil de Florianópolis [Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil)]. Universidade Federal de Santa Catarina.

Colbari, A. (2014). A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. Em E. M. de Souza (Org.), Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional (p. 241–271). Editora da Universidade Federal do Espírito Santo - EDUFES.

Dechy, N., & Largier, A. (2022). Workload Planning Management of Maintenance Activities in Nuclear Power Plants: Compensation Mechanisms at the Contractor Interface. Em J. Hayes & S. Tillement (Orgs.), Contracting and Safety Exploring Outsourcing Practices in High-Hazard Industries (p. 19–28). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89792-5_3

Estender, A. C., Macedo, D. L., & Azevedo, E. R. (2015, janeiro). Vantagens e desvantagens em terceirizar atividades. Revista Científica do ITPAC, 8, 3–10.

Filgueiras, V. A., & Cavalcante, S. M. (2015). Terceirização: debate conceitual e conjuntura política. Revista da ABET, 14(1), 14–36. <https://periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/25699>

Gil, A. Carlos. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social (6a). Atlas.

Griegel, H. H., & Gould, K. P. (2022). Managing Workplace Safety in the Temporary Organisation—Theoretical and Practical Challenges Associated with Large Construction Projects. Em J. Hayes & S. Tillement (Orgs.), Contracting and Safety Exploring Outsourcing Practices in High-Hazard Industries (p. 59–67). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89792-5_7

Hezel, C. R. (2014). Avaliação do impacto das exigências do contratante nos sistemas de gestão integrados de empresas de montagem industrial na indústria de petróleo [Tese (doutorado)]. Universidade Estadual de Campinas.

IFC. (2017). Good Practice Note: Managing Contractors' Environmental and Social Performance (Series of good practice materials from the International Finance Corporation's Environment, Social and Governance Department.). www.ifc.org/sustainability.

Koga, B. K. (2018). Gestão de segurança e saúde ocupacional de contratadas na construção e operação de empreendimentos de geração de energia [Especialização em Engenharia de Segurança (Pós-Graduação)]. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Lago, E. M. G. (2006). Proposta de sistema de gestão em segurança no trabalho para empresas de construção civil [Dissertação (Mestrado)]. Universidade Católica de Pernambuco.

Macena, J. de A., & Dantas, J. M. de A. (2021). Flexibilization and work: impacts of law 13.429/2017 on outsourcing in Brazil. *Revista Vertentes do Direito*, 8(1), 01–30. <https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2021.v8n1.p1-30>

Marcelino, P., & Cavalcante, S. (2012). Por uma definição de terceirização. *Caderno CRH*, 25(65), 331–346. <https://doi.org/10.1590/S0103-49792012000200010>

Martins, L. F. (2020). Condições de saúde, segurança e risco de adoecimento entre trabalhadores terceirizados [Tese (Doutorado), Universidade Federal de Uberlândia]. <https://doi.org/10.14393/ufu.di.2020.65>

Nunes, I. L. (2012). The nexus between OSH and subcontracting. *IOS Press*, 41(2), 3062–3068. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0564-3062>

Organização Internacional do Trabalho. (2009). Introduction to Occupational Health and Safety. Em *A sua saúde e segurança no trabalho: uma colecção de módulos* (p. 25). Bureau Internacional do Trabalho.

Ottoni, A. L. A. T., & Oliveira, A. F. de. (2019). Ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos aplicadas na gestão da segurança e saúde do trabalho na indústria da construção civil. Em B. R. da S. Neto (Org.), *A Produção do Conhecimento nas Ciências da Saúde* 3 (Vol. 53, Número 9, p. 132–149). Atena Editora. <https://doi.org/10.22533/at.ed.00219030413>

Pacheco, S. R. N. (2019). Implementação da ISO 45001:2018 na Aveleda S.A [Tese de Doutorado]. Instituto Politécnico do Porto.

Righi, A. W. (2015). *Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D. de, & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1(1), 1–15.

Silva, L. R. C. da, Damaceno, A. D., Martins, M. da C. R., Sobral, K. M., & Farias, I. M. S. de. (2009). Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. *III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia*, 24(4 S), 4554–4566. <https://doi.org/10.3109/00016344409155299>