

FACULDADE LABORO  
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE SEGURANÇA DO  
TRABALHO

**RAISSA MUNIZ PINTO**

**O PAPEL DA GESTÃO POR COMPETENCIAS NA GESTÃO DE SAÚDE E  
SEGURANÇA.**

São Luis  
2014

**RAISSA MUNIZ PINTO**

**O PAPEL DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE SAÚDE E  
SEGURANÇA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho, para obtenção do título de Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho.

Orientadora: Prof. Márcio Jorge Gomes Vicente

São Luis

2014

Pinto, Raissa Muniz

O papel da gestão por competências na gestão de saúde e segurança./ Raissa Muniz Pinto. - São Luís, 2014

Impresso por computador (fotocópia)

28p

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de engenharia de Segurança no Trabalho da Faculdade Laboro/Universidade Estácio de Sá,

como requisito para obtenção do Título de Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho. 2014

Orientadora: Prof. Msc. Márcio Jorge Gomes Vicente

1.Sistema de Gestão. 2.Saúde. Segurança. 3.Competência.  
4.Recursos humanos;

CDU-658:613+331.101.262

# O PAPEL DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho, para obtenção do título de Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho.

Aprovado em \_\_/\_\_/\_\_\_\_

## BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Márcio Jorge Gomes Vicente (Orientadora)

Mestre em Sistemas de Gestão Integrado

Estácio de Sá

---

Prof. Felipe da Costa Brasil

Doutor Agronomia/Ciência do Solo

Estácio de Sá

---

Prof. Lucio Villarinho Rosa

Mestre em Sistemas de Gestão e Engenharia Ambiental

Estácio de Sá

## SUMÁRIO

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                   | <b>04</b> |
| <b>2</b>   | <b>SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO.....</b>                | <b>06</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Gestão de Saúde e Segurança.....</b>                  | <b>07</b> |
| <b>3</b>   | <b>GESTÃO DE PESSOAS.....</b>                            | <b>12</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Gestão por Competências.....</b>                      | <b>13</b> |
| <b>4</b>   | <b>GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA POR COMPETENCIAS.....</b> | <b>18</b> |
| <b>5</b>   | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                         | <b>21</b> |
|            | REFERÊNCIAS.....   | 23        |
|            | ANEXOS.....  | 25        |

**O PAPEL DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE SAÚDE E  
SEGURANÇA  
THE ROLE OF COMPETENCE MANAGEMENT ON HEALTH AND SECURITY  
MANAGEMENT**

Raissa Muniz Pinto \* raissa\_muniz@hotmail.com

Universidade Estácio de Sá / Faculdade Laboro – São Luís

**Resumo:** O sistema de gestão de saúde e segurança atual ultrapassa a visão legalista e tem papel fundamental no desenvolvimento da empresa, permitindo que inserção do mesmo na rotina desta se dê de forma integrada com os planejamentos empresariais e os processos de desenvolvimento das mesmas. Busca-se discutir a articulação entre essa nova maneira de ver a saúde e segurança e a ferramenta de gestão por competências, utilizada pelas áreas da administração e psicologia. O sistema de gestão de saúde e segurança desenvolve-se a partir de sua política de segurança e tem seus pressupostos elencados pela Organização Internacional do Trabalho, bem como por normas como a BS 8800:1996 e a BS OHSAS 18001:2007. O sistema de gestão por competências proposto por Leme (2005) baseia-se na missão, visão e valores empresariais para o desenvolvimento de ferramenta de avaliação dos recursos humanos da organização, planejamento de estratégias para desenvolvimento destes e definição de critérios de seleção. A articulação entre os dois temas instrumentaliza as exigências de nível adequado de competências existentes em norma, permitindo o alcance satisfatório da almejada melhoria contínua, além de um sistema de gestão focado no capital humano, que pode impactar na sociedade como um todo.

**Palavras-chave:** Sistema de Gestão; Saúde; Segurança; Competência; Recursos humanos;

**Abstract:** The safety and health management system of current days goes beyond the legal point of view and has a fundamental role in the company's development, allowing its insertion on the company to be held in an integrated way with the planning and development process of such institutions. It is intended to discuss the articulation between the new point of view on the work safety and health and the device of competence management, used by the administrators and psychologists. The safety and health management system is developed by its safety and health politics and has its guidelines defined by the International Labor Organization, as well as by standards such as the BS 8800:1996 and the BS OHSAS 18001:2007. The competence management system, suggested by Leme (2005) is based on the company's mission, vision e and values to the development of a device for evaluating the organization human resources, the planning of development strategies for those resources and the definition of selection criteria. The articulation between these two themes instrumentalizes the demands of a suitable competence level present in the standards, allowing the reach of the long wanted continual improvement, as well as a management system focused on the human capital, which may impact in society as a whole.

**Keywords:** Management system; Health; Safety; Competence; Human resources;

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto empresarial da atualidade, demonstra-se com clareza como marcado pela competitividade acirrada, busca constante por uma melhoria nos

---

\* Graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Estadual do Maranhão (2012), pós-graduanda em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Estácio de Sá / Faculdade Laboro.

processos para assim estar sempre à frente nesta corrida desenfreada por lucros. Tal contexto, marcado pela necessidade de constante adequação às novas realidades que se apresentam, o que aliado ao desenvolvimento das tecnologias de informação e produção fazem com que tais realidades se transformem com uma rapidez ainda maior, exige constantes adequações empresariais. Para tanto são necessárias novas tecnologias, novos procedimentos, e talvez o ponto principal, novas propostas de gestão destas empresas.

Com ajuda da elaboração de políticas de bem-estar do trabalhador, tornou-se evidente com o tempo a importância do capital humano, intelectual, no sistema de produção. Notou-se que as empresas que mantinham um registro e um acompanhamento maior do seu pessoal, alcançavam maiores lucros, visto que, mais motivados, os trabalhadores rendiam mais. Como colocado por Reis (2006, p. XI)

A segurança do trabalhador, dentro e fora da empresa, não deve ser vista apenas como uma obrigação de cumprimento da lei, mas também como forma de desenvolvimento e valorização do ser humano, do respeito à saúde, à integridade física e ao bem-estar, além de contemplar uma relação salutar entre empregador e empregado, propiciando o desenvolvimento social e humano.

Desta maneira o sistema de gestão de saúde e segurança ultrapassa a visão legalista, e passa a ter papel fundamental no desenvolvimento da empresa, a partir do momento em que aliado a outros setores desta, busca a articulação entre segurança, saúde e produtividade, com foco no trabalhador. Tal inter-relação e sucesso demonstram-se como possibilidade através de um sistema de gestão de segurança que por vezes encontra-se articulado com os sistemas de qualidade, meio ambiente, responsabilidade social e etc.

Tratando-se de uma gestão, tal processo tem forte articulação com conceitos da administração na busca de ferramentas e estratégias para alcance de resultados satisfatórios. O método de gestão por competências, proposto por Leme (2005), trata-se de uma dessas ferramentas, com aproximação não somente com a administração, mas também com a psicologia.

Se a saúde e segurança devem estar embrenhadas na cultura empresarial e o capital humano é o foco do sistema de gestão de saúde e segurança, porque não utilizar um sistema de gestão voltado para seleção, avaliação e desenvolvimento deste capital, a fim de serem responsáveis aptos para a injeção da saúde e segurança nas veias da empresa?

Desta maneira, pretende-se aqui discutir as possíveis relações entre o sistema de gestão de saúde e segurança e o método de gestão por competências proposto por Leme (2005), através de uma revisão de literatura. Para tanto, será feita uma breve discussão acerca da gestão de saúde e segurança baseado nos trabalhos da Organização Internacional do Trabalho (2005; 2011), Mélese (2002), Reis (2006), normas BS 8800:1996 e OHSAS 18001:2007, seguido do método de gestão por competências mencionado com base nos trabalhos de Leme (2005), Chiavenato (2008), Brandão & Guimarães (2001), Brandão & Bahry (2001) e Reis (2000), para por fim demonstrar as possíveis interlocuções entre os dois temas, seguido das conclusões que podem ser retiradas desta revisão.

## **2 SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO**

A saúde e a segurança no trabalho começam e terminam pela proteção à vida. Proteção esta que não se baseia somente nas possibilidades de interrupção da mesma que podem ocorrer no ambiente de trabalho, mas também em todas as possibilidades que possam afetar a sua qualidade, ou seja, a proteção à vida consiste na proteção aos elementos que a sustentam enquanto vida de qualidade, isso implica na atenção também às doenças ocupacionais, ao clima organizacional e ao envolvimento do funcionário da empresa.

Os movimentos em prol da saúde e segurança no Brasil vem como resposta às exigências estabelecidas em lei, principalmente nas destacas no Plano Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho, estabelecido pelo Ministério do Trabalho e do Emprego. Tal plano configura-se como resposta à Convenção n.º 155 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que dispõe sobre Segurança e Saúde dos Trabalhadores e o Meio Ambiente de Trabalho e estabelece como dever do Estado-Membro a elaboração de uma política nacional sobre o assunto, bem como o Plano de Ação Mundial sobre a Saúde dos Trabalhadores da Organização Mundial da Saúde (OMS), que reforça a necessidade de tal política.

A partir do exposto observa-se o vínculo do avanço da segurança no país à partir das exigências legais, estabelecidas nas Normas Regulamentadoras e leis complementares como portarias e decretos. É a partir deste contexto legalista e punitivo que surge a figura do engenheiro de segurança do trabalho, com sua posição demarcada na Norma Regulamentadora Nº 04 – Serviços especializados

em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), de 28 de abril de 2014, onde se identifica as atribuições do SESMT, encabeçados pelo engenheiro de segurança ou médico do trabalho.

No entanto, devemos observar as disposições apresentadas na resolução Nº 325, DE 27 NOV. 1987, do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (CONFEA), onde dispõe sobre o exercício profissional, o registro e as atividades do Engenheiro de Segurança do Trabalho. Dentre as atividades citadas, podemos identificar atribuições claras da formação excessivamente técnica característica do ramo da engenharia como: elaboração de projetos, inspeção de obras e atividades, fiscalização, elaboração de laudos, vistorias, e estudos. Todavia, podem-se destacar algumas atribuições que fogem ao aparato técnico disponibilizado com maior frequência a tais profissionais, como: serviços de coordenação, planejamento e desenvolvimento de técnicas de gerenciamento, proposição de políticas, programas e normas reguladoras, elaboração de planos destinados a criar e desenvolver a prevenção de acidentes (ou seja, planos para pessoas, não para máquinas ou matéria prima), e finalmente colaborar na fixação de requisitos de aptidão para o exercício de funções.

Desta forma, observa-se a ação do Engenheiro de Segurança do trabalho para além da visão tecnicista, ou seja, para que cumpra as exigências de sua função deve portar-se como um gestor, e sua capacidade de articulação dos elementos técnicos e humanos disponíveis é que tornará possível um trabalho condizente, minimamente com o estabelecido em lei.

Entretanto, a partir do momento em que se passa a ver a saúde e segurança como ferramenta de gestão empresarial, as exigências legais tornam-se apenas parte do processo, já que os ganhos em uma visão holística do processo ultrapassam a simples fuga da punição legal. É neste contexto que o Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SGSST), e o Engenheiro de Segurança como seu guia, tornam-se imprescindíveis ao contexto empresarial contemporâneo.

## **2.1 Gestão de Saúde e Segurança**

Durante os últimos anos a noção de sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho (SGSST) tem ganhado grande espaço dentro das instituições que buscam uma melhoria na implantação destes temas em sua rotina laboral. Tal

maneira de ver o processo de saúde e segurança dentro da empresa, permitiu que a necessidade de inserção dos mesmos na rotina desta se dessem de forma integrada com os planejamentos empresariais e os processos de desenvolvimento das mesmas.

Considerando-se a definição dada por Mélese (1973), onde afirma que um sistema de gestão não é somente um conjunto de regras, mas é também, “o conjunto de normas, de procedimentos e de meios, humanos e materiais, que aplicam métodos capazes de permitir a pilotagem da empresa na rota dos objetivos fixados” (p.32), observa-se a necessidade de compreensão da saúde e segurança para além das exigências governamentais e do poder punitivo das leis.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (2011), é a partir de uma resposta a este pensamento que se desenvolveram novos métodos para somar às abordagens tradicionais de saúde e segurança, como por exemplo: “técnicas de segurança baseadas em comportamentos, melhor avaliação de riscos de segurança e saúde e melhores métodos de verificação, bem como mecanismos de sistemas de gestão.” (p.04)

Tomando-se como base a definição estabelecida pela Organização Internacional do Trabalho, SGSST é o conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos que tem por pressupostos o estabelecimento de uma política de saúde e segurança do trabalho e que alcance os objetivos propostos. A política a ser implantada deve ser desenvolvida pelo empregador em consulta com os trabalhadores, compreendendo-se que a participação dos trabalhadores desde o início da implantação do sistema é essencial para a manutenção eficaz deste. Os objetivos podem ser encarados como a prevenção de incidentes e acidentes, articulados com os objetivos fim da saúde e segurança do trabalho enquanto disciplina, ou seja, a prevenção de doenças profissionais, aliadas a promoção da saúde dos trabalhadores. (Organização Internacional do Trabalho, 2011; 2005).

Trata-se de um método lógico e gradual de decidir o que é necessário fazer, como fazer melhor, de acompanhar os processos no sentido dos objetivos estabelecidos, de avaliar a forma como é feito e de identificar áreas a aperfeiçoar. (Organização Internacional do Trabalho, 2011, p. 03)

Tal conceituação tem como base o chamado Ciclo Deming, ou PDCA, desenvolvido na sequência de *Plan* (Planejar) – *Do* (Fazer) – *Check* (Verificar) – *Act* (Agir). A etapa de planejamento inclui o estabelecimento de uma política de saúde e segurança, o mapeamento de recursos, o estabelecimento de competências e

desenvolvimento destas, a organização do sistema, identificação e avaliação dos riscos e perigos. A etapa do fazer diz respeito à implantação e operacionalização do sistema planejado, seguido da etapa de checagem onde se verifica as medidas tomadas na etapa anterior com relação a sua eficiência. Finalmente, na etapa de agir, ajustam-se as incoerências encontradas na etapa anterior para prosseguimento do ciclo. Tal processo, se bem implementado, resulta na chamada, e almejada, melhoria contínua.

Deve ser compreendido que um SGSST só pode alcançar o sucesso se for assegurado que as medidas de prevenção e proteção sejam realizadas de modo eficaz e coerente, as políticas de segurança estabelecidas sejam pertinentes, se a análise de risco levar em conta todos os elementos do local de trabalho e, finalmente, se trabalhadores e direção estiverem amplamente envolvidos no processo.

A partir destes pontos principais a Organização Internacional do Trabalho (2005; 2011) estabelece que as chaves para o sucesso da implantação de um SGSST estão no (a): avaliação criteriosa das necessidades da organização em função dos recursos disponíveis; adaptação do SGSST aos resultados encontrados nos processos de avaliação; foco na eficácia das medidas de proteção e prevenção; foco no aperfeiçoamento do sistema em detrimento da justificação das ações; foco na utilização das auditorias como ferramenta de melhoria contínua, e não mera ferramenta administrativa; enquadramento do SGSST na legislação trabalhista nacional; formação em saúde e segurança por todos os níveis envolvidos (da alta administração aos operários), a fim de assegurar a continuidade do sistema; canais de comunicação bem estabelecidos entre todos os níveis envolvidos; delegação de responsabilidades bem definidas; compreensão da importância dos serviços de inspeção do trabalho na garantia de uma adequação dos procedimentos executados às normas da empresa e do país, o que resulta na necessidade de formação adequada dos agentes inspetores para contribuírem para um sistema bem articulado com estas.

A partir do exposto compreende-se que a mera nomeação de um sistema como de gestão de saúde e segurança não o torna eficiente, tornando possível a medição do grau de eficácia de um SGSST em relação ao comportamento da gestão como um todo, como estrutura relacional. Desta forma, este é um reflexo administrativo do sistema de gestão da empresa como um todo. No entanto, não é

por estar vinculado ao sucesso administrativo do sistema de gestão da empresa que o mesmo deve ser visto separado de um sistema de saúde e segurança.

uma abordagem sistêmica de gestão funcionará unicamente em função do que o suporte ou o programa de SST em vigor na organização permitam. Os programas do SGSST devem funcionar no âmbito do suporte legislativo nacional de SST e a organização deve assegurar que o sistema preveja uma verificação das exigências da regulamentação e seja conseqüentemente atualizado. (Organização Internacional do Trabalho, 2011, p.16-17)

Atendendo a esta demanda de integração da saúde e segurança como sistema de gestão surgiram diversas normas e linhas orientadoras para implantação do mesmo, desenvolvidas por países ou corporações, como: BS 8800:1996 – Diretrizes para Sistemas de Gerenciamento de Segurança e Saúde Ocupacional, norma britânica (BS representa *British Standards*), que tem como base a forma de implantação de um SGSST, e a BS OHSAS 18001:2007, norma voluntária que especifica os requisitos para um SGSST, tendo como grande diferencial a articulação com os ideais propostos nas normas ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão de Qualidade e ISO 14001:2004 – Requisitos do Sistema de Gestão Ambiental. Essa possibilidade de articulação normatizada abriu portas para a implantação de um sistema integrado com embasamento normativo e possibilidades de verificação sistematizada e até certificação.

O estabelecimento de um SGSST segundo as normas mencionadas não difere muito do explanado anteriormente como divulgado pela Organização Internacional do Trabalho (2011; 2005), baseia-se na: definição de uma política de saúde e segurança, no delineamento de objetivos mensuráveis ao sistema, na identificação de perigos, na avaliação de riscos e controle dos mesmos, no estabelecimento de procedimento para acessar e identificar na legislação em vigor as exigências referentes à saúde e segurança do trabalho, na responsabilização final da gestão de saúde e segurança na alta administração, no estabelecimento de procedimentos para identificar e fomentar as competências necessárias para a atuação nas atividades de impacto ao sistema, no estabelecimento de procedimento que possibilite a comunicação entre alta administração e trabalhadores, na análise crítica e estabelecimento de planos e procedimentos para ação de atendimento em emergências, na medição e monitoramento do desempenho dos elementos chave do sistema; no tratamento adequado a acidentes, incidentes, não conformidades com a norma, para estabelecimento de ações preventivas e corretivas eficazes, no

estabelecimento de documentação controlada para registro do andamento do sistema e na manutenção de um programa de auditorias que possibilite a análise crítica pela direção.

As vantagens pela decisão de implantação de uma abordagem sistêmica de saúde e segurança em relação à simples implantação de medidas de controle podem ser descritas como:

- Possibilidade de integrar as exigências em matéria de SST em sistemas empresariais e de alinhar os objetivos de SST com os objetivos das empresas, resultando, assim, numa melhor consciencialização dos custos de implementação relacionados com o controle de processos e equipamentos, competências, formação profissional e informação;
- Harmonização das necessidades de SST com outras necessidades associadas, designadamente as que se referem à qualidade e ao ambiente;
- Fornecimento de um suporte lógico sobre o qual estabelecer e gerir um programa de SST, que ponha em evidência todos os elementos que necessitem de ação e de monitorização;
- Racionalização e melhoria de mecanismos de comunicação, de políticas, de procedimentos, de programas e de objetivos de acordo com um conjunto de regras aplicadas universalmente;
- Distribuição de responsabilidades de SST por todos os níveis da hierarquia: gestores, empregadores e trabalhadores, a quem foram atribuídas responsabilidades para uma implementação eficaz do sistema;
- Adaptação à dimensão e à atividade da organização e ao tipo de riscos encontrados; (Organização Internacional do Trabalho, 2011, p.17).

No entanto, é importante destacar que tal decisão também tem certas limitações, que quando não bem trabalhadas podem resultar na falha do sistema como um todo. Entre as dificuldades possíveis de se encontrar pode-se citar: a necessidade da produção de um número elevado de documentação, se utilizada em excesso, pode resultar no estancamento do sistema com informações excessivas, girando o foco das pessoas para o processo administrativo; desequilíbrios na distribuição de recursos e na utilização de metodologia aplicada entre os sistemas de gerenciamento de saúde e segurança, meio ambiente e qualidade podem resultar em um enfraquecimento das prioridades e do sistema como um todo; uma ênfase maior na segurança em relação à saúde, fator comum dentro das empresas, pode resultar em gastos posteriores com trabalhadores incapacitados superiores aos gastos existentes na mitigação dos efeitos de um acidente, dificuldade também resultante da mudança de foco do sistema das pessoas para a administração; os custos da implantação de um sistema integrado de saúde e segurança devem ser levados em conta realisticamente “em termos do tempo necessário à referida implementação, às competências e aos recursos humanos” (Organização Internacional do Trabalho, 2011, p.18).

Compreende-se assim que a implantação de um SGSST pode ser um desafio para pequenas empresas, onde algumas destas podem não ter seu sistema totalmente documentado, mesmo tendo o entendimento sobre os perigos, riscos e medidas de controle eficazes. Segundo a Organização Internacional do Trabalho, isto ocorre, pois tal implantação exige “um nível médio de competências, de conhecimento técnico e de recursos”. (Organização Internacional do Trabalho, 2011, p. 11). Podendo este ser resolvido pela simplificação de algumas etapas, e adaptação destas à dimensão da instituição, e aos recursos disponíveis. Como mencionado anteriormente, o fator de maior importância diz respeito à compreensão e foco nos perigos, riscos e medidas de eficiência, fatores já encontrados neste tipo de instituição.

Apesar destas dificuldades, a utilização de um SGSST em pequenas e médias empresas representa um ganho para a nação em que está inserida, e à sociedade como um todo, tendo em vista a proteção à vida humana como objetivo final. Neste ponto as multinacionais tem grande poder de melhoria destas condições, na medida em que são fontes de influência poderosas sobre as pequenas e médias empresas que lhes prestam serviços.

Compreende-se assim como um SGSST pode alterar a configuração de uma empresa no que se refere à preocupação e organização a fim de atender às demandas do capital humano inserido nesta, e como mencionado anteriormente, isto pode ter um impacto na noção de saúde e segurança de uma nação e até da humanidade, sem a perda do foco nos objetivos empresariais finais de crescimento e lucratividade.

### **3 GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão de pessoas dentro das empresas percorreu longo caminho a partir da simples necessidade de contabilização dos registros de trabalhadores, até a chamada “fase estratégica” da gestão, marcada pelo atrelamento de planejamentos estratégicos para pessoas vinculados aos planejamentos estratégicos empresariais como um todo.

Compreende-se gestão de pessoas á partir do proposto por Chiavenato (2008, p.09) como “conjunto integrado de atividades no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”, ou seja, “é a área que constrói

talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações”. Observa-se assim a compreensão das pessoas como ponto essencial ao desenvolvimento da empresa, e não somente como elementos constituintes da mesma e sujeitos às suas vontades e restrições.

Para melhor compreender a distinção da noção de pessoa considerada por essa noção de gestão contemporânea, se pode citar seus aspectos fundamentais, como: as pessoas como seres humanos; as pessoas como parceiros das organizações e não como meros recursos da organização; as pessoas como talentos fornecedores de competências; as pessoas como o capital humano da organização. (CHIAVENATO, 2008)

A partir do exposto observa-se o aparecimento do termo competências com constância na dinâmica da gestão de pessoas, termo já anteriormente utilizado quando foi exposto o SGSST, desta forma, torna-se imprescindível o entendimento destas competências, e conseqüentemente um modelo de gestão que leve em consideração as mesmas. O modelo proposto por Leme (2005) surge como importante elemento neste contexto na medida em que centra seus trabalhos nas competências, tornando assim a gestão de pessoas mais exata, eficiente e competitiva para o mercado atual.

### **3.1 Gestão por Competências**

Compreendendo as pessoas dentro de uma organização como importante elemento motor no desenvolvimento de qualquer instituição, elemento não dispensável, já estas são constituídas pelas pessoas e dependentes destas para atingir seus objetivos. Para estas, as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais através da dedicação de seu tempo e esforço.

A partir deste contexto, como apontado por Brandão & Guimarães (2001) e Fleury (1997), surge a necessidade de uma melhor preparação dos colaboradores, para que as mudanças rápidas do mundo contemporâneo sejam abarcadas dentro do capital humano disponível pelas empresas. Busca-se desta forma a agregação de conhecimentos, habilidades e valores que contribuam para o alcance dos objetivos mencionados.

Dentro deste contexto o modelo de Gestão por Competências pode ser um fator preponderante às empresas que almejam o sucesso no mundo competitivo instalado na contemporaneidade. Segundo Leme (2005, p. 15) “Gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais”. Compreendendo por competência

[...] um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (PERRY apud LEME, 2005, p. 17).

Leme (2005) divide tais competências em técnicas e comportamentais. As técnicas (conhecimentos e habilidades) consistem em tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, é aquilo que é procurado em um currículo e que pode ser averiguado a partir de entrevistas e testes práticos. Já, as competências comportamentais (atitudes) compreendem tudo que o profissional apresenta como diferencial competitivo e que tem impacto em seus resultados. A avaliação das competências comportamentais é o grande desafio das áreas de recursos humanos, tendo em vista que as mesmas não podem ser identificadas e mensuradas através de currículos. Desta forma, em gestão por competências deve-se trabalhar não apenas com as competências técnicas, mas também com as comportamentais, ou seja, as empresas devem focar suas avaliações amparadas nesses elementos integrados.

É importante aqui considerar as ideias de Zarifian (1996 apud BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001) que considera competências as atitudes relacionadas ao trabalho, cabendo ao indivíduo assumir responsabilidades frente a atividades complexas, aliado ao exercício sistemático de reflexão, o que lhe permitirá lidar com eventos inéditos e/ou singulares. Esse autor sugere que as competências podem ser atribuídas não só a indivíduos, mas a grupos. Neste aspecto, crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam a conduta e o desempenho de seus componentes. Em cada equipe de trabalho manifesta-se uma competência coletiva que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros.

Segundo Leme (2005), tal modelo de gestão permite identificar se os colaboradores possuem conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos

compatíveis com os princípios e objetivos da empresa. Em outras palavras, Gestão por Competências é uma importante ferramenta de auxílio às empresas no sentido de ajudá-la a gerir melhor seus objetivos e as melhorias necessárias no treinamento de seus colaboradores. É um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta.

Logo, a implantação de um modelo de Gestão por Competências é um processo que necessita do envolvimento de toda a empresa, assim como no SGSST, é um projeto que exige a participação e empenho desde a alta direção, até os trabalhadores da linha de produção ou manutenção. É de suma importância conscientizar os colaboradores a se engajarem neste processo e também estar atento ao impacto que essa mudança ocasionará em suas vidas.

O planejamento estratégico de Gestão por Competências precisa lidar com competências disponíveis e competências necessárias ao sucesso organizacional, talentos, definição de objetivos e metas a atingir, criação de um clima e cultura corporativa favorável ao alcance dos objetivos, arquitetura organizacional adequada, estilo de gestão, recompensas e incentivos pelo alcance de objetivos, definição da missão e da visão organizacional e uma plataforma que permita aos gerentes – como gestores de pessoas – trabalharem com suas equipes de maneira eficaz e eficiente, ideia que também é levantada por Chiavenato (2008).

Segundo um olhar de Brandão e Bahry (2005), a Gestão por Competências seria um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Baseia-se no pressuposto de que o domínio de certos comportamentos, habilidades e atitudes são determinantes do bom desempenho de pessoas e organizações. É um modelo que se propõe a gerenciar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a diferença entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização.

Dessa maneira, o conceito de competência vai além da simples qualificação. Zarifian (2001 apud MELO E PAIVA, 2008) afirma que ele se relaciona com capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido por outros.

É importante considerar que, por possuir caráter dinâmico, da mesma maneira do meio empresarial em que está inserida, uma competência pode ganhar ou perder relevância ao longo do tempo. Cabe então à organização estimar sua relevância futura, de modo a agir de maneira proativa, desenvolvendo no presente competências que serão importantes no futuro e, proporcionando, assim, seu crescimento e sucesso.

Brandão e Bahry (2005, p. 37) apontam que “A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos”.

A gestão por competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional: a partir da estratégia organizacional, ela “direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos”, caracterizando um processo circular e de variados níveis que engloba toda a organização. (MELO e PAIVA, 2008, p.58).

A estratégia organizacional parte da definição clara e sistemática da missão, visão e valores empresariais. Compreendendo que missão “[...] representa (no escopo de suas atribuições) a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir.” (CHIAVENATO, 2008, p.86).

A visão refere-se a como uma organização pretende estar no futuro, objetiva em pensar a sua situação adiante “[...] projetada no espaço e tempo” (CHIAVENATO, 2008, p.84). Por fim, os valores necessários e construídos para que cultura e clima organizacional sejam definidos na execução dos cargos, “constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual” (CHIAVENATO, 2008, 86) e mesmo da empresa.

A implantação de Gestão por Competências, de acordo com Leme (2005), é composta de seis etapas: Sensibilização, que consiste em apresentar os motivos da implantação; Definição das competências organizacionais, para serem trabalhadas alinhadas a Missão, Visão, Valores e Estratégia da empresa; Definição das competências de cada função, para determinar o perfil ideal da função; Identificação das competências dos colaboradores, para identificar seus gaps; Desenvolvimento

dos colaboradores, através de treinamentos específicos e, por fim, Acompanhamento da evolução.

Leme (2005) desenvolveu alguns instrumentos que permitem às empresas fazer o mapeamento das competências comportamentais utilizando os recursos da própria organização. Esses instrumentos são: Inventário Comportamental e a Avaliação com Foco em Competências.

O Inventário Comportamental traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização haja segundo seu MVVE. Pode ser aplicado em empresas de qualquer porte e em todos os níveis da organização, sendo totalmente voltado para a realidade da empresa. Além disso, constitui-se por ser um método de baixo investimento. A construção do Inventário Comportamental dá-se em duas partes, que permitem a identificação e mensuração das competências organizacionais e de cada função (LEME, 2005).

Após a construção e aplicação do Inventário, o foco da avaliação passa então a ser no colaborador, denominada de Avaliação com Foco em Competências. Resumidamente, existem 4 tipos de avaliação: auto avaliação, que pode ser feita pelo próprio colaborador; avaliação superior, que como o nome diz, é realizada pelo superior que avalia seu subordinado; avaliação conjunta, onde superior avalia e subordinado se auto avalia; e avaliação de múltiplas fontes ou 360°, na qual várias pessoas respondem a avaliação de um mesmo avaliado. A avaliação de múltiplas fontes garante uma melhor exatidão nos resultados, bem como diminui a subjetividade na avaliação (LEME, 2005).

A avaliação 360° tem tal denominação pelo fato de um mesmo empregado poder ser avaliado por todas as pessoas dentro do seu contexto organizacional, podendo o avaliador ser seu subordinado, chefe, colegas ou pessoas de outras áreas, o que diferencia dos demais métodos de avaliação que, geralmente, são centralizadas na mão do chefe. Esse tipo de avaliação de desempenho tem sido utilizado como instrumento para o crescimento profissional e para o aumento da produtividade (REIS, 2000).

Em suma, Gestão por Competências é um modelo que visa integrar objetivos da organização e do colaborador. Então,

[...] isso é Gestão por Competências: Saber os conhecimentos, as Habilidades, as Atitudes ou os Comportamentos que a empresa precisa ter em seus colaboradores para que todos, de forma orientada e organizada, possam alcançar os objetivos traçados. (LEME, 2005, p. 10)

De maneira geral a Gestão por Competências tem como resultado

[...] Maior produtividade, Assertividade, Ambientes Participativo e Motivacional, Comprometimento dos colaboradores, tornar as Gerências e Equipes mais fortalecidas, ter Foco em Resultados, ter mais Competitividade e um Diferencial de Mercado (...) Gestão por Competências veio para valorizar o capital Humano das empresas que são os seus colaboradores. (LEME, 2005, p. 10)

Nos últimos anos consultoras, equipes de experts e instituições veem desenvolvendo numerosos modelos e estudos sobre Gestão por Competências, como apontados em estudos de caso demonstrados por Reis (2000), Dutra (2000) e Silva (2004), em empresas de diferentes escopos.

Dentre esta gama de estudos que apontam a eficácia da gestão por competências, podemos destacar as ideias apresentadas por Bitencourt (2004, p.05), que, a respeito de competências gerenciais, aponta para “a importância das práticas informais e a necessidade de se estabelecer uma estratégia articulada no que se refere à gestão de competências gerenciais”. As experiências significativas relatadas pelos gestores participantes do estudo feito por Bitencourt tiveram o foco voltado para as práticas organizacionais e práticas que até mesmo extrapolam o âmbito organizacional, destacando o papel da interação entre as pessoas no contexto de aprendizagem e desenvolvimento. Segundo a autora,

os principais elementos de Aprendizagem Organizacional que representam uma potencial contribuição para a gestão de competências gerenciais referem-se às questões da interação entre as pessoas (reflexões que privilegiam o coletivo), visão processual (desenvolvimento contínuo) e a ênfase na questão pragmática (práticas de trabalho). (BITENCOURT, 2002, p. 12).

#### **4 GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA POR COMPETENCIAS**

A partir do exposto, torna-se claro que um SGSST eficaz não pode ter seu foco nos indicadores comumente utilizados, como: cobrança do uso de equipamento de proteção individual (EPI), aplicação de procedimentos administrativos para observação da execução de serviços e o preparo para emergências. “Uma gestão baseada apenas nesses indicadores, e que não considera fator humano e sua influência, consiste basicamente em acreditar na sorte.” (ORTEGA, 2012, apud PRADO FILHO, 2012, p. 01)

Desta forma, é a partir desta demanda de um sistema de gestão diferenciado que surgem as noções do sistema de gestão integrado, fortemente endossados pelas normas padrão BS, OHSAS e ISO mencionadas anteriormente.

Surge também a noção de uma segurança comportamental, a Behavior Based Safety (BBS), baseado nas ideias da psicologia comportamental para controle das variáveis envolvidas nos comportamentos humanos inseguros no ambiente de trabalho. Tal abordagem surge como uma possibilidade de ferramenta dentro dos sistemas de gestão, tendo encontrado grande público nas empresas norte americanas e chinesas.

Tais empresas já verificaram, por meio de metodologias apropriadas de análise de causa raiz, que acidentes, em sua maioria, estavam sendo causados por comportamentos inseguros, ou seja, o fator humano estava sendo determinante. (ORTEGA, 2012, apud PRADO FILHO, 2012, p. 01)

A partir desta citação consegue-se compreender a maior contribuição deste tipo de ferramenta para a evolução dos SGSST, ou seja, o fator humano como foco. O sistema de gestão por competências proposto por Leme (2005) vem como uma possibilidade de articulação da administração (e seus sistemas de gerenciamento) com a psicologia (e seu foco no humano). Torna-se assim apenas lógico que tal ferramenta possa ser o elo da segurança do trabalho com o fator humano, embasado nas noções de gestão da administração, e, portanto em suas maiores máximas de geração de lucros e minimização de custos.

Os elementos de interlocução entre os dois temas aqui apresentados, SGSST e Gestão por Competências, podem ser encontrados ao longo de todo o texto, onde o estabelecimento e fomento das competências dos recursos humanos aparecem como elemento básico do estabelecimento de um SGSST, como colocado na BS OHSAS: 18001 (2007)

A organização deve assegurar que qualquer pessoa que esteja sob seu controle e que execute tarefas que possam causar impacto(s) na SST, é competente com base numa adequada escolaridade, formação ou experiência, e deve manter os registros associados. (BRITISH STANDARDS, 2007)

Tal preocupação comparece também nas recomendações da Organização Internacional do Trabalho (2011) no que diz respeito à consideração de tempo e recursos adequados para o desenvolvimento do capital humano, fator comumente desconsiderado no processo de planejamento, já que o estabelecimento de um SGSST, segundo a própria Organização Internacional do Trabalho (2011) requer um “nível médio de competências”.

A definição do que seria este nível médio de competências parte do desdobramento dos princípios contidos na missão, visão e valores da empresa, e neste caso, da política de saúde e segurança herdeira destes, talvez o ponto mais forte da proposta apresentada por Leme (2005), ou seja, sua elaboração partir do “coração” da empresa (missão, visão e valores). Assim, o estabelecimento de procedimentos relativos aos recursos humanos em sua proposta cria uma operacionalização condizente com as bases dos sistemas de gestão existentes na empresa.

A Organização Internacional do Trabalho (2011) destaca como elemento essencial a um SGSST a definição deste “nível de competência” e a formação profissional dos trabalhadores envolvidos no processo

O empregador deveria definir os requisitos necessários para as competências em SST, sendo que deveriam ser estabelecidas e confirmadas disposições que assegurassem a competência de todas as pessoas para assumirem seus deveres e as suas responsabilidades relativamente aos aspectos de segurança e saúde. (Organização Internacional do Trabalho, 2011. p. 23)

Além disso, demarca que “deveriam ser estabelecidos e atualizados procedimentos para assegurar que as exigências de segurança e saúde no local de trabalho sejam aplicadas ainda na contratação, como também aos subcontratados e seus trabalhadores”.

A ferramenta de gestão por competências permite que o desejado nível médio de competências seja objetivamente encontrado, estabelecido como norma para contratação e, outro grande ganho da utilização deste sistema, identificado entre os colaboradores já existentes na empresa. Ou seja, não trabalha com a exclusão completa do capital humano existente, mas também com a avaliação deste e o planejamento de novas estratégias para diminuição do gap existente entre as competências necessárias à função e as encontradas naquela que a exerce.

É importante demarcar que a compreensão de competências como algo além das definições técnicas facilmente verificáveis em um currículo tem forte influência em um sucesso do SGSST como um todo, já que a avaliação da “capacidade de tomar iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido por outros” (ZARIFIAN, 2001 apud MELO E PAIVA, 2008), são apenas algumas das características desejáveis pelas personagens envolvidas no estabelecimento e manutenção desses sistemas.

O trabalho com a segurança da vida humana, com a avaliação de situações de risco, com atitudes em uma situação de emergência exigem qualificações muito além das disponibilizadas por um diploma. Trata-se de através desta ferramenta dar um próximo passo na qualificação dos recursos humanos disponíveis na empresa, um passo que representará ganhos significativos a esta, e a todos os envolvidos e afetados pelo trabalho ali desenvolvido, e como colocado anteriormente, possivelmente a toda a humanidade.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao analisarmos os dados propostos pela Organização Internacional do Trabalho (2005; 2011), onde demonstra que os anos 2000 a 2010 foram marcados pela introdução de uma abordagem sistêmica de saúde e segurança nas instituições, embrenhando-se em países industrializados e ainda em processo de industrialização, seja por iniciativa corporativa própria, ou por imposição legal ou regulamentar de parceiros, aponta-se para a perspectiva de que o falar em saúde e segurança nos anos seguintes, 2010 em diante, não pode estar desarticulado da noção de sistema de gestão.

O papel do engenheiro de segurança dentro deste contexto, como demonstrado anteriormente a partir da visão tecnicista propagada pelos cursos de engenharia e arquitetura base desses profissionais, configura-se como um desafio. O papel do engenheiro como gestor, existente também no exercício das suas profissões “base”, é ponto essencial para o avanço de seu trabalho, e para tanto deve estar bem trabalhado, individualmente, e também operacionalmente, ou seja, com as ferramentas de gestão disponíveis para o mesmo possa avançar neste ponto falho de sua formação, como o SGSST.

Como apresentado pela Organização Internacional do Trabalho (2011), Mélese (2002) e as próprias normas mencionadas anteriormente, BS 8800:1996 e OHSAS 18001:2007, tal sistema aparece como guia fundamentado e necessário na busca pela melhoria contínua, tão comumente estampada nas suas declarações de missão, visão e valores empresariais.

Considerando-se a política de saúde e segurança o guia de todo o trabalho da segurança, assim como as políticas de qualidade, do meio ambiente, da

responsabilidade social são para seus respectivos sistemas, e compreendendo que estas advêm do compromisso institucional para avançar nestes requisitos, sempre baseadas no que foi estabelecido como missão, visão e valores da instituição, uma ferramenta que trabalhe as competências do capital humano envolvido neste desenvolver a partir dos mesmos pontos de origem, demonstra-se como desejável e possivelmente imprescindível.

Desta maneira, a ferramenta de gestão empresarial aqui apresentada, comumente associada a gerencia de recursos humanos, demonstra-se de importante valor no estabelecimento, consolidação e avanço de um SGSST. Encarando-se como elementos chave para a aplicação bem sucedida deste sistema o estabelecimento de compromissos por parte da alta direção e a participação ativa dos trabalhadores, tal ferramenta, que busca o potencial existente nestes recursos, seja contratados ou à contratar, sem perder o foco sistêmico mostra-se como um grande trufo na busca de uma gestão com foco realmente no humano da instituição.

A articulação de dois temas que parecem não se integrar nos cursos normais da literatura científica, como a saúde e segurança e a gestão por competências, trás benefícios grandiosos para o conhecimento humano, na medida em que abre janelas de diálogo entre áreas comumente segregadas. As possibilidades aqui apresentadas apenas começam a demonstrar o quão benéfico pode ser este tipo de dialogo, dentro da empresa entre setores tão distintos aos olhos do grande público, e dentro do próprio curso do conhecimento científico.

Encarando o engenheiro de segurança como possível guia deste processo de gestão do sistema, como figura central do SESMT, os conhecimentos aqui apresentados se demonstram como instrumentos valiosos para o desenvolvimento de seu trabalho, já que como mencionados anteriormente, operacionalizam um processo encarado pelo senso comum como subjetivo. Através das orientações para estabelecimento do SGSST aqui apresentados, articulados com a ferramenta de Gestão por Competências, o engenheiro de segurança tem a possibilidade de instalação de um trabalho em prol da saúde e segurança, para além dos trabalhos não articulados nestes quesitos, pela própria interlocução das duas áreas “distantes” no mencionado curso do conhecimento científico.

A busca por uma sociedade mais segura, mais responsável por seus personagens pode começar dentro das instituições que sustentam direta, ou indiretamente, tantas famílias. Para isso basta encarar a segurança do trabalhador

para além das advertências, multas e sanções disciplinares. O foco da real segurança deve estar no fator mais importante dentro de qualquer instituição: o fator humano.

## REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. C. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. **RAE**, v. 44, n. 1, jan/mar 2004.

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **RSP – Revista do Serviço Público** 56 (2), Brasília, 2005: 179-194.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **ERA – Revista de Administração de Empresas**, v 41, nº 1, São Paulo, 2001: 8-15.

BRITISH STANDARDS. **BS 8800**: Diretrizes para Sistemas de Gerenciamento de Segurança e Saúde Ocupacional. Londres, 1996.

BRITISH STANDARDS. **BS OHSAS 18001**. Londres, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para Administradores e Não-Administradores**. Ed. Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª edição - Ed. Campus, 2008.

DUTRA, Joel Souza *et al.* **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, A. Estratégias, organização e gestão de empresas em mercados globalizados: a experiência recente do Brasil. **Gestão & produção**, v. 4, nº 3, 1997: 264-277.z

MÉLESE, Jacques. **A gestão pelos sistemas**. Rio de Janeiro: Editora Ao Livro Técnico S. A., 1973.

MELO, M.C.O.L; PAIVA, K.C.M. **Competências, Gestão de Competências e Profissões**: Perspectivas de Pesquisa. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 2, Abr./Jun. 2008, pp. 339-368.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho**: Um instrumento para uma melhoria contínua. Turim: International Labor Organization, 2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Diretrizes sobre sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho**. São Paulo: Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho, 2005.

PRADO FILHO, Hayrton Rodrigues. **O comportamento humano na saúde e segurança no trabalho**. 2012. Disponível em: <http://www.expernews.com.br/seguranca12.html>. Acesso em: 25 de Abr. de 2014.

REIS, Germano. **Avaliação 360 graus**. São Paulo: Atlas, 2000.

REIS, Roberto Salvador. **Segurança e medicina do trabalho: Normas Regulamentadoras**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2006.

SILVA, Leandro Somma. **A gestão por competências como instrumento de avaliação de desempenho** – um estudo de caso em uma empresa de Call Center. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 83 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

**ANEXOS**



[CAPA](#) [SOBRE](#) [ACESSO](#) [CADASTRO](#) [PESQUISA](#) [ATUAL](#) [ANTERIORES](#) [ABEPRO](#) [UFSC](#)

[Capa > Sobre a revista > Políticas Editoriais](#)

## POLÍTICAS EDITORIAIS

- » [Foco e Escopo](#)
- » [Políticas de Seção](#)
- » [Processo de Avaliação pelos Pares](#)
- » [Periodicidade](#)
- » [Política de Acesso Livre](#)
- » [Arquivamento](#)
- » [Histórico da Revista](#)
- » [Indexações da Revista Produção Online](#)
- » [Normas para Apresentação de Trabalhos](#)
- » [Diretrizes de Publicação](#)

## FOCO E ESCOPO

A Revista Produção Online é um periódico científico eletrônico brasileiro, sendo dirigido à comunidade científica: professores, pesquisadores, estudantes e profissionais que atuem na área de Engenharia de Produção e correlatas (Administração, Ciências Contábeis e Econômicas). A Revista Produção Online tem por missão disseminar e divulgar o conhecimento, ampliando e promovendo o debate acerca de assuntos de interesse da comunidade científica e sociedade brasileira. Trata-se de uma publicação trimestral de trabalhos que apresentem contribuições relevantes nas seguintes áreas:

- Engenharia do Produto
- Ensino da Engenharia de Produção
- Ergonomia e Segurança do Trabalho
- Estratégia e Organizações
- Gerência da Produção
- Gestão Ambiental e Responsabilidade Social
- Gestão Econômica
- Logística
- Pesquisa Operacional
- Qualidade
- Tecnologia da Informação

Os trabalhos devem ser inéditos e, portanto, não podem ter sido publicados ou submetidos a eventos ou outros periódicos. O artigo deve, efetivamente, representar contribuição para a área, ou seja, deve tratar de um tema relevante, a fundamentação teórica deve ser atual e refletir o estado da arte do conhecimento na área, o método científico deve ser explicitado e as análises e conclusões devem ser claras e alinhadas ao objetivo proposto. Trabalhos que envolvam pura revisão de bibliografia deverão tratar de temática atual e a abordagem deve ser aprofundada e analítica. A Revista Produção Online publica trabalhos nas línguas portuguesa, espanhola ou inglesa.

## POLÍTICAS DE SEÇÃO

### ARTIGOS

Submissões abertas  Indexado  Avaliado pelos pares

### EDITORIAL

Submissões abertas  Indexado  Avaliado pelos pares

### XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Submissões abertas  Indexado  Avaliado pelos pares

### XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS

Submissões abertas  Indexado  Avaliado pelos pares

### EQUIPE EDITORIAL

Submissões abertas  Indexado  Avaliado pelos pares

## PROCESSO DE AVALIAÇÃO PELOS PARES

A revista conta com um corpo editorial permanente, procurando-se evitar concentração institucional e geográfica de seus membros, além de contar com pesquisadores reconhecidos pela comunidade acadêmica. Os membros do Corpo Editorial encontram-se na seção "sobre". Caso haja acúmulo de trabalhos a serem processados, utiliza avaliadores 'ad hoc', para agilizar o processo. Estes avaliadores são escolhidos entre pesquisadores que tenham publicações em revistas de qualidade nos últimos anos. Ao final de cada ano, são publicados os nomes dos avaliadores 'ad hoc' que colaboraram no período.

Os artigos submetidos são enviados para dois avaliadores, sem a identificação de autoria. Em caso de pareceres contraditórios, o trabalho é encaminhado a um terceiro avaliador.

OPEN JOURNAL SYSTEMS

[Ajuda do sistema](#)

IDIOMA

NOTIFICAÇÕES

[Visualizar](#)  
[Assinar](#)

USUÁRIO

Login

Senha

Lembrar usuário

TAMANHO DE FONTE

CONTEÚDO DA REVISTA

Pesquisa

Escopo da busca

Todos

Procurar

[Por Edição](#)

[Por Autor](#)

[Por título](#)

INFORMAÇÕES

[Para leitores](#)

[Para Autores](#)

[Para Bibliotecários](#)

EDIÇÃO ATUAL

## PERIODICIDADE

A Revista Produção Online publica trimestralmente no formato eletrônico.

---

## POLÍTICA DE ACESSO LIVRE

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

Desde 2011 os artigos são publicados no padrão [PDF/A](#), facilitando assim que sejam acessíveis a longo prazo.

---

## ARQUIVAMENTO

Esta revista utiliza o sistema LOCKSS para criar um sistema de arquivo distribuído entre as bibliotecas participantes e permite às mesmas criar arquivos permanentes da revista para a preservação e restauração. [Saiba mais...](#)

---

## HISTÓRICO DA REVISTA

A **Revista Produção Online** surgiu de um projeto desenvolvido em 2001 no Laboratório de Sistemas de Apoio à Decisão (LABSAD/EPS/UFSC), coordenado e idealizado pelo professor João Ernesto Escosteguy Castro (*in memoriam*). Participaram da concepção do projeto a professora Maria do Carmo Duarte Freitas (UFPR), o professor Weimar Freire da Rocha (Unoeste/PR) e Cláudia Regina Ziliotto Bomfá. O primeiro número foi publicado em outubro de 2001, ano em que alguns pesquisadores no mundo começavam, informalmente, a discussão sobre a questão do acesso livre. Assim, o professor Castro, juntamente com sua equipe, lançou a primeira revista em meio eletrônico da área da Engenharia de produção no Brasil, com acesso livre e gratuito aos artigos. É importante salientar que, desde o início, a ABEPRO se destacou no apoio e incentivo ao projeto, vindo a assumir, posteriormente, a direção da revista. Este periódico é um veículo de divulgação de pesquisas de interesse da comunidade científica da área da Engenharia de Produção. Leia **Histórico completo** no editorial da edição v.8, n.4 (2008).

---

## INDEXAÇÕES DA REVISTA PRODUÇÃO ONLINE

A Revista está indexada nos seguintes bancos de dados:

Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT  
[www.ibict.br](http://www.ibict.br)

Direct Open Journal System - (DOAJ)  
[www.doaj.org](http://www.doaj.org)

QUALIS de periódicos científicos - triênio 2004-2006  
[www.qualis.capes.gov.br](http://www.qualis.capes.gov.br)

Portal Brasileiro da Informação Científica - CAPES  
[www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br)

Portal Livre! - CNEN  
[livre.cnen.gov.br](http://livre.cnen.gov.br)

Public Knowledge Project - Open Archives Harvester  
<http://pkp.sfu.ca/harvester2/demo/index.php/index>

---

## NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS

Para submeter o artigo à publicação na revista Produção On-line, deve-se encaminhar uma cópia completa, a qual deverá ser original ou divulgada previamente de forma restrita, para ser avaliada pelos membros do Conselho Editorial. Os autores que desejarem publicar seu trabalho na Revista Produção On-line devem encaminhá-lo através do preenchimento do formulário eletrônico disponível no site em:

Submissão de Trabalhos -> Submeter Artigos

Os artigos publicados na Revista Produção On-line poderão ser reproduzidos total ou parcialmente, desde que citada a fonte.

### Organização do trabalho

Os artigos deverão ser encaminhados para a Redação com as seguintes características:

#### Formatação

- o No máximo 8.000 palavras
- o Editor de texto: Word for Windows 6.0 ou posterior (.doc)
- o Margens: esquerda e superior 3 cm; direita e inferior 2 cm
- o Fonte: Arial, tamanho 12
- o Parágrafo: 1,27 cm
- o Espaçamento entre linhas: 1,5 cm
- o Alinhamento justificado

**Texto** - a primeira página do artigo deve conter:

- o Título centralizado, em maiúsculas e negrito, tamanho 12, acompanhado de sua tradução em inglês.

#### Credenciais dos Autores:

Logo após o título em inglês e português devem vir as credenciais de todos os autores do artigo incluindo: endereço de e-mail e instituição.

- **Resumo em português**, com cerca de 200 palavras, espaçamento simples, alinhamento justificado, contendo campo de estudo,

objetivo, método, resultados e conclusões,  
- Cinco palavras-chave, em português,

- **Resumo em inglês**, com cerca de 150 palavras, espaçamento simples, alinhamento justificado, contendo campo de estudo, objetivo, método, resultado e conclusões,  
- Cinco palavras-chave, em inglês,

#### **Materiais gráficos:**

Devem ser utilizados com fotografias nítidas e gráficos e deverão ser assinalados, no texto, pelo seu número de ordem, os locais onde devem ser intercalados. Se as ilustrações enviadas já tiverem sido publicadas, mencionar a fonte e a permissão para reprodução.

#### **Quadros:**

Eles deverão ser acompanhados de cabeçalho que permita compreender o significado dos dados reunidos, sem necessidade de referência ao texto. Assinalar, no texto, pelo seu número de ordem, os locais onde os quadros devem ser intercalados.

#### **Referências:**

As referências devem ser redigidas segundo a norma ABNT (NBR-6023). Essas normas podem ser encontradas no seguinte site: <http://www.bu.ufsc.br/framerefer.html>. Neste local são demonstrados os mais variados exemplos de referência, em conformidade com a ABNT.

#### **Anexos:**

Podem ser empregados no caso de listagens extensivas, estatísticas e outros elementos de suporte.

Abaixo, um modelo de artigo

<http://www.producaoonline.org.br/public/journals/1/modeloDeArtigoProducaoonline.doc>

---

## DIRETRIZES DE PUBLICAÇÃO

O Núcleo de Editores da ABEPRO (NEA) definiu diretrizes de publicação de artigos para suas revistas, de forma a tomar o processo de avaliação e publicação mais transparentes. Desta forma, a Revista Produção Online segue as seguintes regras.

1. Os editores ou co-editores das revistas Produção e Produção On Line não devem processar os seus próprios artigos nas revistas que editam ou co-editam. O processamento deve ser feito pela coordenação e membros do NEA.
2. Todos os artigos publicados devem conter sua data de recebimento e aprovação.
3. Uma instituição só pode publicar até 20% dos artigos de cada número.
4. Um autor só pode ter um artigo por número publicado, mesmo na condição de co-autor.
5. A flexibilização das políticas citadas nos itens 3 e 4 só poderá ser feita mediante autorização prévia do NEA por solicitação do editor da revista. Um número insuficiente de artigos aprovados para publicar um determinado número das revistas é justificativa aceitável para esta flexibilização.
6. As revistas envidarão esforços para disponibilizar, o mais rapidamente possível, informações *on line* que permitam aos autores acompanharem o processo de julgamento dos seus artigos submetidos à publicação. A Revista Produção Online permite o acompanhamento do processo em tempo real, por meio da plataforma SEER.

R. Eletr. de Eng. de Produção e Correlatas - ISSN 1676-1901



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). © 2002 / Todos os direitos reservados Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). **Contato:** [producaoonline@gmail.com](mailto:producaoonline@gmail.com)