

ANA CRISTINA DOS SANTOS

**COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES – CIPA DE
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA: RISCOS DE ACIDENTES E A
INSERÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE E O MEIO AMBIENTE**

Monografia apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para obtenção
do certificado de Especialista em Gestão e
Engenharia da Qualidade – MBA / USP.

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2013

DEDICATÓRIA

Em primeiro lugar a Deus.

Ao meu marido e família pelo apoio e
paciência.

Ao meu pai (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Educação Continuada em Engenharia da Escola Politécnica da USP, pela bolsa concedida e pela possibilidade de prosseguimento nos estudos.

A todos os docentes do Programa, que compartilharam o conhecimento.

À direção da faculdade e da biblioteca, pela oportunidade.

Aos amigos que estiveram ao meu lado em todos os momentos e fazem parte da minha vida.

“Não sabendo que era
impossível, ele foi lá e fez”

Jean Cocteau

RESUMO

Este trabalho abrange a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) regulamentada pela Norma Regulamentadora (NR-5) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) de uma instituição pública, a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA).

Atualmente, a comissão tem maior reconhecimento nas organizações com as determinações do governo de São Paulo, requisita aplicação no cumprimento das normas de segurança.

A Gestão da Comissão no momento atual direciona-se por outros caminhos, e acompanha o modelo de Gestão Pública criado na Universidade de São Paulo (USP), em 2007. Visa relacionar-se com os sistemas de gestão da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), tais como, qualidade (ISO 9004:2010); de meio ambiente (ISO 14001); saúde e segurança ocupacional (OHSAS 18001; 18801), e de responsabilidade social (NBR 16001/ISO 26000).

Nesse contexto, o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, regulamentado pela norma (NR-9) colabora para análise e promoção da reflexão da inserção das ferramentas da qualidade, simultaneamente com o meio ambiente.

O objetivo do trabalho é fundamentar o estudo sobre o tema. Entende-se aqui que a gestão da qualidade e o meio ambiente contribuem para a melhoria contínua dos processos de uma comissão existente na Instituição. Na pesquisa bibliográfica foi feita uma análise da literatura científica sobre a gestão da qualidade e o meio ambiente nas organizações, como objetivo de aprimoramento de estudo. Para a pesquisa de campo, por sua vez, foi selecionada a planta baixa de um dos locais da unidade em questão, por meio da análise do mapa de risco com a participação de três *stakeholders* internos: um membro da comissão interna de prevenção de acidentes envolvido no processo e os outros externos à Unidade. Com base na comparação dos resultados obtidos foi possível constatar os problemas existentes.

Palavras-Chave: Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, Normas de Segurança, Sistemas de Gestão.

ABSTRACT

This work covers the Internal Commission for Accident Prevention (CIPA) regulated by Norm (NR-5) of the Ministry of Labor and Employment (MTE), a public institution, the Faculty of Economics, Management and Accounting (FEA). Currently the committee has greater recognition in organizations with government mandates of São Paulo, order application in compliance with safety standards. The Management Committee at present is directed by other ways, and follows the model created Public Management at the University of São Paulo (USP), in 2007. Visa relate to systems managements of the Brazilian Association of Technical Standards (ABNT); such as quality (ISO 9004:2010), environment (ISO 14001), occupational health and safety (OHSAS 18001, 18801), the social responsibility (NBR 16001/ISO 26000). In this context the Prevention Program Environmental Risks, regulated by the standard (NR-9) contributes to the analysis and promotion of reflection of the integration of quality tools, simultaneously with the environment.

The objective is to support the study on the subject. Understood here that the quality management and the environment contribute to the continuous improvement of existing processes to a committee at the institution. In literature an analysis of scientific literature on quality management and environmental organizations, aimed at improvement of study. The field, in turn, selected the floor plan of a local unit in question, through the analysis of the risk map with the participation of three internal stakeholders: a committee member internal accident prevention involved in process and the other outside the unit. Based on the comparison of the results obtained it was possible to existing problems.

Keywords: Internal Commission for Accident Prevention, safety rules, Management Systems.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Quadro de Variáveis Características da Cultura da Universidade.....	21
Figura 2 – Organograma da FEA-USP	24
Figura 3 – Processo de Sistema de Gestão da Qualidade.....	28
Figura 4 – Modelo 5W+H.....	35
Figura 5 – Ciclo de Deming.....	38
Figura 6 – Macro-Fluxograma da Comissão e seus Processos.....	41
Figura 7 – Quadro Levantamento de necessidades de Treinamento.....	50
Figura 7.1 – Quadro Análise da Necessidades de Treinamento.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CAT	Comunicação de Acidente de Trabalho
CAVC	Centro Acadêmico Visconde de Cairu
CCEx	Comissão de Cultura e Extensão
CCInt	Comissão de Cooperação Internacional
CG	Comissão de Graduação
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação da Leis do Trabalho
CPG	Comissão de Pós-Graduação
CP	Comissão de Pesquisa
CTA	Conselho Técnico Administrativo
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FCC	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Consulting Club
FCEA	Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da <i>Universidade de São Paulo</i>
FEAMC	<i>Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Marketig Club</i>
FIA	Fundação Instituto de Administração
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
LMF	Liga de Mercado Financeiro
ISO	International Standard Organization
PET	Programa de Educação Tutorial
NBR	<i>Norma Brasileira</i>
NR	<i>Norma Regulamentadora</i>

MET	<i>Ministério do Trabalho e Emprego</i>
OHSA	<i>Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho</i>
PPRA	<i>Programa de Prevenção de Riscos Ambientais</i>
SEP	<i>Sistema Elétrico de Potência</i>
SESMT	<i>Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho</i>
SGQ	<i>Sistema de Gestão da Qualidade</i>
USP	<i>Universidade de São Paulo</i>

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	13
Objetivo Geral.....	13
Objetivos Específicos.....	13
2. DEFINIÇÕES DOS CONCEITOS.....	14
2.1.CRONOLOGIA.....	16
2.2 A UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP.....	19
2.3. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade-FEA....	22
2.4 A ASSISTÊNCIA ADMINISTRATIVA DA FACULDADE.....	24
2.5. SISTEMAS DE GESTÃO.....	26
3. A COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES- CIPA...29	
3.1 A Comissão de Prevenção de Acidentes e os Sistemas de Gestão da Qualidade e o Meio Ambinete.....	30
3.2 A Comissão e o Procedimento Ação Corretiva e Preventiva	32
3.3 A Comissão e o foco no cliente.....	36
3.4 A Comissão e a melhoria contínua do ponto de vista do PDCA.....	38
3.5 O Macro-fluxograma da Comissão e seus processos.....	41
3.6 GESTÃO DE RECURSOS.....	42
3.6.1 Competências.....	42
3.6.2 Educação.....	45
3.6.3 Treinamento.....	46
3.6.4 Habilidades.....	57
4.CONCLUSÃO.....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICA.....	64
APÊNDICES.....	67
ANEXOS.....	69

1.INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda sobre a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) regulamentada pela norma, (NR-5) e a (NR-9) Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), estabelecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), a gestão dessa comissão em uma instituição pública da Universidade de São Paulo (USP): a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Continuamente o ambiente de trabalho passa por mudanças. Com isso, convém adequá-lo aos fatores físicos e humanos de forma integrada.

Para tal, o trabalho está dividido em quatro partes. Inicialmente tratará dos objetivos. Na segunda parte, considerações conceituais e a evolução histórica da legislação de Segurança do Trabalho, bem como da Universidade de São Paulo; da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade; Sistemas de Gestão e respectivas normas, fundamentais para o funcionamento de uma organização.

Na terceira parte falará sobre a composição e as atribuições da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes no âmbito das relações de trabalho. A inserção dos Sistemas de Gestão da Qualidade e meio ambiente, para melhor compreensão de seus processos e necessidades dos clientes percorridos no capítulo.

Em seguida, a conclusão, a que se chegou com a amostra utilizada, o mapa de riscos do prédio FEA6 (barração) da instituição.

Ao término, serão acrescentados ao presente trabalho documentos: dois apêndices elaborados pela autora e três anexos.

Objetivo Geral

O objetivo da monografia é a abordagem relacionada à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) de uma instituição pública: riscos de acidentes e a inserção da gestão da qualidade e o meio ambiente.

Objetivos Específicos

No que diz respeito aos objetivos específicos, pretende-se o seguinte:

Conceituar as normas trabalhistas, os sistemas de gestão e suas finalidades;

Detalhar a Comissão, analisar o mapa de risco e ações conjuntas e preventivas em conformidade com as normas vigentes.

2. DEFINIÇÕES DOS CONCEITOS

Este capítulo tem como objetivo descrever alguns conceitos acerca do trabalho, retratar a evolução da legislação trabalhista e os sistemas relativos às gestões.

Dicionário Aurélio – **Acidente** é um imprevisto.

Acidente de Trabalho

Ocorre durante o exercício do trabalho profissional, corresponde a lesões corporais ou desordem funcional, incapacidade temporária ou permanente ao trabalho, ou até morte.

Acidente de Trajeto

Ocorre com o empregado no trajeto da residência para o trabalho ou o oposto.

Doença Profissional ou do Trabalho

Decorre do exercício do trabalho a serviço da empresa.

Tipos de Acidentes

Afastamento – impossibilita o retorno do acidentado ao trabalho na jornada normal no dia seguinte. Classificado em: temporário; parcial permanente ou permanente total.

Sem afastamento – o retorno ao trabalho é imediato ou no dia seguinte.

Incidente – não é programado, resultando somente em danos materiais ou ao meio ambiente.

Dicionário Aurélio

Constituição: ação de formar um conjunto; colocação, estabelecimento;

Decreto: decisão emanada de autoridade competente;

Higiene do trabalho: ciência que faz a avaliação e o controle dos fatores ambientais oriundos do local de trabalho;

Insalubre: condição ambiental inadequada.

Lei é um instrumento normativo estabelecido, obrigatório.

Norma é um conjunto de regras obrigatórias que disciplinam uma atividade. Um documento aprovado consensualmente por um órgão reconhecido, para uso comum.

Prevenção é evitar que algo aconteça.

Regra é uma restrição imposta a procedimentos, processos, operações ou equipamentos.

Segurança do trabalho é compreendida como os conjuntos de medidas adotadas visando minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade de trabalho do trabalhador. Está relacionada com condições seguras e saudáveis para os funcionários.

Trabalho: atividades realizadas por alguém para alcançar um determinado fim ou propósito.

2.1. CRONOLOGIA

Com o crescimento e desenvolvimento mundial, surgem os riscos de acidente no ambiente de trabalho dentro das organizações. Concomitante, dá-se a evolução da legislação sobre Segurança e Saúde do Trabalho.

No Brasil, as primeiras leis de proteção ao trabalhador surgiram nos primórdios do século XX e historicamente vêm evoluindo nos últimos anos no país. Compostas pela Legislação de Segurança do Trabalho, Normas Regulamentadoras, Normas Regulamentadoras Rurais e leis complementares, tais como: portarias e decretos e também as convenções Internacionais da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Campos (1999) evidenciou as principais legislações de proteção ao trabalhador relacionadas a acidentes e doenças relativas ao trabalho, algumas das quais relaciono concisamente. (Brasil, Decretos-Leis)

- 1919: primeiro Decreto-Legislativo nº 3.274, considerou somente acidente de trabalho em caso de “moléstia”. (Brasil, Leis)
- 1934: segundo Decreto-Lei nº 24.637, reconhecia acidente de trabalho a doença profissional atípica (mesopatia: moléstia comum, que pode atingir qualquer pessoa);
- 1943: Criação da Consolidação das Leis do Trabalho, que define as características básicas do sistema legal e oficial de relações de trabalho.
- 1944: terceiro Decreto-Lei nº 7.036. Artigo 82 – Cabe às empresas com mais de 100 funcionários constituir uma comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), com o objetivo de fomentar o interesse dos empregados no quesito prevenção de acidentes. A atuação da comissão foi regulamentada pela portaria nº155.
- 1977: Lei nº6.514, obrigatória a Constituição de Comissões Internas e Prevenção de Acidente (CIPAs), de acordo com as normas estabelecidas pelo Ministério do Trabalho.
- 1978: Portaria nº3.214, aprovação das 28 Normas Regulamentadoras (NR), do Capítulo V, Título II da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), relativas à Segurança e Medicina do Trabalho. A norma (NR-5) dispõe do

dimensionamento, das atribuições, do funcionamento das Comissões Internas de Prevenções de Acidentes (CIPA).

- 1983: Portaria nº 33, introdução a observâncias dos Riscos Ambientais.
- 1988: Constituição da República Federativa do Brasil, Capítulo II – Dos Direitos Sociais, Artigo 6º cita no inciso XXII – “redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio das normas de saúde, higiene e segurança”.
- 1991: Princípios Básicos da Previdência Social, Capítulo II – Das Prestações em Geral, Seção I – Das Espécies de Prestações – Benefícios e Serviços garantidos em consequência de acidentes de trabalho.
- 1992: Decreto-Lei nº 611 – Novas regulamentações dos benefícios da Previdência Social, “garantia no emprego aos acidentados num prazo de 12 meses, após a cessação do auxílio-doença acidentário. A empresa que não cumprir as normas-padrão de segurança e higiene do trabalho é punida por multa”.
- 1994: Portaria nº 25, (NR-9), nova denominação para “Programa de Prevenção de Riscos (PPRA)”. Inclui alteração em relação à elaboração e implementação no mapa de risco por membros da comissão Interna de Prevenção de Acidentes.
- 1999: Portaria nº 8, da Secretaria de Segurança e Saúde no Trabalho, do Ministério do Trabalho e Emprego, cita algumas alterações na norma (NR-5), que regulamenta a estabilidade dos suplentes eleitos, o dimensionamento da comissão de risco para ramo de atividade, atribuições comuns para presidente e vice, etc. Portaria nº 5.051, do Ministério de Estado da Previdência Social, aprova o novo formulário “Comunicação e Acidente de Trabalho (CAT)”, com o objetivo de coletar dados relacionados aos acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, visando a geração de informações ao enquadramento das empresas, conforme os graus de risco no ambiente de trabalho. Publicada a norma (NBR-14.280), que estabelece as diferenças entre acidente e lesão; acidente e acidentado.
- 2001: Portaria nº 25, alteração da norma (NR-6), que dispõe os tipos de equipamento de Proteção Individual (EPI) às condições de trabalho e seu fornecimento obrigatório pelas empresas.

- 2003: Resolução nº 9 refere-se ao “Regulamento Técnico para Orientação Técnica sobre Padrões Referenciais da Qualidade do ar Interior em ambientes climatizados Artificialmente de Uso Público e Coletivo”.
- 2004: Portaria nº 598, Secretaria de Inspeção do Trabalho, altera a norma (NR-10), a obrigatoriedade de análise de riscos tanto para eletricidade como para riscos adicionais; define zona de risco, zona controlada e livre, elabora um Prontuário Elétrico de dois treinamentos, com carga horária de quarenta horas, um básico e o outro para o Sistema Elétrico de Potência (SEP).
- 2005 – Portaria nº 485, (NR-32) define a Segurança e Saúde no Trabalho em estabelecimentos de saúde.
- 2007: Portaria nº 17 alteração da (NR-4), possibilita que a empresa contrate prestadoras de serviços e permita a constituição do SESMT para a assistência aos empregados.
- 2009: Portaria nº 127, Secretaria de Inspeção do Trabalho (MTE) aprovação do regulamento técnico para luvas de proteção contra agentes biológicos, fixando os requisitos mínimos de identidade e qualidade, não estabelecidos no regimento da vigilância sanitária.
- 2010: Decreto nº 7.331, alteração no regulamento da Previdência Social, diz caber à empresa “implementar o Programa de Prevenção de Acidentes e de Doenças Ocupacionais previsto em lei”, em conformidade com as normas regulamentadoras, bem como esclarecer metas de melhoria das condições de ambiente de trabalho.
- 2012: Portaria nº SIT 313, institui os requisitos mínimos e as medidas de proteção para o trabalho em altura, (NR-35).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) estabeleceu definições, convenções e regras factíveis à organização.

Atualmente, as normas regulamentadoras (NR) do Ministério do Trabalho correspondem a 36, dentre as quais alguns requisitos foram alterados por meio de portarias e estão disponibilizadas no site do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Uma das principais normas a se destacar é a norma regulamentadora (NR-5) da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

2.2. A UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

A Universidade de São Paulo é a maior universidade pública da América Latina e vem desenvolvendo, desde a sua criação em 1934, pesquisa e extensão, uma política voltada ao desenvolvimento do indivíduo e da sociedade.

Dessa forma, o novo Estatuto da Universidade de São Paulo foi estabelecido em 1988, por meio da Resolução nº 3.461. O artigo 1º cita que “é uma autarquia de regime especial com autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial”.

E o artigo 2º menciona que a sua finalidade é:

- I – promover e desenvolver todas as formas de conhecimento, por meio de ensino e da pesquisa;
- II – ministrar o ensino superior visando a formação de pessoas capacitadas ao exercício da investigação e do magistério em todas as áreas do conhecimento, bem como à qualificação para as atividades profissionais;
- III – estender à sociedade serviços indissociáveis das atividades de ensino e de pesquisa.

Considerada a melhor e a mais importante instituição de ensino superior do país, desempenhou um papel essencial na formação cultural, científica e social brasileira. Dada a sua importância estratégica no cenário universitário nacional, necessita cada vez mais estar à frente do conhecimento, com criatividade, inovação e sem esquecer o contexto no qual está inserida.

O Reitor Flávio Fava de Moraes, em 1996, publicou a portaria Gr nº 2.985, instituindo a Comissão de Gestão da Qualidade e Produtividade. No início de 2007, foi substituída pela Portaria nº 3735 e nomeada Programa de Gestão Estratégica e Desburocratização na Administração (Gespública USP), definida como “a busca na otimização de procedimentos e aperfeiçoamento da prestação de serviços da Universidade à sociedade”. Foi embasada nos conceitos do Modelo de Excelência do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ): Liderança, Estratégia e Planos, Cidadãos e Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

A Universidade de São Paulo (USP) é composta por Unidades e outros órgãos localizados na capital e nos *campi* do interior, no total são 89, 42 de Ensino e

Pesquisa e 06 Institutos Especializados. (USP, 2012)

Atualmente, está classificada entre as 100 universidades com melhor reputação pelo critério de avaliação, excelência em pesquisa e ensino. Excelência também em qualidade na prestação de serviços com foco no cliente, o que demonstra a direção estratégica da organização, a evolução e mudança cultural dos procedimentos e políticas estabelecidas pelo gestor; acompanhamento do desenvolvimento, crescimento, treinamento e qualificações contínuas, e inovação em tecnologia. A melhoria no desempenho na avaliação de alguns cursos; intercâmbio entre alunos brasileiros e oriundos de universidades estrangeiras; a reestruturação da carreira dos representantes nas categorias docentes e não docentes e novas contratações; participação em treinamentos, cursos, pesquisas, congressos, seminários, publicações de artigos e premiações.

A lista de verificação abrange: focalização nos clientes; valorização do ser humano; busca constante por melhoria; envolvimento de todos, em todos os setores, níveis e processos da organização; comunicação; decisões baseadas em fatos e dados; padronização dos processos; uso do PDCA; programa 5S; gerenciamento pelas diretrizes; satisfação dos envolvidos e a implantação da Qualidade Total.

Os indicadores de resultados são mensurados pelo total de alunos que ingressam por meio do vestibular; alunos formados inseridos nos mercado de trabalho; número de estagiários em empresas; nota de desempenho nos cursos de Graduação, Pós-Graduação, alto nível de qualidade dos cursos de especialização *Latu Sensu* e *Strictu Sensu*. As pesquisas realizadas nas áreas de conhecimento correspondem a 30% de toda a produção brasileira.

O quadro variáveis da cultura da Universidade descreve o aprimoramento contínuo e busca pela qualidade, conforme descrição no quadro.

VARIÁVEL	CONCEITO	RESULTADO
1. Liderança comprometida	Compromisso de longo prazo da Direção com a Qualidade Total	Comprometimento da alta direção com o planejamento estratégico da Instituição.
2. Adoção e Comunicação do TQM	Na missão da empresa	Políticas e práticas estabelecidas para o desenvolvimento, a valorização, a integração e o comprometimento de todos. Ser reconhecida como melhor Universidade Pública, referência pela competência no desenvolvimento e aplicação de suas políticas internas e em gestão de pessoas.

3. Relacionamento com consumidores	Identificação e atendimento das necessidades existentes	Atividades concentradas com foco nos clientes (comunidade interna e externa) à Universidade.
4. Relacionamento com fornecedores	Trabalho próximo e cooperativo com os fornecedores	Práticas de seleção de fornecedores por meio de pregão eletrônico, de forma a atender às necessidades dos clientes internos e externos na prestação de serviços, de acordo com as normas estabelecidas pela Universidade.
5. Benchmarking	Pesquisa e observação das melhores práticas dos concorrentes	Estrutura organizacional, perfil dos líderes, tecnologia e inovação.
6. Treinamento	Princípios de TQM, trabalho em times e solução de problemas	Funcionários treinados, comprometidos, motivados, qualificados e capacitados para resolver os problemas.
7. Organização Aberta	Staff reduzido, comunicações horizontais abertas, abandono da hierarquia tradicional	Integração entre as áreas e/ou setores, por meio do compartilhamento das informações e possibilitando a sinergia.
8. Delegação aos Funcionários	Maior envolvimento nas atividades de projeto e planejamento e maior autonomia na tomada de decisões	Gestão participativa. O subordinado tem maior liberdade de escolha em relação às suas próprias responsabilidades, valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas. Aprimora a satisfação e a motivação no trabalho, em conformidade com a legislação vigente.
9. Cultura zero-defeitos	Sistema de identificação dos defeitos quando ocorrem e não através de inspeções	Desenvolvimento de ações planejadas visando à redução do trabalho. O recurso tecnológico é uma das ferramentas do processo de eliminação de papéis, agilidade, flexibilidade e visibilidade através da disseminação e compartilhamento das informações (integração de serviços internos) visando à eficiência das rotinas administrativas.
10. Manufatura Flexível	Pode incluir JIT, cédulas de manufatura, controle estatístico de processo e projeto de experimentos.	Condução de seus processos de forma a minimizar os custos e gerenciamento das atividades administrativas.
11. Desenvolvimento de Processos	Perdas e ciclos de trabalho reduzidos em todas as áreas	Implantação do sistema digital dos serviços internos: www.sistemas.usp.br ; www.mail.usp.br ; www.usp.br/drh e outros
12. Medidas	Orientadas para metas, com medição constante de desempenho, por meio de métodos estatísticos.	Anuários estatísticos USP: Indicadores gerais de desempenho dos cursos; indicadores das Unidades de Ensino; indicadores de Recursos Humanos, Físicos, Financeiros, discentes, títulos outorgados, avaliação capes e produção científica.

Fonte: Adaptado de Toledo; Amigo (1999)

Figura 1 Quadro de Variáveis Características da Cultura da Universidade

2.3. FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEA

A Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas (FCEA) é uma das unidades da Universidade de São Paulo, criada em 1946 com os cursos iniciais de Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Atuariais. A reforma estrutural interna ocorreu no início de 1964 e seus cursos reorganizados em cinco graduações distintas: Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Ciências Atuariais, Administração de Empresas e Administração Pública. A partir da introdução da reforma estrutural da Universidade, altera o nome de FCEA para Faculdade de Economia e Administração (FEA) e simultaneamente surge a divisão dos departamentos em Economia, Administração e Contabilidade. O primeiro curso de Pós-Graduação em Economia foi implantado em 1966, e Administração e Ciências Contábeis em 1970.

Em 1990, foi oficialmente nomeada Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, e o seu regimento aprovado pelo Reitor da Universidade de São Paulo em 1994. No artigo 1º, as suas finalidades foram estabelecidas da seguinte forma:

I - o ensino em grau superior de Economia, de Administração, de Contabilidade e de Atuária;

II - a realização de estudos e pesquisas relativas àqueles ramos de conhecimentos;

III - a prestação, em seu campo específico de atuação, de serviços à comunidade e a colaboração com órgãos públicos e privados;

IV - a manutenção de intercâmbio científico, técnico e cultural com instituições do País e do Exterior.

Missão

Formar profissionais competentes e éticos, bem como pesquisadores, na continuidade do desenvolvimento da sociedade.

Reconhecida nacional e internacionalmente pela excelência em sua produção acadêmica em todas as áreas de atuação. Formada por um corpo docente único e com conhecimento em pesquisa, parte dele com trabalhos publicados internacionalmente. Vários convênios firmados entre Universidades de outros países, o que viabiliza o intercâmbio entre os estudantes, gerando novas ideias e conhecimentos.

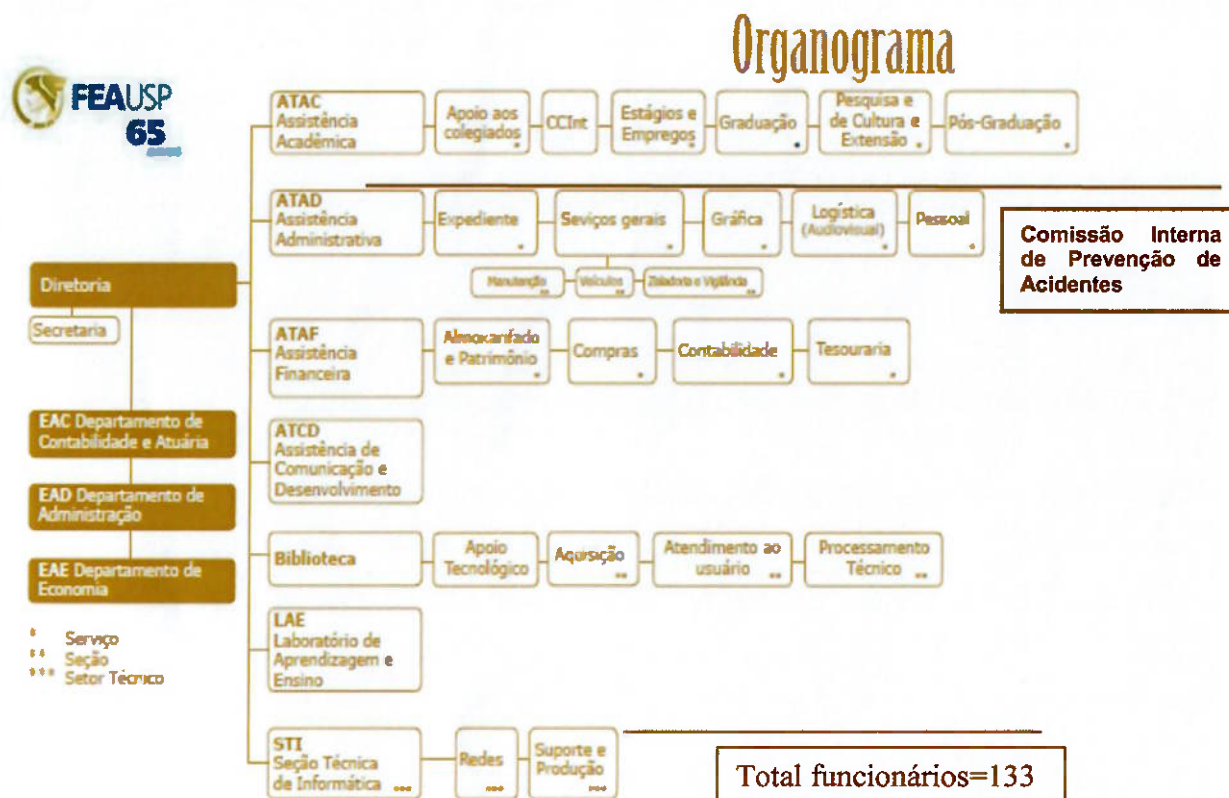
No momento atual, disponibiliza quatro cursos de graduação: Ciências Econômicas, Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Ciências Atuariais, ministrados nos períodos diurno e noturno, com exceção do último que é oferecido apenas no período noturno.

A Unidade é composta por cinco prédios e um barracão localizado na Universidade de São Paulo e abrange 32.609 metros quadrados de área construída. O quadro efetivo de funcionários compreende o total de 180 docentes, 133 técnicos administrativos, 3.099 alunos de graduação e 728 alunos de pós-graduação. Organizada por três departamentos responsáveis pelas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão de serviços à comunidade.

Relevância em diversos órgãos na representação discente, nas áreas de pesquisa e extensão acadêmica tais como: o Centro Acadêmico Visconde de Cairu (CAVC), fundado em 1956; a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), em 1973; a Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI), em 1974; a Fundação Instituto de Administração (FIA), em 1980; a Comissão de Cooperação Internacional (CCInt), em 1986; FEA Jr., em 1990; Cursinho da FEA USP, em 2000; Programa de Educação Tutorial-PET, em 1994; Liga de mercado financeiro FEAUSP e FEA Consulting Club, em 2007 (FCC); FEA Marketing Club, em 2008.

Além disso, o relacionamento com a comunidade externa é mantido através de projetos de extensão, que abrangem tanto as empresas privadas quanto a comunidade carente.

2.4. A ASSISTÊNCIA ADMINISTRATIVA DA FACULDADE



Fonte: Perfil da FEA 2012

Figura 2– Organograma da FEAUSP

A administração da faculdade é composta pelos órgãos: Congregação, Conselho Técnico-Administrativo (CTA); Diretoria; Comissões: Graduação (CG); Pós-Graduação (CPG); de Pesquisa (CP) e de Cultura e Extensão Universitária (CCEu). No artigo 4º, o regimento cita que os serviços técnicos de apoio e os serviços administrativos da FEA serão disciplinados por Regimento próprio.

No organograma, a Assistência Administrativa está vinculada à direção da instituição e é responsável pela execução dos serviços de apoio, no que compete a procedimentos de pessoal e infraestrutura, cujo objetivo é garantir condições necessárias ao andamento das atividades desenvolvidas pelas áreas de Recursos Humanos; Seção de Vigilância e Zeladoria; Seção de Manutenção; Seção de Veículos; Copa e Seção Gráfica. Representar a direção em reuniões externas à Unidade, tais como: Reciclagem, Infraestrutura, Segurança, Transporte, Saúde. Compromisso também com a organização da Semana Interna de Prevenção de

Acidentes do Trabalho (SIPAT) sob a competência da comissão interna de acidentes (CIPA).

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes está diretamente ligada à Administração da organização, conforme descrito no quadro anteriormente, apesar de a mesma ter o seu próprio organograma elaborado com base em suas próprias necessidades.

2.5. SISTEMAS DE GESTÃO

Sistema é um conjunto de princípios organizacionais dinamicamente inter-relacionados e independentes a fim de atingir diferentes objetivos em uma organização.

As normas NBR ISO série 9000 compõem um conjunto de normas técnicas que tratam da gestão da qualidade, na sua expressão mais geral e sistêmica. Sua adoção passou a ser reconhecida pelo mercado, e o consumidor final, cada vez mais atento aos aspectos de qualidade e segurança, tende a identificar e privilegiar as organizações que dispõem de certificação, por considerar esse fato sinônimo de seriedade e confiabilidade.

Faz parte da família de normas da série 9000 publicada no Brasil, que é composta por normas, com objetivos e propósitos distintos, conforme apresentado a seguir:

- ISO 9000:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade Fundamentos e Vocabulário. Define os principais conceitos utilizados nas normas da série NBR ISO 9000.
- ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade Requisitos. Define os requisitos básicos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade. Satisfazer as necessidades dos clientes. Essa é a norma passível de certificação.
- ISO 9004:2010 Sistemas de Gestão da Qualidade. Define o sucesso sustentado aplicável em organização com ou sem fins lucrativos, independente do porte e atividade. Contempla as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, possibilitando a melhoria contínua e sistemática do desempenho da organização.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o Fórum Nacional de Normalização, é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB) e dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) – as normas são elaboradas por Comissões de Estudo (CE) formadas por representantes dos setores envolvidos, delas fazendo parte: produtores, consumidores e neutros (universidades, laboratórios e outros).

- ISO 14001:2004 Sistema de Gestão Ambiental. Define os elementos para a sua eficácia. "Aplicável a todos os tipos e tamanhos de organização".
- ISO 10015:2001 Sistema de Gestão da Qualidade. Define as diretrizes para Treinamento, de modo planejado e sistemático.
- ISO16001:2008 Sistema da Responsabilidade Social. Define a Legislação referente a "cidadania e do desenvolvimento sustentável", cujo o objetivo é o compromisso ético e a transparência.
- ISO: 26000: 2010 Sistema de Responsabilidade Social. Define a Legislação sobre Segurança e Saúde do Trabalho com suas especificações.
- OHAS 18001 Sistema de Gestão de Prevenção de Riscos Laborais. Define uma gestão sistemática que envolve planejamento, implementação e operação, bem como verificação e ações corretivas.
- OHAS 26000:2010 Define a norma Internacional de Responsabilidade Social.
- Organização não governamental de Normas Técnicas (ISO), reconhecida internacionalmente, é responsável pelo desenvolvimento e manutenção das normas. Cada país membro possui uma entidade nacional como sua representante (governamental ou privada) junto aos comitês da ISO. 2007.

O Professor Adherbal Caminada Netto (2012), em suas notas de aulas da disciplina **Sistemas de Gestão da Qualidade – ISO 9001**, entende *Elementos da Abordagem Sistêmica: Administração* como a capacidade de observar o todo, e *Sistema* como o conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades.

Dentro dessas definições, temos que os elementos da abordagem sistêmica em uma organização são: objetivos, administração, ambiente, recursos, componentes e administração.

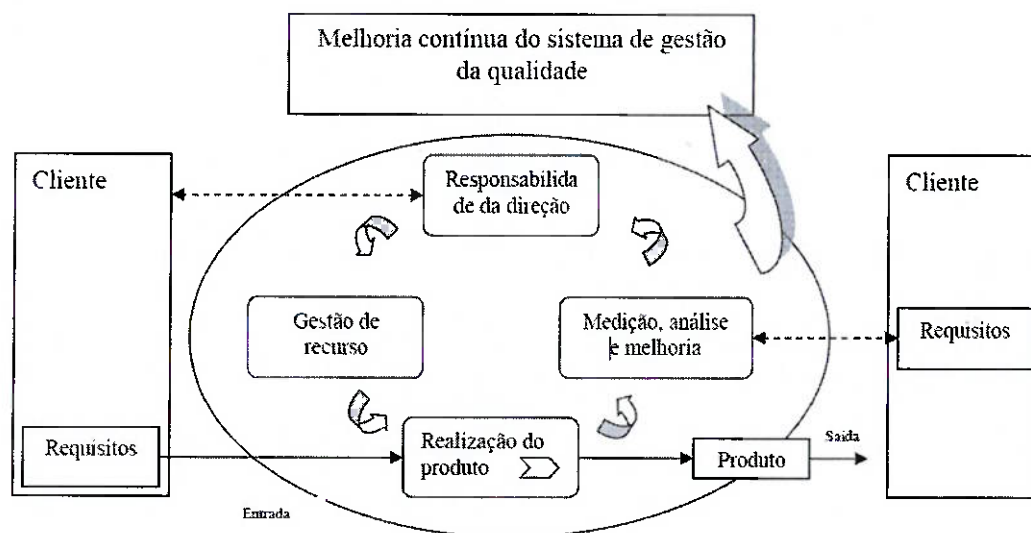
O sistema de gestão é aplicável em qualquer organização, independentemente de seu porte ou atividade, que é a forma escolhida para administrá-la. O objetivo de padronização da metodologia desse modelo são as garantias internas e externas da qualidade de um produto ou serviço. Para a Administração, qualidade significa melhoria contínua, e qualidade total está ligada à eficiência e eficácia

O gerenciamento significa acompanhar as atividades de maneira a evitar a ocorrência de anormalidades, conduzindo a prática do melhoramento contínuo da qualidade. Composta por um processo cujo resultado produz satisfação do cliente e melhoria contínua da organização. Com uma direção comprometida e envolvida em todos os processos, missão e visão bem definidas, excelência e eficácia operacional e satisfação dos clientes internos e externos, com certeza os resultados são positivos.

Segundo Palladini, “qualidade é dinâmico, ou seja, é uma noção que trabalha com referências que mudam ao longo do tempo”; já para Juran, “conceito de adequação do uso”, universalmente utilizado em qualquer produto ou serviço. Para Deming “é medida pela satisfação do consumidor”, ou seja, qualidade, local, e hora certa; para Falconi, “atendimento perfeito, de forma confiável, acessível e segura e no momento correto às necessidades dos clientes”.

Portanto, os requisitos contemplam os seguintes componentes: Análise crítica inicial; Política integrada de meio ambiente, segurança e saúde no trabalho; Planejamento; implementação e operação; Verificação e ações corretivas; Análise crítica pela administração.

Para garantir o resultado na organização, sugere-se que o sistema de gestão seja composto por subsistemas.



Fonte: ABNT/ISO 9004:2010

Figura 3 – Processo de Sistema de Gestão da Qualidade

3. COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES - CIPA

A Comissão é formada por representantes do empregador e dos empregados da Instituição, conforme instituído no Quadro I, da portaria nº 3.214, de 1978, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Para o cargo de presidente não há eleição, tendo em vista que a indicação cabe ao empregador e a duração do mandato é indefinida. A escolha do vice-presidente é feita pelos titulares eleitos. A secretária escolhida pode ou não ser representante da comissão, desde que acordado pelo empregador. O presidente pode convidar funcionários de outras áreas para colaborar com a comissão.

O item 5.2 da norma diz que cabe às empresas privadas e públicas o funcionamento regular da comissão admitida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A duração do mandato é de um ano, sendo permitida a reeleição para os eleitos. A estabilidade é garantida somente aos empregados eleitos. Compete à comissão promover diversas atividades relacionadas à prevenção de acidentes, bem como a realização da Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT), abordando temas relacionados à saúde e segurança do trabalhador.

Cabe à Comissão as seguintes atribuições: identificar os riscos do processo, ou seja, elaborar os mapas de riscos dos locais pertencentes à Instituição; elaborar o plano de trabalho (cronograma anual de atividades); participar da implementação e do controle da qualidade das medidas de prevenção; realizar verificações periódicas nos ambientes de trabalho; avaliar o cumprimento das metas a cada reunião; divulgar informações relativas à segurança e saúde do trabalhador no ambiente de trabalho; colaborar com o PPRA; divulgar e promover o cumprimento dos requisitos estabelecidos nas normas regulamentadoras e anualmente promover, conjuntamente com a organização, campanhas de prevenção às doenças sexualmente transmissíveis, AIDS.

3.1. A COMISSÃO DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES E OS SISTEMAS DE GESTÃO: QUALIDADE E MEIO AMBIENTE

A Comissão tem como finalidade a “prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, tornando-o compatível com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador”, identificando os riscos no ambiente de trabalho por meio de análises e informações coletadas, conforme previsto nas normas regulamentadoras item 5.1 da (NR-5) e do Programa de Prevenção e Riscos Ambientais (NR-9) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), com a colaboração do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), da direção e Assistência Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Já a NBR ISO 9004:2010 tem como objetivo traçar os requisitos de um Sistema de Gestão, destaco a Administração e a Comissão.

E a norma técnica, quando a organização tem claramente definida que:

- necessita demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis;
- pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e a garantia da conformidade com requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis.

deverá verificar a aplicabilidade de cada requisito contido na NBR ISO 9004:2010 com base na sua natureza e no tipo de produto ofertado. Quando não puderem ser aplicados, deverão ser considerados para exclusão e estão limitados aos requisitos contidos na seção 7 da norma, denominada “Gestão de Processos”.

Para a realização de um processo, qualquer que seja, a organização deve planejar e desenvolver todos os processos a ele pertinentes, de forma coerente com os requisitos dos outros processos do sistema de gestão e qualidade, tais como: determinação da *sequência* e da *interação* desses processos; determinação de critérios e métodos necessários para assegurar que a *operação* e o *controle* desses processos sejam eficazes; garantia de disponibilidade de *recursos* e *informações*

necessários para apoiar a operação e o monitoramento desses processos, *medição* e *análise* desses processos; implementação de *ações* para se atingir os *resultados planejados* e a *melhoria contínua* desses processos.

A Administração e a comissão contemplam esses quesitos, pois há *interação*, apoio necessário para a *execução* do processo, e a *Assistente Administrativa* é a responsável (Gestora), segundo a norma, por planejar a realização do produto; a organização deve além de determinar, quando apropriado, os objetivos da qualidade e os requisitos para os serviços, estabelecer processos e documentos e prover recursos *específicos*; determinar a *verificação*, a *validação*, o *monitoramento*, a *inspeção* e as atividades de ensaio requeridas, específicas, bem como os *critérios* para a aceitação e os *registros* necessários para fornecer evidência de que os processos de realização e o serviço resultante atendem aos requisitos.

No que tange aos processos relacionados aos clientes, ao processo em si e ao desenvolvimento do produto, à aquisição do produto pelo cliente, à produção e ao fornecimento do produto, ao controle de dispositivos de medição e monitoramento – os quais terei oportunidade de comentar ao longo deste trabalho – a Faculdade já possui uma cultura direcionada à qualidade, conforme descrito no capítulo 2.3.

3.2 A COMISSÃO E O PROCEDIMENTO AÇÃO CORRETIVA E PREVENTIVA

Trata-se agora de proceder a uma análise crítica sobre um dos procedimentos documentados obrigatórios do Sistema de Gestão da Qualidade abordados na norma técnica, no caso, a *ação preventiva*.

Os procedimentos para a *ação preventiva* devem incluir, como bem aponta Adherbal Caminada Netto, os seguintes quesitos:

- consulta a fontes adequadas de informação: procedimentos, instruções, relatórios, registros etc.;
- determinação dos passos que devem ser seguidos para lidar com problemas que exijam ação preventiva;
- maneira de iniciar a ação preventiva e como controlar sua aplicação para verificar se é eficaz para evitar a ocorrência de problemas;
- maneira de garantir que as informações relevantes sobre as ações preventivas tomadas sejam incluídas na análise crítica periódica do sistema da qualidade, que deve ser realizada pela alta administração da empresa.

As ações preventivas da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes são realizadas por meio de avaliação das condições ambientais, em conformidade com a norma (NR-9) “Programa de Prevenção de Riscos Ambientais”, visando à preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores. A sua elaboração e implementação é anual e obrigatória, independente do grau de riscos de suas atividades, previsto na norma.

A norma ISO 9004:2010, nos item 6.5 e 6.6, (Infraestrutura e Ambiente de Trabalho) diz que cabe à organização focar-se periodicamente no planejamento e avaliação da infraestrutura e das condições ambientais necessárias para o desenvolvimento das atividades de trabalho e prestação de serviço, em conformidade com as normas estabelecidas.

O termo “ambiente de trabalho” se refere àquelas condições sob as quais o trabalho é executado, incluindo fatores físicos, ambientais e outros (tais como ruído, temperatura, umidade, iluminação e condições meteorológicas)

A principal função do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais é a prevenção e o controle da exposição ocupacional aos riscos ambientais, isto é, prevenção e controle dos riscos de acidentes classificados por agentes químicos: substâncias, compostos ou produtos que possam penetrar no organismo pela via respiratória (gases, vapor, fumos, poeiras, névoas e neblinas); físicos: exposição do trabalhador a diversas formas de energias (ruídos, vibrações, umidade, calor, frio, radiações e pressões normais); biológicos: (vírus, bacilos, bactérias, protozoários, parasitas); ergonômicos (condições do posto de trabalho) e acidentes (equipamentos, ferramentas e máquinas desprotegidas, espaço físico e iluminação inadequados, eletricidade, riscos de incêndio ou explosão) presentes nos locais de trabalho.

As normas viabilizam a:

- 1) **Segurança:** Padronizar os processos, indicando quais equipamentos de segurança individual (EPI) e coletivo (EPC) devem ser utilizados e como utilizá-los, além de orientar os colaboradores envolvidos;
- 2) **Ergonomia:** Prover condições físicas, psicológicas (cognitiva) e ambientais, tais como ruído, temperatura, umidade, iluminação, etc. (considerar a norma NR 17 e requisitos normativos específicos do produto);
- 3) **Maximização da eficiência:** Otimizar o ambiente de trabalho, a fim de melhorar o rendimento dos processos executados, reduzindo perdas e aumentando a qualidade do produto ou serviço resultante de cada processo.
- 4) **Minimização de resíduos:** Obedecer aos requisitos legais e otimizar os recursos ambientais utilizados. Um levantamento de aspectos e impactos ambientais pode auxiliar na redução de resíduos (considerar, como literatura de apoio, a norma NBR ISO 14001);
- 5) **Higiene e organização:** Higienizar e organizar o local de trabalho, a fim de que o ambiente esteja sempre limpo e suas ferramentas de trabalho sejam sempre de fácil acesso quando necessárias (a aplicação do conceito "5S" é válido).

A norma (PPRA) estabelece a existência de um cronograma, com indicação dos prazos para o desenvolvimento das diversas etapas do processo. Implementações do programa e das medidas de controle, bem como o treinamento adequado. A avaliação do programa possibilita uma análise global e o estabelecimento de ajustes e definição no cumprimento das metas e prioridades estabelecidas, com objetivo de ações corretivas e preventivas. Os registros dessas ações estão embasados em

levantamentos dos riscos ambientais; planejamento anual com estabelecimento de metas e prioridades; estratégia e metodologia de ação; forma de registro, manutenção e divulgação dos dados; periodicidade e forma de avaliação.

Além disso, há o controle social, garantindo aos trabalhadores o direito à informação e à participação no planejamento e no acompanhamento da execução do programa. A antecipação, reconhecimento, avaliação e consequente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a surgir no ambiente de trabalho.

Desse modo, a antecipação, reconhecimento e avaliação e controle de riscos do barracão seis estão descritas no relatório emitido pelo Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT).

Já os passos traçados pela Presidente da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), logo nos primeiros meses de sua posse, foram a elaboração do cronograma anual de atividades contido no planejamento, ou seja, o estabelecimento de metas, prioridades, avaliações ambientais gerais, parciais, treinamento, auditoria, análise crítica do programa e forma do registro, manutenção e divulgação dos dados, prescritas na norma regulamentadora.

Certo está que muitas vezes as ações preventivas se confundem com as corretivas. As primeiras dizem respeito a ações que devem ser tomadas quando se antevê um problema ainda não ocorrido. A ação corretiva, por sua vez, refere-se à ação praticada para se corrigir um problema já existente.

Muitas vezes, antes de se adotar medidas preventivas, faz-se necessário adotar ações corretivas imediatas e pontuais, e com a Comissão de Prevenção de Acidentes não foi diferente.

Seu primeiro passo foi devolver os processos não conformes para as devidas adequações, mas esse procedimento não era o melhor, posto que tal ação corretiva resolvia um ou outro caso específico, mas não eliminava de todo os problemas, nem permitia a padronização dos processos ali analisados.

Diante de tal fato, a Presidente da Comissão, juntamente com a Assistente Administrativa, primeiramente encaminhou o relatório e posteriormente convocou reuniões com as partes envolvidas no processo.

A partir daquele momento, o processo passou a ser apresentado de forma sumária, contemplando os seguintes itens: objetivos; resultados esperados; atividades principais; cronograma; equipe responsável e gestão de recursos.

Posteriormente, disponibilizou por e-mail o plano de ações corretivas, contendo procedimentos e orientações extraídas do relatório a serem observados pela equipe responsável.

O plano de ação adota o modelo 5W+1H, conforme se verifica na tabela abaixo:

O que deve ser feito?	Por que deve ser feito?	Quando deve ser feito?	Onde deve ser feito?	Por quem deve ser feito?	Como deve ser feito?	Quem?
Verificações	Atribuição da CIPA	Mensalmente	Setores da empresa	Cipeiros	Checklist	Presidente e vice da CIPA
Fiscalização da elaboração e atualização do PPRA	Prevenção e controle de riscos ambientais, conforme portaria 3.214 (NR-9)	Anualmente	Todos os prédios e barracão	Técnico de Segurança	Coleta de dados nas áreas	SESMT USP
Mapa de Risco	Atribuição da CIPA	Até o 5º mês do mandato	Setores da Unidade	Técnico de Segurança	Coleta de dados nas áreas	SESMT USP

Fonte: Adaptado de Campus (1999)

Figura 4 Modelo 5W+1H

Com essas ações corretivas, a Comissão espera atender a avaliação das condições de trabalho, de acordo com os parâmetros da legislação em vigor.

3.3 A COMISSÃO E O FOCO NO CLIENTE

A norma técnica NBR ISO 9004:2010, embora tenha o cliente como premissa, focaliza-o mais detidamente nos itens 4.4 “Necessidades e Expectativas das interessadas”; e 5.3.1 “Generalidades”. Percebe-se que a alta direção e a comissão devem estabelecer uma política da qualidade apropriada ao propósito da organização, incluindo seu comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade, proporcionando uma estrutura capaz de estabelecer e analisar criticamente os objetivos da qualidade, os quais devem ser comunicados e entendidos por toda a organização.

Ao longo deste trabalho, tratou-se das ações da Comissão Interna que indicam sua preocupação com a política da qualidade, com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua de sua eficácia, bem como com a análise crítica de seus processos e procedimentos. Mas o que quero abordar neste item é apenas e tão somente o cliente, que é também cliente da Instituição.

Num primeiro momento, posso dizer que os funcionários são os principais clientes e estão alocados no FEA6 (barracão) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, desempenhando funções e atividades importantes para a melhoria e condições ambientais. Seção de Manutenção: manutenções preventivas e corretivas dos prédios e conservação; equipamentos (telefonia, ar condicionado, rede elétrica, serralheria, alvenaria, pintura, vidraçaria, marcenaria, entre outros). Seção de Gráfica: impressão de revistas, informativos, cartões, envelopes e outros a fim de atender a comunidade interna. Serviço de Almoxarifado e Patrimônio, receber e distribuir bens disponíveis no estoque, organizar e controlar os bens patrimoniais, recursos necessários para o desenvolvimento do trabalho da Instituição. As áreas de atividades dos setores são: Administrativa e Financeira.

Mas esses, na verdade, não são os únicos. No bojo desses “clientes maiores” estão contidos não só os encarregados de repassar à comunidade o conhecimento adquirido, como também seus beneficiários, ou seja, a comunidade interna e/ou externa. Podemos afirmar, portanto, que os clientes da Faculdade se multiplicam à medida da aplicabilidade dos conhecimentos e treinamentos. São eles: os docentes

e os funcionários dos prédios FEA 1, 2, 3, 4 e 5, enquanto usuários dos serviços prestados pelas áreas citadas, uma vez que utilizam a infraestrutura; e a sociedade, na medida em que faz parte da comunidade externa.

Dentro da diversidade de clientes da Faculdade, não podemos deixar de relacionar os não contemplados, pois, apesar de não terem vínculo empregatício com a Faculdade, também foram objeto de análise por parte da Comissão as empresas terceirizadas (Copiadora e Higilimp).

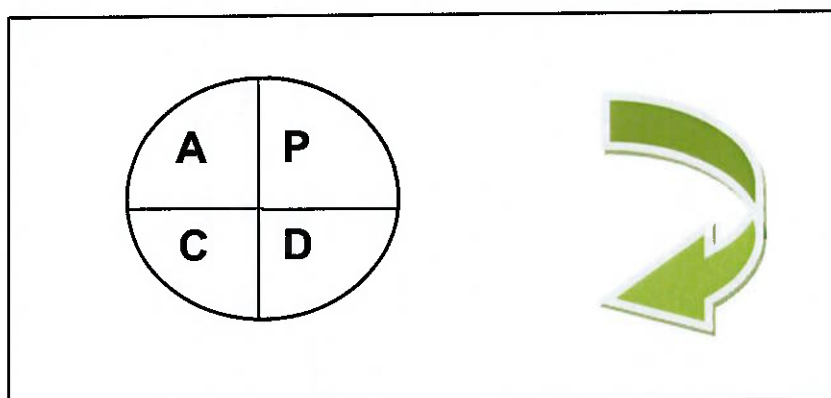
Por fim, cabe destacar que a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes incluiu o cronograma de ações corretivas no manual de instruções, procedimentos e orientações, o que indica preocupação com seus clientes, nesse caso específico, os voltados à linha de fomento.

3.4. A COMISSÃO E A MELHORIA CONTÍNUA DO PONTO DE VISTA DO PDCA

No que tange à *melhoria contínua*, a norma técnica NBR ISO 9004:2010 determina (item 8.5) que a organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e análise crítica pela direção.

A princípio, podemos destacar que as ações corretivas mencionadas no item também são requisitos da melhoria contínua imposta pela Universidade, Faculdade e Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

O Ciclo de Deming (*Plan-Do-Check-Act*), ou seja, planejar, executar, verificar e agir é uma ferramenta útil no domínio da Gestão, designadamente da Qualidade e Ambiente. Sua aplicação conduz a um processo de melhoria contínua, que deve contemplar as aspirações de todas as partes interessadas. Contribuição significativa sobre a padronização da organização e o gerenciamento da rotina é oferecida por Falconi (2004), quando aborda os conceitos de padronização e gerenciamento da qualidade e os passos para implementação do Controle da Qualidade Total. O objetivo do desenvolvimento e implantação de um sistema de padronização é reduzir a variabilidade dos processos, fazendo com que os insumos sejam processados sempre da mesma maneira e o valor agregado seja sempre o mesmo, gerando assim a satisfação permanente do próximo processo e do cliente externo.



Fonte: Paladin 2012

Figura 5 Ciclo de Deming

Agora, ao analisar a melhoria contínua tendo por base o método de gerenciamento de melhoria da qualidade denominado PDCA, verifiquei o quanto a Comissão se dedica a aperfeiçoar-se e a aumentar a qualidade no ambiente de trabalho.

Se gerenciar é resolver problemas, o PDCA (*PLAN*, *DO*, *CHECK* e *ACTION*) é um bom exemplo de método gerencial para solução de problemas.

No caso da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, ao executar cada ação corretiva em busca da melhoria contínua, primeiramente identificou o problema, depois o definiu claramente e, em seguida, reconheceu sua importância no conjunto do processo. Feito isso, analisou-o tanto do ponto de vista institucional, como do ponto de vista do(s) cliente(s). Descobertas as causas fundamentais do problema, concebeu um plano para bloquear suas causas. Finda a etapa *PLAN*, passou à *DO*, ou seja, à execução de ações bloqueadoras das causas localizadas. Como tanto o *PLAN* como o *DO* foram devidamente comentados ao longo deste capítulo, lembro, apenas, que a etapa *DO* inclui as diretrizes e o *como* apresentar o cronograma de ações corretivas.

A quem compete verificar se as ações bloqueadoras propostas pelo relatório foram cumpridas? O *CHECK* é executado pela Assistência da Faculdade, com o apoio da secretaria; as ações corretivas realizadas pelas respectivas áreas se cumpriram fielmente conforme a alteração no cronograma e o cumprimento do prazo estabelecido. Em caso contrário, em reunião com a equipe, cobra-se o estabelecido. Agindo nos termos indicados pela *ACTION*, previne o reaparecimento do problema no âmbito do relatório e facilita o futuro trabalho do mesmo.

O giro entre passado / presente / futuro que o PDCA permite também pode ser analisado partindo da instituição USP e não apenas da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), como fiz acima.

Podemos dizer, neste caso, que o planejamento de metas e métodos para a utilização do relatório e cronograma de ações corretivas ligadas ao Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) da Universidade (*PLAN*) foi traçado pela norma regulamentadora (NR-9), que norteia a atuação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e a aplicação determinada pela Faculdade.

Criado o cronograma de ações corretivas, tornou-se necessário ditar parâmetros a serem seguidos pelas equipes de execução. Dessa forma, a Assistência, na etapa *DO* PDCA, estabeleceu normas e diretrizes para aplicar as ações a partir da criação

de uma equipe responsável denominada Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), composta por funcionários de cada prédio, dentre os quais estão os chefes e as secretárias responsáveis pelos departamentos.

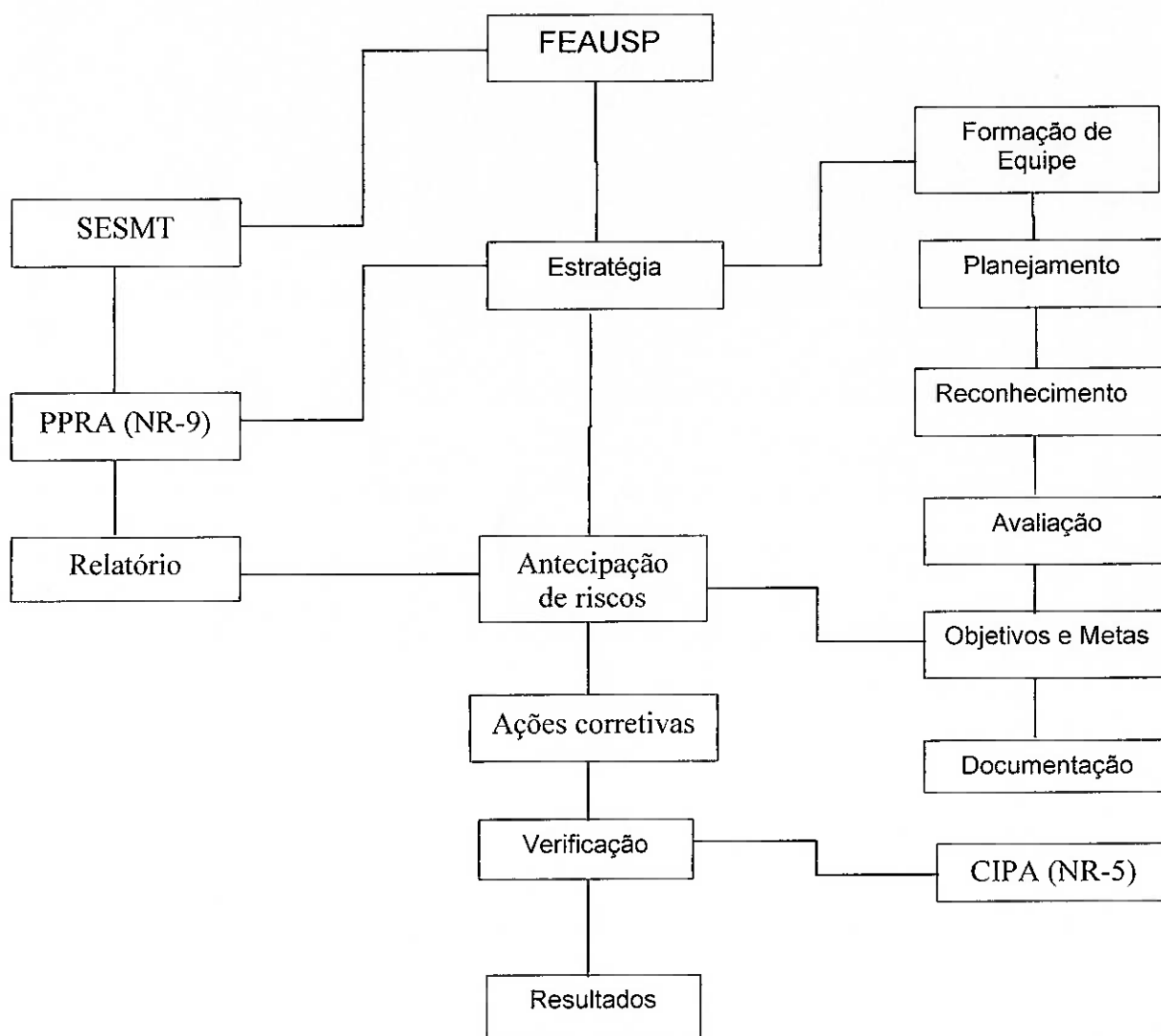
Exatamente como no observado acima, o *CHECK* coube à citada secretária da Assistência Administrativa.

Podemos dizer que a ação da Comissão em busca da melhoria contínua (*ACTION*, do PDCA) está no fato de readequar os procedimentos e as diretrizes a cada novo problema detectado.

Concluindo, a cada problema analisado e solucionado, a Comissão de Prevenção de Acidentes e a própria Unidade percorrem todas as etapas do PDCA: *planejamento, execução, verificação e ação*.

3.5. O MACRO-FLUXOGRAMA DA COMISSÃO E SEUS PROCESSOS

As tarefas desenvolvidas pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes foram, aqui ou ali, descritas ao longo deste trabalho. Para que fiquem mais claras, apresento a seguir o macro-fluxograma, indicando o percurso de seus processos.



Fonte: Adaptado de Campos (1999:)

Figura 6 Macro-Fluxograma da Comissão e seus processos

3.6. GESTÃO DE RECURSOS

Este assunto considere relevante à aplicação da norma do item 6.3 da NBR ISO 9004:2010 (Pessoas na organização), que trata da “importância das pessoas”, competência dos colaboradores da organização baseada na educação, habilidade, treinamento e experiência do indivíduo. Além disso, avaliei e evidenciei as prováveis dificuldades e facilidades de aplicações dos requisitos normativos na rotina da organização.

3.6.1 Significado de Competências:

- Dicionário Aurélio: “Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, aptidão, idoneidade”.
- Dicionário Michaelis: “Faculdade para apreciar e resolver qualquer assunto. - Aptidão, idoneidade”.

Já, a ISO 10015:2001 define competência da seguinte maneira:

- **3.1 competência:** Aplicação do conhecimento, habilidades e comportamento no desempenho.
- Wikipédia: Competência, em administração, é a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.) que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada. O administrador - para ser bem-sucedido profissionalmente - precisa desenvolver três competências pessoais duráveis: o conhecimento (informações, conceitos, ideias, experiências), a perspectiva (colocar o conhecimento em ação) e a atitude (fazer as coisas acontecerem).
- Alguns estudiosos afirmam que certas competências podem ser adquiridas facilmente e outras não, como por exemplo, adquirir polidez e diplomacia é possível, mas intuição, empatia e pensamento analítico, não. Um líder inteligente pode se cercar de pessoas que possam suprir suas falhas e a elas delegar responsabilidades. No caso da habilidade para se comunicar em público, um líder inteligente que não detém essa habilidade pode delegar essa tarefa a pessoas de sua confiança e que detenham tal habilidade.

Os princípios de gestão da qualidade podem ser utilizados pela alta direção para conduzi-la à melhoria do seu desempenho. Um dos princípios da qualidade é envolvimento de pessoas, já que “pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização” (ISO 9000).

Nesse contexto, considere a importância do recurso humano no desempenho do sistema de gestão da qualidade. Muitas vezes, as pessoas estarão intimamente relacionadas ao sucesso ou insucesso de um processo, podendo impactar diretamente a qualidade do produto ou serviço.

Assim, a organização precisa capacitar seus funcionários para a qualidade, pois essa é uma preocupação dos consumidores e, nas empresas, uma questão estratégica. Já de acordo com a NBR ISO 9004:2000 “é o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”.

Já a norma NBR ISO 10015:2001 dispõe diretrizes com o objetivo de orientar a organização e sua equipe a interpretar questões relativas “à educação e treinamento”.

Cada uma das normas possui objetivos específicos e tem sido utilizada pelas organizações para auxiliar a implantação de sistemas de gestão da qualidade ou para fornecer a base conceitual para a implantação de práticas relacionadas à melhoria da qualidade.

A ISO 9001 define os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, dentre os quais está o recurso humano já que “o pessoal que executa as atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados” (ISO 9001, 2000).

Os recursos humanos para o sistema de gestão da qualidade, e sua qualidade são importantes e possuem parâmetros fundamentais: Polivalência – características de conhecimento de várias áreas/atividades/sistemas/linhas de negócios, moldando os talentos de cada profissional da organização; Rodízio – capacidade de adaptação; versatilidade para aprendizado de novas tarefas, no decorrer da vida profissional, impondo a atuação de cada indivíduo em atividades/áreas empresariais diversificadas; Participação – nível de integração dos recursos humanos, entre si e com a problemática empresarial, com vistas à rapidez e facilidade no alcance dos objetivos organizacionais; Negociação – diálogo, argumentação lógica, entre

profissionais e subsequentes áreas, no sentido de identificação dos pontos de convergência para decisão organizacional.

3.6.2. EDUCAÇÃO

Definição (Aurélio): 1. Desenvolvimento das faculdades físicas, morais e intelectuais do ser humano. 2. Civilidade 3. Arte de ensinar e adestrar animais. 4. Arte de cultivar plantas.

Ishikawa (1993), afirma que a qualidade começa e termina com a educação.

Conceito: Educação é a reconstrução contínua da experiência. Envolve todos os aspectos pelos quais as pessoas adquirem compreensão do mundo que as cerca, bem como a necessária capacidade para lidar com as situações.

O indivíduo, educando-se, desenvolve-se. Desenvolvendo-se, educa-se. Em termos organizacionais, essa relação diz respeito a um processo contínuo e progressivo de aumentar a capacidade de uma pessoa de modo a torná-la sempre competente para assumir as atribuições e responsabilidades de um novo cargo em sua carreira profissional.

Objetivo: Na construção e transformação da realidade organizacional, contribuindo para que a organização também cumpra seu papel de empresa cidadã.

Emerge nesse processo um novo perfil e um novo conceito de qualificação, que vai além do simples domínio de habilidades motoras e disposição para cumprir ordens, incluindo também ampla formação geral e sólida base tecnológica. Não basta mais que o trabalhador saiba "fazer"; é preciso também "conhecer" e, acima de tudo, "saber aprender".

O novo perfil valoriza traços como participação, iniciativa, raciocínio lógico e discernimento. Da perspectiva da empresa, não basta mais contar com o típico "operário padrão", pronto a "vestir sua camisa" e suar por ela. É preciso, antes de tudo, garantir o trabalhador "competente" capaz de "pensar com a cabeça da empresa".

Nessa perspectiva, o resgate da qualificação pode ser um passo decisivo para um novo patamar nas relações capital trabalho, fundado na negociação que, por sua vez, exige conhecimento e domínio do processo de trabalho.

3.6.3. TREINAMENTO

Definições

Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinada empresa. Seus objetivos situados a curto prazo são restritos e imediatos visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-o adequadamente.

Outras definições

De acordo com o autor Deming, “para obter qualidade é preciso treinar, treinar e continuar treinando”

O treinamento e desenvolvimento das equipes relacionadas à capacitação se tornam fundamentais, já que estão relacionados à melhoria da qualidade. O desenvolvimento dos indivíduos é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras expectativas. Em relação ao processo de desenvolvimento, envolve três estratos, que se superpõem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional. Os estratos menores – como treinamento e desenvolvimento de pessoal (T&D) – tratam da aprendizagem no nível individual e de como as pessoas aprendem e se desenvolvem. “O desenvolvimento organizacional (DO) é o estrato mais amplo e abrangente e refere-se a como as organizações aprendem e se desenvolvem através da mudança e inovação”.

Desenvolver os funcionários para que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e com a inovação, é o grande segredo das empresas bem sucedidas. A educação está ligada, sobretudo, às atividades de desenvolvimento pessoal, que estão mais relacionadas aos processos profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, e menos à repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do funcionário e visa à carreira futura e não apenas ao cargo atual.

Desenvolvimento e treinamento são definidos respectivamente por Chiavenato (1999, p. 323), como: “são as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional; são as experiências organizadas de aprendizagem centradas na posição atual da organização. O treinamento deve aumentar a possibilidade de o funcionário desempenhar melhor suas atuais responsabilidades”.

Campos (1999) cita que o treinamento está diretamente ligado ao “conhecimento por meio de práticas seguras e habilidade”. O trabalho para ser bem realizado depende da capacitação do funcionário.

Treinamento é uma forma de educação especializada que trabalha com o processo de aprendizagem, pois toda a aprendizagem resulta em mudança de atitude. Para o treinamento, a verdadeira aprendizagem só ocorre quando a pessoa domina inteiramente o assunto e traduz esse domínio em novos comportamentos e habilidades. Na visão de Filippo (1978), “treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um colaborador para o desempenho de um determinado cargo ou trabalho”. Goldstein (1991) define treinamento como a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades, o que resulta em melhoria do desempenho do trabalho. Torpey (apud LOUREIRO, 1997) coloca que, no ambiente de trabalho, não existe a alternativa entre treinar e não treinar, pois algum treinamento, ao menos de caráter informal, tem lugar necessariamente, mesmo quando nenhum plano tenha sido formulado para a transmissão de conhecimentos. Para Miranda (2010), “é a prática do uso do conhecimento”. Na ausência de algum tipo de treinamento, o meio de trabalho é frequentemente caracterizado por alta incidência de acidentes, desperdício excessivo, ineficiência, erros, elevada taxa de absenteísmo, queixas e descontentamento inadequado das capacidades individuais.

Na norma NBR ISO 10015 item 3.2 (treinamento): “Processo para desenvolver e prover conhecimento, habilidades e comportamentos para atender requisitos”.

Objetivos do treinamento

Toda organização possui objetivos gerais que podem ser atingidos a curto, médio e longo prazo, ainda que não os apresente formalmente, e estabelece outros objetivos específicos, relacionados mais facilmente. Ela deverá ter esses objetivos bem delineados e facilmente apresentados, pois é de fundamental importância para qualquer sistema de treinamento, pois esse deve ser utilizado como uma das

estratégias para a consecução dos objetivos gerais e específicos. Assim, estará adequando o treinamento aos seus objetivos, evitando com isso investimentos incorretos, treinamentos frustrados, descrédito por parte dos colaboradores no seu programa de treinamento. A consideração de treinamento como um subsistema da administração de recursos humanos demanda a consideração, na definição de seus objetivos, dos objetivos do sistema maior. O treinamento não pode ser bem sucedido se for considerado como uma função isolada dentro da organização. Deverá, para ter sucesso, ser uma parte cuidadosamente planejada de um programa integrado da organização.

Os principais objetivos de um de treinamento são:

- preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- adaptar os colaboradores quanto às diretrizes da empresa, política, linhas filosóficas, etc;
- proporcionar ao colaborador a oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada; e,
- mudar a atitude das pessoas, entender as que podem criar um clima satisfatório entre colaboradores, aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerência. Daí a necessidade de integrar o treinamento às demais atividades organizacionais, a fim de que consigam atingir seus objetivos.

Características do treinamento

- lida com necessidades decorrentes;
- é orientado para o cargo;
- lida usualmente com requisitos de tarefas específicas.

Resultados do treinamento

- Melhoria contínua: convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.
- Envolvimento de pessoas: pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.

Etapas do processo de treinamento

As etapas do processo de treinamento são: levantamento das necessidades, programação, execução e avaliação, conforme descritas a seguir:

Levantamento das necessidades de treinamento

A primeira etapa do treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são muito claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las. Necessidades de treinamento são relativas ao preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer, e aquilo que ela realmente sabe e faz. Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidade que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. Na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benéfico para os colaboradores, para a organização e, sobretudo, para o cliente. Caso contrário, representará um desperdício ou simples perda de tempo.

O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando elas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre deve ser introduzida ou incentivada. A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalisador dessa mudança.

Para empresas certificadas, as necessidades de treinamento podem ser determinadas através dos dados de entrada da análise crítica pela direção, o que é um requisito normativo.

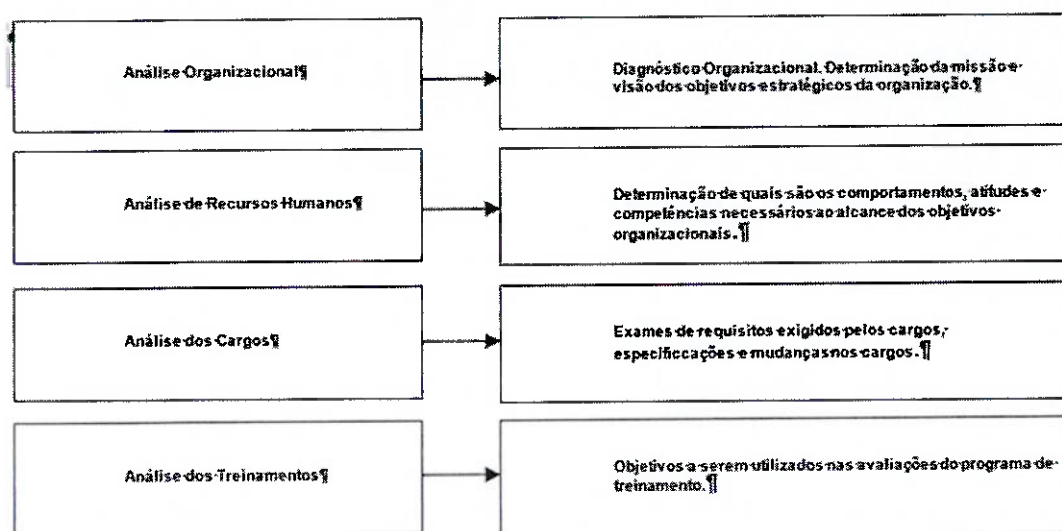
Métodos de levantamento de necessidades de treinamento

Existem vários métodos para determinar que habilidades devem ser focalizadas para estabelecer a estratégia de treinamento. Um dos métodos é avaliar o processo produtivo dentro da organização, localizando fatores como produtos rejeitados, barreiras, pontos fracos relacionados com o desempenho de pessoas, custos laborais elevados etc. Outro método para determinar as necessidades de treinamento é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam ser necessidades de treinamento na organização. As pessoas verbalizam clara e objetivamente que tipos de informação, habilidades ou atitudes elas necessitam para executar melhor suas atividades. Um terceiro método envolve a visão do futuro. A

introdução de novas tecnologias ou equipamentos, novos processos para produzir ou desenvolver os produtos ou serviços da organização são sinais de que novas habilidades e destrezas deverão ser adquiridas pelas pessoas.

O levantamento de necessidades de treinamento pode ser feito em três níveis de análise:

- 1) Análise organizacional: a partir do diagnóstico de toda a organização para verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.
- 2) Análise de recursos humanos: a partir do perfil das pessoas, determinar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessárias para que elas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.
- 3) Análise das estruturas de cargos: a partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos, determinar quais são as habilidades, destrezas e competências que as pessoas deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos.
- 4) Análise de treinamento: a partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizadas como critérios para avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento.



Fonte: Chiavenato (2008)

Figura 7 Levantamento de Necessidades de Treinamento

O quadro descrito proporciona as formas de análise das necessidades de treinamento.

PERGUNTA	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE DE TAREFA	ANÁLISE INDIVIDUAL
O QUE É	IDENTIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA	COLETA ORDENADA DE INFORMAÇÕES SOBRE DETERMINADA TAREFA	DIAGNÓSTICO COMPORTAMENTAL DO COLABORADOR ENVOLVENDO CONHECIMENTOS E HABILIDADES
PORQUE É NECESSÁRIO	FORNECE UM DIAGNÓSTICO QUE MOSTRA ONDE DEVE SER CONDUZIDO O TREINAMENTO	A FIM DE DETERMINAR O TIPO DE COMPORTAMENTO QUE O COLABORADOR DEVE APRESENTAR PARA O DESEMPENHO DA TAREFA (CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES)	IDENTIFICA QUEM DEVE SER TREINADO E QUAL TIPO DE TREINAMENTO
QUEM FAZ	TODAS AS ÁREAS	SETOR DE CARGOS E SALÁRIOS E A ÁREA DE TREINAMENTO	CHEFE IMEDIATO E A ÁREA DE TREINAMENTO
COMO SE FAZ	REUNIÃO COM OS RESPONSÁVEIS PELAS DIVERSAS ÁREAS	DISCUSSÕES EM GRUPO, ETC.	REUNIÕES, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, ETC.
TEMPO	DENTRO DE PERÍODOS ESTABELECIDOS NO PLANEJAMENTO GLOBAL	SEMPRE QUE FOR DETECTADA DEFASAGEM ENTRE AS EXIGÊNCIAS DA TAREFA E AS HABILIDADES DO TITULAR DESSA TAREFA	SEMPRE QUE FOR DETECTADA A CARÊNCIA DO COLABORADOR QUANTO À EXECUÇÃO DAS TAREFAS.
ONDE	NA PRÓPRIA ORGANIZAÇÃO	NO SETOR DE CARGOS E SALÁRIOS	NO PRÓPRIO LOCAL DE TRABALHO

Fonte: Adaptado de Orth (2003)

Figura 7.1 Quadro Análise das Necessidades de Treinamento

Nesses itens são abordados, ainda que de forma sucinta, os aspectos mais importantes que contribuem sobremaneira para o êxito no levantamento das necessidades de treinamento. Através deles, as organizações poderão detectar as reais necessidades e, assim, implantá-lo da melhor maneira possível, evitando perda de tempo, recursos financeiros e materiais.

Programação do treinamento

A programação de um treinamento nada mais é que um planejamento para a execução e é de extrema importância, pois para que seja bem sucedido deverá ser uma parte cuidadosamente planejada de um programa integrado da organização. Sendo assim, o programa deverá atender plenamente ao levantamento das necessidades de treinamento. Dessa forma, a organização estará adequando os treinamentos aos seus objetivos, evitando com isso investimentos incorretos, programas frustrados e descrédito por parte dos colaboradores.

Execução do treinamento

Para que o treinamento seja bem sucedido, deverá ser executado de acordo com o que foi planejado e determinado previamente na programação. Essa execução

deverá atender à programação quanto a tempo de treinamento necessário, recursos utilizados, métodos aplicados e objetivos.

Avaliação do treinamento

A etapa final é a avaliação do programa de treinamento para verificar sua eficácia, isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. Como os programas de treinamento representam um investimento em custo - os custos incluem materiais, tempo de instrutor, perdas de produção, já que os indivíduos que estão sendo treinados estão afastados de seus cargos - requer-se um retorno razoável desse investimento. Basicamente, deve-se avaliar se o programa de treinamento atende às necessidades para as quais foi desenhado. Respostas às questões abaixo podem ajudar a determinar a eficácia do programa de treinamento: as rejeições e refugos foram eliminados? As barreiras foram removidas? Os custos de trabalho por unidade diminuíram? As pessoas se tornaram mais produtivas e felizes? A organização alcançou seus objetivos estratégicos e táticos? Se as respostas foram positivas, o programa de treinamento foi bem-sucedido. Se for negativa, o programa de treinamento não atingiu seus objetivos e seu esforço foi inválido e sem efeito.

Alguns dados podem servir como elemento de avaliação de resultados do treinamento.

Dados concretos:

- Economias de custo;
- Melhoria da qualidade;
- Economia de tempo;
- Satisfação dos funcionários.

Medidas de resultados:

- Clientes atendidos;
- Tarefas completas;
- Produtividade;
- Processos completados;
- Dinheiro aplicado.

Exemplos de economias de custo:

- Custos variáveis;

- Custos fixos;
- Projeto de redução de custos;
- Custos operacionais;
- Custos administrativos.

Exemplos de dados sobre a melhoria da qualidade:

- Índices de erros e refugos;
- Volume de trabalho;
- Porcentagem de tarefas bem-sucedidas;
- Variância ao redor de padrões organizacionais preestabelecidos.

Possibilidade de economia de tempo:

- Tempo para completar um projeto;
- Tempo de processamento;
- Tempo de supervisão;
- Tempo de equilíbrio para novos funcionários;
- Tempo de treinamento;
- Eficiência;
- Dias de tempo perdido.

Avaliação de resultado de treinamento

A avaliação dos programas de treinamento pode ser feita em quatro níveis:

Avaliação no nível organizacional:

- Aumento na eficácia da organização;
- Melhoria da imagem da empresa;
- Melhoria do clima organizacional;
- Melhoria do relacionamento entre a empresa e funcionários;
- Melhoria do atendimento ao cliente;
- Facilidade de mudanças e inovação;
- Aumento da eficiência;
- Envolvimento dos gerentes nas práticas de treinamento.

Avaliação de nível de recursos humanos :

- Redução na rotatividade e de absenteísmo do pessoal;
- Aumento da eficácia individual e grupal dos empregados;

- Elevação dos conhecimentos das pessoas;
- Mudanças de atitude e comportamento das pessoas;
- Aumento das competências das pessoas;
- Melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT);

Avaliação no nível de cargos:

- Adequação das pessoas aos requisitos exigidos pelos cargos;
- Melhoria do espírito de grupo e da cooperação;
- Aumento da produtividade;
- Melhoria da qualidade;
- Redução do índice de acidentes no trabalho;
- Redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos.

Avaliação no nível de treinamento:

- Alcance dos objetivos do treinamento;
- Retorno dos investimentos efetuados.

Avaliação de Crítica

O que um programa de treinamento bem-sucedido pode proporcionar

Internamente:

- Melhoria da eficiência dos serviços;
- Aumento da eficácia nos resultados;
- Criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado;
- Melhor qualidade de vida no trabalho (QVT);
- Qualidade e produtividade;
- Melhor atendimento ao cliente.

Externamente:

- Maior competitividade organizacional;
- Assédio de outras organizações aos funcionários da empresa;
- Melhoria da imagem na organização;

Dificuldades e facilidades

Após estudar a norma NBR ISO 9004:2010 e os textos disponíveis do assunto, consideraram-se as dificuldades e facilidades da seguinte maneira:

Dificuldades

Recursos

Os recursos aplicados aos treinamentos são três:

Humano - Pessoas que receberão treinamento, pessoas que estarão envolvidas com o treinamento em todas as fases (levantamento das necessidades, programação, execução e avaliação);

Material - Materiais necessários para o treinamento (apostilas, produtos da própria organização, infraestrutura, etc.);

Financeiro - Investimento nos colaboradores que não estará retornando de forma produtiva enquanto os colaboradores estiverem em treinamento (produção interrompida para o treinamento, colaboradores afastados de suas funções);

Elaboração do plano de treinamento com abordagem eficaz, que satisfaça as necessidades;

Há dificuldade em visualizar as necessidades de treinamento em determinadas situações, sendo assim, a organização precisa definir cuidadosamente um plano de treinamento, para que o mesmo atenda de modo satisfatório suas necessidades de treinamento. Alguns dados podem facilitar na identificação das necessidades de treinamento, como por exemplo: índice de refugo; deficiência na qualidade dos produtos; improdutividade, etc. Tais dados podem ser discutidos na análise crítica pela direção e facilitar na elaboração de um plano com abordagem eficaz.

Verificação da eficácia

Como as organizações investem em treinamentos, torna-se necessário que os mesmos sejam avaliados quanto à eficácia. Para essa verificação, poderão ser utilizados os dados da elaboração do plano (redução/eliminação de rejeições e refugos, redução dos custos de trabalho, pessoas mais produtivas e satisfeitas, alcance dos objetivos e metas, etc.). Essa avaliação poderá ser realizada de forma teórica e/ou prática, acompanhamento do supervisor imediato *in loco*, melhora na percepção dos clientes (internos e externos) que possuem um envolvimento direto com as funções do colaborador treinado.

Pode haver também a necessidade de reavaliações dos treinados, nesses casos deverão ser determinados os critérios e métodos para as reavaliações do treinamento no planejamento do treinamento.

Facilidades

Disponibilidade de treinamentos existentes internamente, externamente à Unidade.

As variedades de treinamentos existentes no mercado podem ajudar a organização na escolha do treinamento que melhor se enquadra às suas necessidades.

3.6.4. HABILIDADES

Definição

De forma sintética, uma habilidade pode ser definida como a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização.

Características

Uma habilidade pode ser caracterizada pelos seguintes elementos:

Conhecimentos: constituem um conjunto de conceitos, técnicas, teorias e metodologias relacionadas ao trabalho. É o saber adquirido, que pode ser transmitido e aprendido;

Aptidões pessoais: relacionam-se às características do indivíduo, tais como capacidade de concentração e coordenação motora;

Aplicação prática: relaciona-se à mobilização dos conhecimentos teóricos e das aptidões pessoais, aplicadas no trabalho.

De acordo com José Aparecido em Inteligência Emocional “habilidades para redução de riscos, prevenção de problemas, promoção e comportamentos de saúde positivos e estilos de vida”.

Por exemplo a atividade de dirigir um automóvel. Essa é uma habilidade que envolve, primeiro, o conhecimento teórico das leis de trânsito e do funcionamento geral de um automóvel; segundo, algumas aptidões pessoais, como coordenação motora, atenção concentrada e destreza; e terceiro, as aplicações práticas dos conhecimentos e das aptidões, que ocorre no momento em que se combinam e se aplicam os conhecimentos e as respectivas aptidões na prática.

Em uma gráfica, local de produção seriada, são necessárias habilidades como operar em máquina de corte de papéis, e realizar manutenção preventiva em prensas. Já em um setor de manutenção, é preciso habilidades como realizar análises de lâmpadas; inspecionar amostras; realizar testes e sugerir produtos conformes.

Determinação das habilidades

As habilidades são determinadas de acordo com a realidade e necessidade de cada organização. Há três formas para a definição de habilidades:

Primeira, com base na análise das habilidades de um grupo de especialistas ou profissionais em diferentes momentos da carreira de determinado cargo, função ou processo de trabalho;

Segunda, com base na análise de um grupo de profissionais com alto desempenho em determinado cargo, função ou processo de trabalho;

Terceira, com base na análise dos processos atuais e dos processos a serem criados ou desenvolvidos futuramente, que proverão apoio aos objetivos estratégicos da organização.

Habilidades necessárias para uma administração eficaz

Há pelo menos três tipos de habilidades necessárias para que a administração seja executada de forma eficaz:

Habilidade Técnica: dá-se pelo uso de conhecimentos e metodologias técnicas, e equipamentos para a execução de tarefas específicas, através da sua experiência e educação.

Habilidade Humana: consiste na capacidade em compreender atitudes e motivações, ou seja, na aplicação de uma liderança eficaz.

Habilidade Conceitual: consiste na habilidade de compreender as complexidades da organização num todo, e no ajuste do comportamento das pessoas no meio.

Para o sucesso de um administrador na vida profissional não basta suas altas médias acadêmicas ou seu interesse próprio em praticar o que aprendeu. É necessário, além do conhecimento tecnológico da administração, desenvolver a personalidade e o modo de agir, ou seja, o desenvolvimento de suas habilidades.

Através das habilidades desenvolvidas e a adequada combinação delas, um indivíduo, ao passo que sobe na escala hierárquica, faz com que variações aconteçam e inovem suas experiências.

No âmbito, Operacional: desenvolve habilidades técnicas na supervisão.

No âmbito Intermediário: desenvolve habilidades humanas na gerência.

No âmbito Institucional: desenvolve habilidades conceituais na alta direção.

Para Peter Drucker, os administradores não são ajudantes, nem suas funções são delegadas conforme suas habilidades. Essas funções são autônomas e estão alicerçadas nas necessidades do empreendimento. Para ele, a única escolha é estruturar bem ou mal os postos gerenciais.

Habilidades básicas, específicas e de gestão

As habilidades básicas podem ser entendidas em uma ampla escala de atributos, que parte de habilidades mais essenciais, como ler, interpretar, calcular, até chegar ao desenvolvimento de funções cognitivas que propiciem o desenvolvimento de raciocínios mais elaborados.

As habilidades específicas estão estreitamente relacionadas ao trabalho e dizem respeito aos saberes, saber-fazer e saber-ser; são exigidas por postos, profissões ou trabalhos em uma ou mais áreas correlatas.

As habilidades de gestão estão relacionadas às competências de autogestão, de empreendimento, e de trabalhos em equipes.

Liderança é habilidade

A liderança é vista como uma das habilidades fundamentais do empreendedor de sucesso, uma habilidade aprendida e desenvolvida. Estudos na área comportamental têm mostrado a dificuldade em estabelecer um perfil para o empreendedor de sucesso, no entanto, têm evidenciado cada vez mais a existência de algumas características comuns entre essas pessoas. Mas o que é um líder de sucesso? O líder bem-sucedido é aquele que tem viva a noção das forças mais relevantes para seu comportamento e compreende com mais propriedade sua própria pessoa, os indivíduos e o grupo com os quais está lidando, a empresa e o ambiente social onde atua. Ao considerar liderança como habilidade, acredita-se na possibilidade de aprimoramento e o fortalecimento dessa característica no repertório comportamental do líder de sucesso. Conclui-se que o líder de sucesso percebe de forma dinâmica as diferentes necessidades de seus colaboradores atuando de forma diferenciada em situações específicas, aliada ao fato de que ele percebe as suas limitações em relação ao seu gerenciamento, buscando de forma contínua o seu aperfeiçoamento técnico e pessoal.

É uma das habilidades comuns entre os empreendedores de sucesso.

Dificuldades e facilidades

Dificuldades

- Evidenciar a habilidade do profissional:

Nem sempre é possível avaliar de imediato o candidato quanto às suas habilidades para o desempenho da função para a qual está sendo contratado;

- Definir as habilidades necessárias para os cargos;

Nem sempre as habilidades necessárias para os cargos são de fácil determinação.

Facilidades

- Capacidade de adaptação às necessidades da organização;

O colaborador com habilidade para uma determinada função possui facilidade de desempenhar as atividades determinadas pela organização;

- Capacidade de superar as necessidades e ou expectativas da organização;

O colaborador com habilidades cumpre todas as atividades da função e supera as expectativas para o desempenho das mesmas.

Experiência

Definição:

1. Ato ou efeito de experimentar. 2. Conhecimento das coisas pela prática ou observação. 3. Uso cauteloso e provisório. 4. Tentativa. 5. Perícia, habilidade que se adquire pela prática (Aurélio).

Experiência como diferencial

Experiência é o conhecimento que o indivíduo adquire durante sua vivência prático-teórica. Essa experiência pode ser adquirida de várias formas, por exemplo, nos bancos escolares, onde a experiência é absorvida de forma teórica, com estudo de casos já vivenciados e analisados com ajuda de professores, monitores etc., e também no trabalho propriamente dito, onde se adquire experiência com a resolução de casos anômalos ou através de treinamento específico.

Para que os resultados sejam satisfatórios, as organizações precisam ter conhecimento das habilidades e dificuldades de seus colaboradores. Dependendo da ocupação que o colaborador vai desenvolver, a experiência demonstrada pode ser mais ou menos interessante para a função, porém, a competência vai depender do treinamento oferecido pela organização.

A filosofia da organização é importante para definir o rumo das contratações dos colaboradores, essa filosofia deve ser dotada da necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais. Existem empresas que necessitam de pessoal experiente para solução imediata de seus problemas e, em contrapartida, existem aquelas que preferem pessoas sem experiência, para que possam ser treinadas de acordo com as boas práticas da organização.

Assim, as facilidades e dificuldades encontradas com a experiência dos colaboradores refletem:

1. Na criação e manutenção de equipes produtivas;
2. No processo decisório;
3. No planejamento e implementação;

4. Na disponibilidade no mercado desses colaboradores desejados;
5. No custo, isto é, no quanto a organização dispõe de recursos financeiros para agregar esse colaborador a seus quadros.

Na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, o requisito é contemplado e a área de Comunicação & Desenvolvimento é a responsável pelo treinamento. Faz-se o levantamento das necessidades de treinamento anualmente por meio de relatório, no qual cada funcionário alocado por área informa o curso necessário para atender às necessidades e melhoria dos serviços prestados.

Em relação à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, está previsto no item 5.33 “Treinamento para membros”, que compreende os itens: prevenção de acidentes, estudo do ambiente, das condições de trabalho, do processo produtivo, metodologia de investigação e análise de acidentes e doenças do trabalho; informações acerca de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho; legislações trabalhistas e previdência relativas à saúde do trabalhador e ao exercício da comissão. Cabe à instituição propiciar o treinamento adequado por um técnico habilitado para tal.

A conscientização e o treinamento estarão aumentando o conhecimento e habilidade do indivíduo, que, em conjunto à sua experiência, melhoram sua competência contribuindo para operação eficaz, eficiente e melhoria contínua dos processos do sistema da qualidade da organização. Tais ações, se realizadas de modo a atender aos objetivos da norma, podem trazer inúmeros benefícios à organização e seus colaboradores.

4. CONCLUSÃO

O presente trabalho propiciou à pesquisadora um aprendizado a mais em suas funções na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Segundo Köche (2009, p.121), pesquisa é “identificar uma dúvida que necessita ser esclarecida e construir e executar um processo que apresenta a sua solução”.

A abordagem sobre a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) de uma Instituição Pública; riscos de acidentes e a inserção da qualidade e meio ambiente traduz-se a importância do seu papel desta comissão no desempenho de suas atividades e a melhoria contínua de seus processos dentro da organização, em relação à promoção da prevenção e segurança do trabalho.

De acordo com o estudo realizado, é possível ação conjunta da comissão com as normas dos Sistemas de Gestão para a promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável, com a utilização de equipamentos adequados e devidamente certificados. Além disso, realizar ações que diretamente envolvem a produção com qualidade, reduzindo impactos ao meio ambiente e de maneira socialmente responsável, além disso de ser inerente prevenções à saúde e segurança do ocupacional do trabalhador.

Deve-se levar em conta os dados parciais extraídos do documento-base, ou seja, o relatório de avaliação das condições ambientais, Programa de Prevenção de Riscos ambientais (PPRA), estabelecido pela norma (NR-9), os critérios de priorização de ações corretivas a serem implementados e cumpridos pela Unidade. As análises, incluíram, ainda, a estratégia e a metodologia utilizada pela Instituição para o desenvolvimento e seu respectivo programa como descrito no macro-fluxograma no capítulo 3.5.; concomitantemente a análise do mapa de riscos do barracão denominado de FEA6 da faculdade, a avaliação e os resultados alcançados, por meio de antecipação, reconhecimento, avaliação e controle dos riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho. O resultado, pode ser visto, nos apêndices e anexos deste trabalho.

Este trabalho foi extremamente importante para o meu conhecimento, envolvimento e o comprometimento para o resultado positivo dos processos da organização e da comissão. Assim, cabe ressaltar que o principal recurso de qualquer organização

são as pessoas devidamente capacitadas para o prosseguimento dos trabalhos na comissão, contribuindo com eficiência, eficácia e melhoria contínua.

De qualquer forma, o presente trabalho contribuirá para continuidade dos trabalhos da nova comissão a ser constituída pelos representantes da Administração e dos empregados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9004:2010: **Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro, 2010. 47p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000: **Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário**. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001: **Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 10015: **Sistemas de Gestão da Qualidade - Diretrizes para o Treinamento**. Rio de Janeiro, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 14001: **Sistemas de Gestão Ambiental, Especificação e Diretrizes para Uso**. Disponível em <<http://www.ibamapr.hpg.ig.com.br/14001iso.htm>>. Acesso em 05/03/2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO: 16601 **Responsabilidade Social**. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp#pontos>. Acesso em 05/03/2013.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de maio de 1943. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Brasília, DF. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em 05/03/2013.

BRASIL. Decretos- Leis: 1937 a 1946. Brasília, DF. Disponível em <<http://www4.planalto.gov.br/legislacao/legislacao-1/decretos-leis/1937-a-1946.>>> Acesso em 05/03/2013.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Legislação: Normas Regulamentadoras. Brasília, DF. Disponível em <<http://portal.mte.gov.br/legislacao/normas-regulamentadoras-1.htm>>. Acesso em 05/03/2013.

CAMPOS, A. A. M. CIPA **Comissão Interna de Prevenção de Acidentes: uma nova abordagem**. 18 ed. atualizada em 2011, São Paulo: SENAC, 1999. 367p.

CAMINADA NETTO, Adherbal. **ISO 9000: Qualidade Global**. São Paulo: PECE-USP, s.d. (apostila da disciplina *GEQ-001 – Sistemas de Gestão da Qualidade – ISO 9000*, do Curso de Especialização em Gestão e Engenharia da Qualidade da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo), 2011.

CAMPOS, V.F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 8. Ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004. 272p.

CARVALHO, M.M; **PALADINI**, E.P. **Gestão da qualidade**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012. 430p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2008. 457p

FERREIRA, A.B.H- Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. V. 5.0 Edição Revista Atualizada. Coordenação e edição, Marina Baird Ferreira, Margarida dos Anjos. Curitiba Positivo 2004. xxiv, 2120 p.. : 28 cm +1 computer optical disc (4 3/4 in.).

INMETRO, 2010. Responsabilidade Social – ISO 26000. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp>. Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO, Rio de Janeiro. Acesso em 05/03/2013.

ISHIKAWA, Kauru. **Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 221p.

KÖNCHE, J.C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da Ciência e iniciação à pesquisa**. 28.ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. 182p.

MICHAELIS. Dicionário da língua portuguesa. Brasil: Dicionário de português online, 2009. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=competência>>. Acesso em 01/05/2013.

MIRANDA, O.M.Z. **Implantação e Resultados de Programa da Qualidade em Universidade Pública – Estudo de Caso da Universidade de São Paulo**. 2010. 351 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

MORAES, Gilson, **Desenvolvimento de um Modelo para o Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos** – 2002. 130p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 03/05/2002. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defhttps://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83120/223331.pdf?sequence=1>. Acesso em 05/03/2013.

OHAS – Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho. Disponível em <http://www.slideshare.net/fdecicco/dicas-ohsas-18002-fevereiro-2013>. Acesso 12/02/13.

Perfil da FEA: estrutura e atividades/ concepção Olga Miranda; conteúdo, design, diagramação e revisão Isabela Prada, Milena Neves Ramos, Roberta de Paula, Vanessa Munhoz – 2ª ed. – São Paulo: FEA/USP, 2012, 63 p.

TOLEDO, G.L.; AMIGO, R.J. **A contribuição da qualidade para o sucesso das organizações**. Gestão & Desenvolvimento, Universidade São Francisco, Bragança Paulista, v.4, n.2, p.11-26, julh./dez/1999.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. São Paulo. Disponível em <http://www5.usp.br/usp-em-numeros/>. Acesso em 05.03.2013.

WIKIPÉDIA. Enciclopédia livre. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Compet%C3%Aancia_\(informacional\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Compet%C3%Aancia_(informacional)). Acesso em: 01/05/2013.

APÊNDICE – A

Resultado parcial/Cronograma de Ações Corretivas– PPRA (FEA6 - barracão)

Situação/Ações Recomendadas/Realizadas/Andamento	Responsável/ Seção	Prazo/Previsão/ Conclusão
Gráfica - Que sejam utilizados protetores auditivos para maior conforto e concentração dos funcionários na execução das tarefas (NR-6 - EPI para proteção auditiva). Orientação foi dada. Funcionários atendem à norma	(ATAD) 1º nível	Concluído
Manutenção Elétrica - Treinamento quanto aos riscos a que estão expostos os funcionários, bem como as medidas de controle que deverão ser aplicadas, por exemplo, seguir POP Eletricidade e utilizar o EPI adequado para atividade de eletricista conforme recomendado. 10 Funcionários treinados na NR-10.	ATAD	Concluído abril
Manutenção: Utilizar os EPIs conforme recomendado (NR-6 Proteção individual) Treinamento de uso de EPI's.	Chefe Manutenção	Concluído abril
Manutenção: Pintura, Hidráulica, Marcenaria, Alvenaria. Funcionários devem assinar termo de responsabilidade. Encaminhar e arquivar na ATAD.	Chefe Manutenção	Em andamento
Trabalhos em Altura, toda atividade executada acima de 2,00 m (dois metros) do nível inferior, onde haja risco de queda) - Observar a legislação em vigor (NR-35). Treinamento pelo SESMT na Unidade.	<i>Chefes manutenção Serviços Gerais)</i>	Em andamento

 Cronograma..... 	JANo	FEV	MARo	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SETO	OUT	NOV	DEZ
Posse dos novos membros e aprovação do calendário de reuniões	X											
CURSO CIPÉRIOS – Treinamentos		X										
CURSO NR-10 – prazo conclusão				X								
BRIGADA DE INCÊNDIO Treinamentos			X									
MAPAS-RISCOS – FEA1, continuidade FEA2, 3, 4 e 5 (prioridade)		X				terceiro SR	FEA1R	FEA3R				
PPRA- FEA – SESMET-relatório/reuniões/cronograma/- Treinamentos												
SIPAT – reuniões extraordinárias / Tema cronograma de atividades										X		
ELEIÇÃO											X	
1- PALESTRAS (segurança e saúde) e divulgação sobre os temas: casos de comunicações da faculdade (e-groups e site)/SIPAT												
Acompanhar revisões extintores e mangueiras (cronograma Administração)							X					
Acompanhamento reformas obras – andamento FEA2 e 3R												
Cadeiras rodas, caixa primeiro socorros e maca												
Levantamento setores condições de trabalho – relatório												

JANEIRO/GESTÃO 2013

X – previsão de realização

Andamento/atualizações..... <http://www.fea.usp.br/conteudo.php?i=532>

APÊNDICE – B

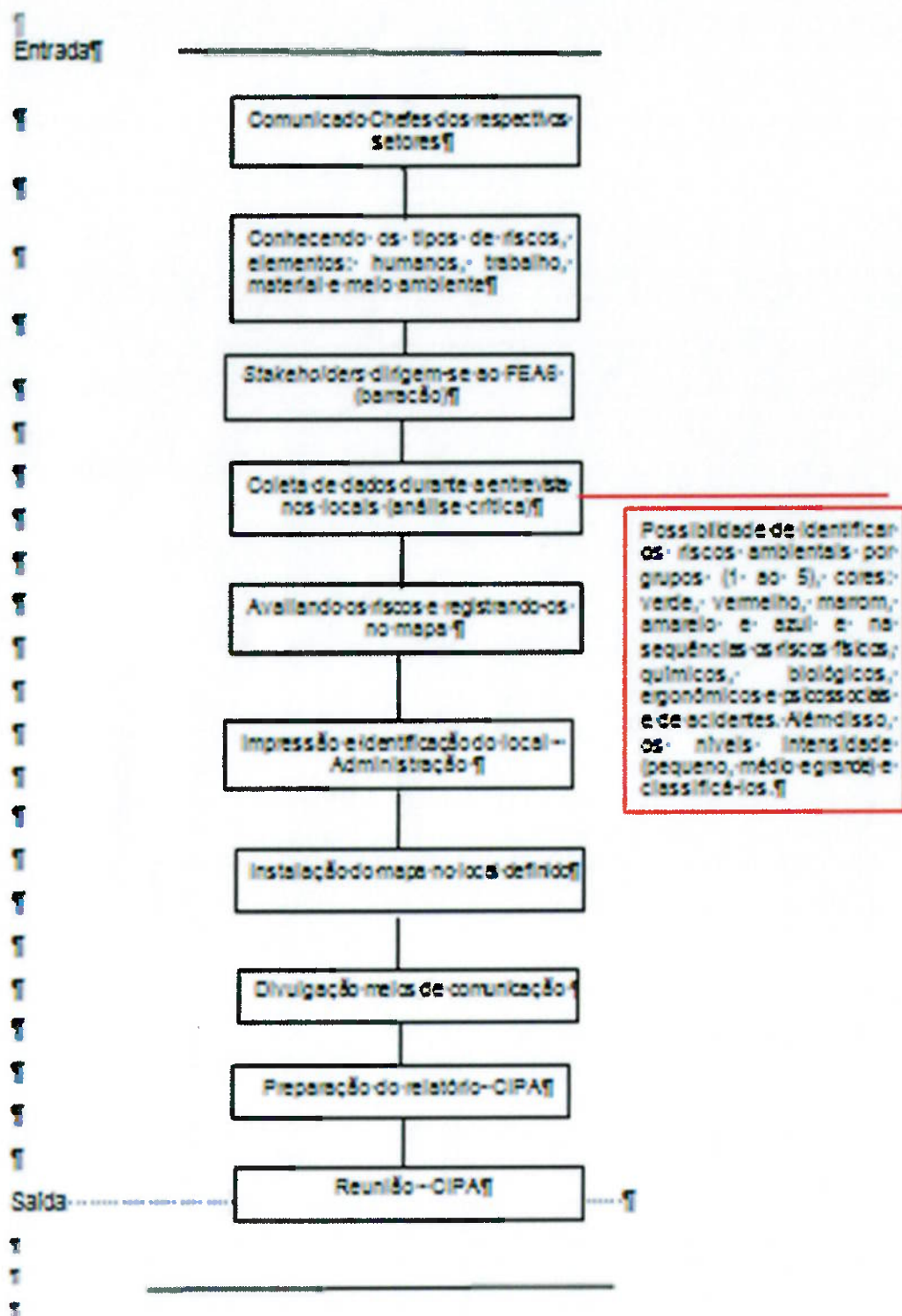


Figura 9 Fluxograma do processo

Fonte: Elaborado pela autora

ANEXO – 1



CIPAFEA – SESMT-USP

Curso de Prevenção de Acidentes para membros da CIPA e inscritos

De 25 a 01 de março, das 8h às 12h - sala Delfim Neto – FEA2

Inscrições até 22 de fevereiro por e-mail cipafea@usp.br

Vagas limitadas.

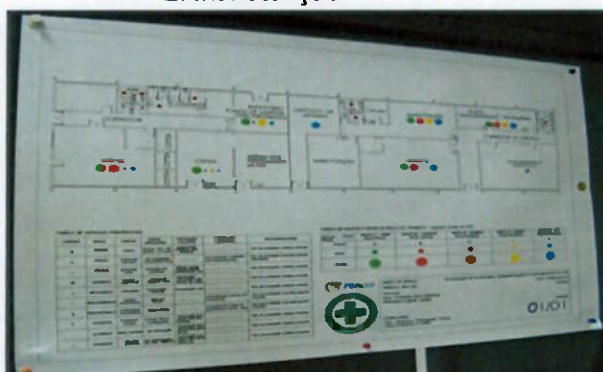
Será expedido certificado aos participantes.

A sua participação é muito importante!



1.

2. Manutenção



3. Treinamento EPIs / Abril

4. Mapa de Riscos/ Junho



5. FEA6 – Gráfica / Julho



7.FEA6 – Manutenção / Julho

8. Pintura escada

ANEXO – 2

GINÁSTICA LABORAL na FEA

Todas as 3as e 5as



Manutenção: 9h30

Biblioteca: 9h55

FEA 5: 10h20

FEA 1: 10h45



PARTICIPE !!!

Porque Trabalhar com Saúde faz Bem!

Figura 1

- A FEA vem se notabilizando pela constante preocupação com a segurança no trabalho e a qualificação de seus funcionários no que diz respeito ao assunto. O tema esteve presente em dois cursos ministrados na faculdade no início desse ano.
- Entre os dias 25 de fevereiro e 1º de março, a CIPA ofereceu um curso sobre prevenção de acidentes de trabalho, que contou com a presença de 49 funcionários. Durante os cinco dias, foram apresentadas informações fundamentais para a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, desde o seu funcionamento até a legislação e normas vigentes, como o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais).
- "O curso contribuiu com uma visão geral sobre o que é uma Comissão e quais as suas responsabilidades", afirma Ana Cristina dos Santos, presidente da CIPA. Ela destacou como ponto alto a participação de duas enfermeiras da Unidade Básica de Assistência a Saúde, que prestaram esclarecimentos sobre o exame periódico, uma das mais eficazes medidas de controle médico.
- Já no dia 5 de Março, ocorreu o curso sobre a Norma Regulamentadora 10 (NR-10), estabelecida pelo Ministério do Trabalho desde 2004. O documento, que tem efeito de lei, legisla sobre segurança em instalações e serviços em eletricidade. O curso deu ênfase a procedimentos padrões, requisitos mínimos de segurança e treinamento dos trabalhadores, mesmo para os que não atuam diretamente com eletricidade. Ao todo, nove funcionários participaram, sendo cinco da FEA, três das fundações e um do IRI.
- Por exigência da norma, a carga horária foi de 20 horas, e deve haver reciclagem de dois em dois anos. Aos que fizeram pela primeira vez, a duração foi de 40 horas. Além da aula presencial, a carga horária foi completada com um período de estudos à distância.
- A empresa responsável pelo curso foi a NewSeg e, pela primeira vez, o treinamento presencial ocorreu na própria FEA. "Os funcionários avaliaram muito positivamente a solução que foi a realização do curso aqui na FEA, pois normalmente há a necessidade de deslocamento até a empresa", conta Andres Dare, da ATAd, responsável pela realização do curso. O método de ensino foi outro ponto forte. "O instrutor preparou uma aula bastante didática, com vídeos e imagens e fez demonstração de equipamentos. Isso agradou bastante", completa Dare
- Fonte: Jornal Gente da FEA / Abril 2013 <http://www.fea.usp.br/noticias.php?i=1053>

Figura 2 – Notícias

ANEXO - 3

FEA 6	Pavimento (Térreo/Superior)	Sala		
Grupos de Risco	Levantamento de Dados para a CIPA	Ambientes com predominância de atividades de secretariado		
	Observações	nível de risco		
		pequeno	médio	grande
Grupo I - verde	Ruído atrapalha as atividades? Que tipo de ruído?	CSFETA XEROX HIGILIMP	MANUT. ALMOXAR. GRÁFICA	
	O ambiente é muito frio/quente, a ponto que incomode?		ALMOXAR.	MANUT. GRÁFICA CSFETA XEROX
	Há problemas com umidade ou mofo?	GRÁFICA CSFETA XEROX	HIGILIMP	MANUT. ALMOXAR.
Grupo II - vermelho	Há problema com poeira?	CSFETA HIGILIMP		MANUT. ALMOXAR. GRÁFICA XEROX
Grupo IV - amarelo	Ocorre esforço físico ou necessidade de carregar peso?	CSFETA XEROX HIGILIMP	MANUT.	ALMOXAR. GRÁFICA
	Há problemas com postura inadequada? (torcicolo, caimbras, dor nas costas, tendinite, etc.)		GRÁFICA CSFETA XEROX	MANUT. ALMOXAR. HIGILIMP
Grupo V - Azul	O arranjo físico do ambiente (disposição dos móveis, facilidade para circulação) é adequado?	CSFETA HIGILIMP	DEP. ALM. GRÁFICA XEROX	MANUT. ALMOXAR. DEP. LO
	A iluminação para as atividades é adequada?	DEP. LO CSFETA XEROX HIGILIMP	ALMOXAR. DEP. ALM.	MANUT. DEP. LO GRÁFICA
	Há algum risco de curto ou de acidentes com eletricidade? XEROX	ALMOXAR. DEP. LO GRÁFICA CSFETA	MANUT. DEP. ALM. HIGILIMP	
GRUPO	RISCO PRODUTO QUÍMICO.	HIGILIMP	DEP. ALM. GRÁFICA	MANUT.
	RISCO INCÊNDIO?			FEA 6
	RISCO BIOLÓGICO			FEA 6