

UFPR – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

ANDRÉIA ROTTA

ANÁLISE CRÍTICA DOS RECURSOS HUMANOS
BR VIDA ATENDIMENTO PRÉ-HOSPITALAR

MARINGÁ

2009

ANDRÉIA ROTTA

ANÁLISE CRÍTICA DOS RECURSOS HUMANOS
BR VIDA ATENDIMENTO PRÉ-HOSPITALAR

Trabalho final apresentado a UFPR Universidade
Federal do Paraná, como parte dos requisitos para
obtenção de título de especialização em Gestão da
Qualidade e Produtividade.
Professor Orientador: Dr. João Carlos da Cunha

MARINGÁ

2009

Dedico aos meus pais que foram e são as melhores pessoas que Deus me presenteou e que me auxiliaram na conclusão de mais uma etapa de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS pela capacidade que me foi concedida.

A BRvida que permitiu que este trabalho fosse realizado.

A todos os professores, que de uma forma ou outra contribuíram para nossa formação intelectual e profissional.

Ao professor e orientador Dr. João Carlos da Cunha pela colaboração e compreensão na realização deste trabalho.

Aos colegas de classe, pelos momentos alegres e por todas as experiências vivenciadas.

Aos meus irmãos Ricardo e Daniela Rotta pelo amor e incentivo que tanto precisei nas horas mais difíceis.

RESUMO

Este projeto técnico visa analisar os serviços de Gestão de Recursos Humanos e Qualidade na Br Vida Atendimento Pré Hospitalar. O objetivo foi avaliar os serviços e propor melhorias. Para isto foram identificados os planos de ação, processos de trabalho e resultados obtidos e confrontados com os modelos obtidos em bibliografia de referência. As informações foram obtidas a partir de entrevistas, análises de documentos, observação e revisão bibliografia.

SUMÁRIO

RESUMO.....	05
INTRODUÇÃO.....	10
1 REVISÃO DE LITERATURA.....	11
1.1 Recursos humanos.....	11
1.1.1 Organização e Políticas do Setor de Recursos Humanos.....	11
1.1.2 Objetivos do Setor de Recursos Humanos.....	11
1.1.3 Recrutamento e Seleção de Pessoal	12
1.1.4 Treinamento de Pessoal.....	13
1.2 Gestão de qualidade.....	16
1.2.1 Organização e Objetivos do Setor da Qualidade.....	16
1.2.2 Política da Qualidade.....	16
1.2.3 Planejamento.....	17
1.2.4 Estratégia de Implementação.....	19
1.2.5 Realização do Serviço.....	21
1.2.6 Medição e Monitoramento.....	23
1.2.7 Melhoria Contínua.....	24
2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA	25
2.1 Caracterização da empresa.....	25
2.1.1 Empresa	25
2.1.2 Ramo de atividade.....	25
2.1.3 Atividade Principal	25

2.1.4 Atividade Secundária	25
2.1.5 Total de Empregados.....	25
2.1.6 Total de Empregados por Setor	25
2.1.7 Sócios-Gerentes Principais.....	26
2.1.8 Objetivo Detalhado.....	26
2.1.9 Endereço Detalhado e Telefone.....	27
2.1.9.1 Matriz.....	27
2.1.9.2 Filial I.....	27
2.1.9.3 Filial II.....	27
2.1.9.4 Trecho de Atuação no Paraná	27
2.2 Estrutura da empresa.....	28
2.2.1 Organograma da Empresa.....	29
2.2.2. Setores da Empresa.....	30
2.2.2.1 Diretor.....	32
2.2.2.2 Representante da Direção.....	32
2.2.2.3 Assistente Administrativo.....	32
2.2.2.4 Coordenador Médico.....	33
2.2.2.5 Coordenador de Enfermagem	33
2.2.2.6 Médico.....	34
2.2.2.7 Socorrista	34
2.2.2.8 Auxiliar de Enfermagem.....	35
2.2.3 Gerência.....	36
2.2.3.1 Políticas Gerenciais.....	36
2.2.3.2 Atitude Gerencial.....	37
2.2.3.3 Avaliação da Gerência.....	37

2.2.4 Controle de Empresa	38
2.2.4.1 Avaliação do Controle da Empresa.....	40
2.3. Recursos humanos.....	41
2.3.1 Organização do setor de Recursos Humanos.....	41
2.3.2 Recrutamento e Seleção de Pessoal.....	43
2.3.2.1 Avaliação do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal.....	44
2.3.3 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.....	45
2.3.3.1 Treinamento.....	45
2.3.3.2 Educação Continuada.....	47
2.3.3.3 Reciclagem.....	47
2.3.3.4 Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.....	48
2.3.4 Administração de Cargos e Salários.....	48
2.3.4.1 Cargos.....	49
2.3.4.2 Salários.....	49
2.3.5 Rotação de Pessoal.....	50
2.3.6 Avaliação de Desempenho.....	50
2.3.7 Higiene e Segurança no Trabalho.....	51
2.3.8 Estrutura de Benefícios Sociais.....	51
2.3.9 Avaliação final do setor.....	52
3. PLANO DE AÇÃO.....	53
3.1 Estrutura da empresa.....	53
3.1.1 Considerações sobre a análise.....	53
3.1.2 Plano de ação.....	54
3.2 Recursos Humanos.....	56
3.2.1 Considerações sobre a análise.....	56

3.2.2 Plano de ação.....	57
3.3 Gestão da Qualidade.....	59
3.3.1 Considerações sobre a análise.....	59
3.3.2 Plano de ação.....	60
4 CONCLUSÃO.....	62
REFÊRENCIAS.....	64

INTRODUÇÃO

Atualmente o mundo globalizado se apresenta de forma agressiva e competitiva exigindo constantemente das empresas um diferencial de mercado. Clientes cada vez mais informados e exigentes deixaram de absorver tudo o que o mercado impunha para determinar o que deseja. A fim de oferecer vantagem competitiva e qualidade aos clientes através de produtos e serviços, muitas empresas optaram por implementar Sistemas Gestão da Qualidade, que auxiliam na obtenção de suas metas.

Para tanto se faz necessários que as empresas interessadas na gestão da qualidade, tenham claramente definidos missão, objetivos e metas, para um adequado planejamento das ações a serem realizadas por pessoal qualificado.

Nesta etapa será analisada criticamente a área de Recursos Humanos da Br Vida, fator crítico de sucesso nesta empresa, e um diagnóstico será apresentado para verificar a situação atual do Processo de Gestão de Pessoal já implantado. Dessa forma, avaliar se a área de Recursos Humanos da Br Vida, bem como o grau que a organização e os processos de Gestão de Recursos Humanos atende aos requisitos de Sistemas da Qualidade.

A fundamentação teórica realizada também possibilitará uma análise mais acerca dos objetivos determinados neste trabalho de conclusão de curso, contribuindo para o processo de melhoria da qualidade da empresa.

1. REVISÃO DE LITERATURA

Este projeto será fundamentado em duas principais áreas de conhecimento, sobre as quais será apresentada a seguir a revisão teórico-empírica: gestão de recursos humanos e gestão da qualidade.

1.1 Recursos humanos

Os recursos Humanos nas organizações são considerados atualmente o maior capital a ser trabalhado e valorizado, pois são as pessoas que fazem a gestão acontecer, gerando lucros e desenvolvimento para a sociedade.

1.1.1 Organização e Políticas do Setor de Recursos Humanos

As pessoas são consideradas o maior capital que as empresas possuem, pois são através das pessoas que os objetivos de uma empresa podem ser atingidos e o sucesso alcançado. O capital humano é o diferencial competitivo das empresas em tempos de mercado globalizado. Podemos definir políticas do Setor de Recursos Humanos, segundo Dutra (2002, p. 17), como:

[...] Princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização e a práticas como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

1.1.2 Objetivos do Setor de Recursos Humanos

A fim de trabalhar com pessoas se faz necessário entender o comportamento humano e como ele acontece, facilitando assim a criação de sistemas adequados que facilitam o processo de construção de equipes de trabalho qualificadas e comprometidas com o sucesso da organização.

Também é um objetivo do Setor de Recursos humanos criar vantagem competitiva para seus clientes, e é através das pessoas que se pode ser realizado com base no conhecimento, habilidades, e qualificações dos funcionários da organização.

1.1.3 Recrutamento e Seleção de Pessoal

O papel do recrutamento é comunicar e divulgar oportunidades de trabalho no mercado a fim de que as pessoas interessadas possam encontrá-las, e verificar se seu perfil e desejos se enquadram também às necessidades da organização.

Recrutar significa promover meios de atrair candidatos para então dar início ao processo seletivo. Portanto o processo de recrutamento se dá através da comunicação.

Segundo Chiavenato (1999, p. 92),

existem dois tipos de recrutamento, “recrutamento interno” que visa identificar e dar oportunidade aqueles que trabalham dentro da organização, a fim de promovê-los e o “recrutamento externo” visa identificar candidatos externos a organização, procurando então no mercado de trabalho.

Para o recrutamento externo a organização poderá manter um banco de currículos ou simplesmente contratar agências de recrutamento para tal tarefa, também pode utilizar-se de anúncios de jornais, ou através de escolas e universidades ou mesmo indicações de funcionários da empresa.

O processo de recrutamento deve ser encarado como parte da estratégia da empresa, pois através deste processo que poderá identificar bons profissionais que irão agregar conhecimentos e experiências a empresa.

Segundo Chiavenato (1999, p. 99), “O desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas”.

Assim, o recrutamento deve apresentar resultados satisfatórios à empresa e ao indivíduo.

Para a tarefa de recrutamento, bons recrutadores devem ser selecionados e treinados, pois os candidatos recebem forte influência dos recrutadores durante o processo.

Quanto à seleção, seu objetivo principal, segundo Chiavenato (1999, p. 106), “é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização”.

Dessa forma, selecionar é “filtrar” pessoas que tenham as qualificações mínimas exigidas para que possam fazer parte do quadro efetivo de funcionários e que possam agregar valor a empresa.

Ainda segundo Chiavenato (1999, p. 107):

[...] a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Assim o processo de seleção é basicamente uma comparação entre o candidato e aquilo que a empresa determinou como requisitos de contratação. E, portanto o processo de seleção também pode ser considerado como um processo decisório, onde a responsabilidade pela escolha de um candidato que mais se assemelha aos requisitos de contrato é da linha de staff dentro da empresa.

Algumas técnicas de seleção podem ser definidas para facilitar o processo e podem ser, segundo Chiavenato (1999, p.115), “entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação”.

Segundo Chiavenato (1999, p.125), “A seleção de pessoas constitui um processo composto de várias etapas ou fases sequenciais pelas quais passam os candidatos”.

A organização precisa determinar quais procedimentos de seleção vai utilizar, podendo utilizar um ou combinar vários procedimentos. Basta que o processo seja eficiente e eficaz, atendendo as necessidades da empresa.

1.1.4 Treinamento de Pessoal

Para que as organizações sejam bem-sucedidas é de vital importância o “treinamento e o desenvolvimento das pessoas”.

Segundo Chiavenato (1999, p. 294), o treinamento é um meio “para alavancar o desempenho no cargo”.

Ainda segundo Chiavenato (1999, p. 294):

Moderadamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais.

Assim pode se afirmar que o treinamento é um meio pelo qual as pessoas contribuem para o alcance dos resultados de forma efetiva.

Segundo o Chiavenato (1999, p. 294), existe uma diferença entre “treinamento” e “desenvolvimento de pessoas”:

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo.

Já o desenvolvimento de pessoas, “focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.

Assim podemos também afirmar que tanto o processo de treinamento quanto o processo de desenvolvimento de pessoas, são processos de aprendizagem.

É através deste processo de aprendizagem, que as pessoas de uma empresa podem aprender novos hábitos, assimilar novos costumes e desenvolver novas atitudes.

Segundo Chiavenato (1999, p. 297), o processo de treinamento é “cíclico” e “contínuo”, bem como é composto por quatro etapas:

(Primeira Etapa) - Diagnóstico: onde são levantadas as necessidades de treinamento; Muitas vezes é difícil identificar a necessidade de treinamento dentro da empresa e portanto, pesquisas internas podem auxiliar neste processo.

Segundo Chiavenato (1999, p. 299): “As necessidades de treinamento se referem a carências no desempenho atual e passado e à possibilidade de alcançar o novo patamar de desempenho futuro que se pretende alcançar”.

Para que o levantamento da necessidade de treinamento seja eficaz são imprescindíveis algumas análises:

1. Análise organizacional: um diagnóstico em toda a empresa deverá ser feito a fim de verificar aspectos de missão e objetivos que o treinamento precisa atender;
2. Análise dos Recursos Humanos: levantar os perfis dos funcionários e determinar quais as habilidades a empresa precisa para alcançar os objetivos;

3. Análise da estrutura de cargos: verificar quais necessidades de habilidades para cada cargo desempenhado dentro da empresa;
4. Análise de treinamento: definir objetivos e metas a serem alcançados e os critérios de avaliação do treinamento.

(Segunda Etapa) - Desenho: onde é feita uma elaboração do que é preciso treinar; É necessário definir e planejar o treinamento.

Segundo Chiavenato (1999, p. 302): “programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento”.

Para que as pessoas possam demonstrar e desempenhar aquilo que assimilou de um treinamento, é imprescindível que a empresa colabore no sentido de dar espaço para que isso ocorra.

(Terceira Etapa) - Implementação: é a aplicação do programa de treinamento; A empresa deve definir a forma como vai conduzir seu treinamento. São duas as “principais técnicas para transmitir e disseminar informações”, através de leitura e instrução programada.

(Quarta Etapa) - Avaliação: é necessário avaliar os resultados do treinamento. A fim de verificar a eficácia do treinamento, se os objetivos de treinamento foram atingidos e as necessidades da empresa satisfeitas, o processo de avaliação deverá ser realizado. Indicadores dos resultados poderão ser inseridos de forma a comparar resultados de treinamentos anteriores com treinamentos atuais a fim de verificar se houve melhoria ou não. Caso não haja melhoria, ações poderão ser realizadas a partir de dados extraídos também do processo de treinamento, do clima organizacional, das mudanças de atitudes dos funcionários, do aumento da eficácia do grupo ou do indivíduo, entre outros.

O propósito do processo de treinamento é melhorar continuamente seus indicadores de desempenho na obtenção de suas metas através do desenvolvimento também contínuo de todas as pessoas dentro da empresa.

1.2 Gestão da qualidade

As organizações a fim de disponibilizar produtos e serviços com qualidade garantida no mercado, buscam freqüentemente ferramentas de gestão da qualidade apropriadas e que assegurem resultados planejados. Assim a NBR ISO 9001:2000 é conjunto de normas que auxiliam na implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade. Também alguns autores contribuem para que as empresas busquem a qualidade desejada através de literaturas que serão apresentadas aqui.

1.2.1 Organização e Objetivos do Setor da Qualidade

Um Sistema de Gestão da Qualidade tem características específicas e que devem ter como objetivos básicos, segundo Paladini (2004, p. 133), “desenvolver mecanismos que, em primeiro momento, garantam a sobrevivência da organização e, a seguir, possibilitem sua permanente e contínua evolução”.

Os objetivos compõem a gestão da qualidade com ênfase nos sistemas que integram todo o processo de Gestão da Qualidade.

Um sistema pode ser conceituado como “um conjunto de regras, de procedimentos e de meios que permitem aplicar métodos a um organismo”, segundo Paladini (2004, p.134).

Nessa mesma referência, encontram-se os seguintes tipos de sistemas:

Sistema de Gestão da Produção: aplica ao sistema físico da empresa métodos de programação, desenvolvimento, avaliação e controle;

- *Sistema de Gestão de Pessoal*: aplica aos recursos humanos da organização e métodos de seleção, formação, qualificação, promoção...;

- *Sistema de Controle e Arrecadação*: aplica aos chamados “agentes econômicos” métodos de distribuição de rendas.

Assim o sistema de gestão da Qualidade, segundo Paladini (2004, p. 135), “aplica à organização métodos de produção, avaliação e melhoria da qualidade”.

1.2.2 Política da Qualidade

A organização deve determinar sua política da qualidade como diretrizes gerais a serem seguidas. A alta direção deve determinar a política. A política deve considerar os objetivos e missão da organização. É importante que a política seja divulgada e entendida em todos os níveis da organização.

Segundo Paladini (2004, p. 136), a política da qualidade deve ter definido:

- estratégias de atuação da empresa no mercado;
- recursos, ou formas de operação, da empresa;
- nível de prioridade para investimentos e valor associado a cada um deles;
- suporte tecnológico a ser transferido ao processo produtivo, em termos de gestão, habilitação de pessoal, equipamentos, materiais, operações, informações ou ambientes de trabalho;
- formas e níveis de intensidade de envolvimento da mão-de-obra, além de métodos de alocação, formação ou qualificação do pessoal.

Segundo a NBR ISO 9001:2000, a política da qualidade deve ser coerente com a realidade e intenção da empresa, também estar coerente com os requisitos da norma e com o processo de melhoria contínua.

Deve também “proporciona uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade”, conforme NBR ISO 9001:2000.

Assim a política da qualidade de uma empresa deve ser comunicada e entendida por toda a empresa, bem como analisada nas reuniões de análise crítica do Sistema de Gestão da Qualidade.

1.2.3 Planejamento

O ato de planejar significa organizar e gerenciar as atividades a serem realizadas em uma organização para a obtenção da qualidade de bens e serviços. Planejar significa tomar decisões sem as pressões do dia-a-dia, com mais tempo para análise e segurança daquilo que se pretende fazer e onde se quer chegar.

Planejar também significa tomar decisões antes mesmo que problemas aconteçam, antes que fornecedores deixem de cumprir com seus contratos de entrega de insumos, antes que os clientes reclamem, antes que defeitos apareçam durante o processo, etc. Também quando se

planeja a qualidade definem-se os recursos a serem utilizados, as pessoas mais indicadas e qualificadas e quais ações a serem realizadas.

As organizações devem se planejar para a qualidade e entender que este é um processo inevitável para o gerenciamento das atividades.

Para o planejamento ser realizado é necessário determinar os objetivos da qualidade, que segundo a NBR ISO 9001:2000, os objetivos devem ser estabelecidos e desdobrados por toda a organização, do qual são acompanhados através de indicadores com metas fixadas, quando aplicável. Esses indicadores devem induzir melhoria contínua dos processos e coerentes com a Política da Qualidade.

A alta direção deve assegurar que os objetivos da qualidade, incluindo aqueles necessários para atender aos requisitos do produto, são estabelecidos nas funções e nos níveis pertinentes da organização. Os objetivos da qualidade devem ser mensuráveis e coerentes com a política da qualidade.

Algumas etapas na realização do planejamento da qualidade devem ser seguidas, atendendo a “requisitos gerais do processo de gerenciamento da qualidade”, segundo Paladini (2004, p. 106):

- Política da Qualidade: Definida pela alta direção, tem características globais do processo, bem como as estratégias e objetivos do sistema;
- Diagnóstico: Uma análise e avaliação dos recursos humanos e materiais, da estrutura dos processos da organização deverá ser realizado;
- Organização e administração: esta fase pode ser considerada complementar a anterior, da qual é definida a estrutura, as responsabilidades por resultados, informações para os sistemas da qualidade, o processo gerencial, as ações inerentes ao ambiente externo e suas aplicações e definição dos cargos e seus requisitos de qualificação.
- Planejamento: aqui um plano de ação com as atividades a serem realizadas com base na política da qualidade e que será implantado, deverá ser realizado. Segundo Paladini (2004, p. 107):

A definição das atividades a serem desenvolvidas, a alocação dos recursos necessários para tanto, as estratégias operacionais, objetivos específicos, atribuições e responsabilidades a serem conferidas ao pessoal da produção e cronogramas, são aspectos a serem considerados nessa fase.

Na NBR ISO 9001:2000 está definido que, um planejamento deve ser efetuado das atividades necessárias para alcançar os objetivos. O planejamento deve incluir os processos da organização, os recursos necessários e a melhoria contínua. As mudanças devem ser planejadas. O planejamento deve ser registrado para acompanhamento.

- Implantação: “Essa é a fase operacional, em que são executadas as atividades previstas nas fases anteriores”, segundo Paladini (2004, p. 107). É importante salientar que nesta fase os resultados apresentados devem ser documentados como evidência da implantação, bem como a introdução dos manuais da qualidade bem elaborados e com procedimentos definidos. Três áreas são executadas distintamente, “processo, projeto e produto” (PALADINI, 2004, p. 107).

- Avaliação: Parte importantíssima do processo, pois são avaliados os resultados, os pontos fortes e fracos. As auditorias também fazem parte deste processo, permitindo verificar a eficácia das ações planejadas e implantadas.

O sistema deve considerar e estar comprometido com a melhoria contínua para que não assuma um caráter temporário, sazonal ou mesmo volátil.

Quanto ao atendimento aos requisitos do sistema de gestão da qualidade é primordial, segundo a NBR ISO 9001:2000, a gestão dos processos e a documentação dos mesmos. Além dos procedimentos documentados, deixa claro que a documentação deve incluir os documentos requeridos para assegurar a operação e o controle efetivo dos processos.

A alta direção deve estar comprometida com o sistema de gestão da qualidade, pois o contrário dificilmente o sistema poderá ser mantido ou mesmo melhorado. O compromisso da alta direção deve ser com a satisfação do cliente, a política e os objetivos da qualidade, a condução das análises críticas e disponibilizar os recursos necessários.

1.2.4 Estratégia de Implementação

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade obedece aos princípios da abordagem por processo, segundo Mello, Silva, Turrioni e Souza (2002, p.40).

A organização é formada por unidades de negócios, que por sua vez, unidade organizacional, somando autoridades e responsabilidades para a realização de sua missão.

Ainda segundo Mello, Silva, Turrioni e Souza, toda a organização é um enorme sistema composto por funcionários, clientes, fornecedores, insumos, produtos e seus processos. Dessa

forma todos convergem para a obtenção de resultados, resultados esses que devem ser monitorados e medidos. A medição pode ser feita através de indicadores, que são índices numéricos estabelecidos para demonstrar os efeitos de cada processo.

Os objetivos da qualidade devem ser mensuráveis, compreendidos por toda a organização e abrangente para as atividades ou processos críticos que requerem maior atenção.

Os objetivos da qualidade também devem ser mantidos com independência, pois em caso de adequação ou mudanças, os outros objetivos não serão afetados.

Processos devem ser mapeados, definindo as atividades críticas para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos. Esses processos são constituídos por etapas que se inter-relacionam e se transformam em entradas e saídas, onde as saídas são sempre novas entradas de um processo.

Através dos processos que a organização vai gerar seus produtos e serviços a fim de criar valor para o cliente. Assim existem os processos primários, diretamente ligados aos clientes, os processos de apoio que colaboram para que os primários tenham sucesso e os processos gerenciais que existem para coordenar as atividades dos processos primários e de apoio.

A medida em que se conhece melhor os processos da organização a tomada de decisão fica mais próxima da ação, permitindo que ações corretivas, no caso de falhas e ações preventivas sejam mais eficazes.

Os processos também podem ser classificados através de uma hierarquia, onde é determinado pelo nível de detalhamento das atividades. Assim existem os macroprocessos, processos, atividades e tarefa ou operação.

As atividades, dentro de cada processo, também podem ser classificadas de acordo com as suas responsabilidades em atividade críticas, não críticas, secundárias e transversais. As atividades têm características como ser independentes, por ter a função de modificar produtos e serviços, ser repetitivas, entre outros.

Para que a organização tenha sucesso é necessário identificar esses processos e gerenciá-los e manter um sistema de medição a fim de monitorá-los e para que sejam analisados o seu desempenho, através da coleta de dados e informações.

Os processos podem ser demonstrados através de fluxogramas, para uma melhor visualização pela organização a fim de “detectar falhas e oportunidades de melhoria” conforme Mello, Silva, Turrioni e Souza (2002, p. 55).

Enfim ocorre a implementação da padronização dos processos da organização, que tem como objetivos, “obter resultados previsíveis em processos repetitivos, garantindo assim a qualidade

previsível aos clientes” e “proporcionar e manter o domínio tecnológico nas organizações”, segundo também Mello, Silva, Turrioni e Souza (2002, p.59).

Ainda segundo Mello, Silva, Turrioni e Souza (2002, p.59), “A padronização dos processos complementar o mapeamento dos processos críticos, fornecendo os detalhes a respeito da operacionalização de cada atividade, definindo quem, onde, como, quando, por que e como”. É importante salientar que essa padronização seja entendida em todos os níveis da organização, bem como analisada e aprovada antes da sua implementação.

1.2.5 Realização do Serviço

A NBR ISO 9001:2000 requer que a organização determine, planeje e implemente os processos necessários e que a interação dos processos identificados sejam determinados, planejados e controlados para assegurar a operação dos mesmos.

A organização deve planejar e desenvolver os processos necessários para a realização do produto. O planejamento da realização do produto deve ser coerente com os requisitos de outros processos do sistema de gestão da qualidade.” NBR ISO 9001:2000 (item 7.1, pg.7)

Com relação aos processos relacionados à norma NBR ISO 9001:2000 requer que sejam identificadas as necessidades do cliente e os requisitos regulamentares e aqueles que estão implícitos que não foram declarados pelo cliente.

Quanto a contratos devem ser analisado os requisitos do cliente, assegurando que os mesmos estejam claramente definidos, compreendidos e registrados.

Devem ser estabelecidos canais de comunicação com o cliente.

A NBR ISO 9001:2000 tem definido que para projeto e desenvolvimento é requerido:

“A organização deve planejar e controlar o projeto e desenvolvimento de produto”. (NBR ISO 9001 (2000, item 7.3.1).

- Assim os projetos devem ser planejados e controlados por pessoas qualificadas e através da disponibilização de recursos.

- Os requisitos de entrada e saída de um projeto devem ser definidos e registrados.

- Análise crítica deve ser sistematizada e formais em estágios adequados no processo de projeto, dessa forma assegurando que os resultados do processo estarão conformes com os requisitos de entrada.
- Devem ser planejadas e executadas verificações para assegurar que os resultados atendam os requisitos de entrada do projeto. Para tanto os resultados devem ser registrados.
- Realizar a validação para confirmar que o serviço é capaz de atender a determinadas necessidades de clientes sob determinadas condições planejadas.
- Também se faz necessário planejar as alterações de projeto e/ou desenvolvimento de forma que contemplem os estágios necessários de um projeto inicial. Devem ser registradas as alterações e as ações de acompanhamento.

Para o processo de aquisição a NBR ISO 9001:2000, determina:

- Os processos de aquisição devem ser controlados a fim de assegurar que as compras de produtos estão em conformidade com os requisitos especificados. Os fornecedores devem ser selecionados e avaliados de acordo com a capacidade de fornecimento de produto ou serviço de acordo com as necessidades da organização.
- As informações de aquisição devem ser claras, incluindo os critérios de aprovação ou qualificação dos produtos ou serviços, procedimentos, processos, equipamentos e pessoal.
- Por fim é preciso verificar os produtos ou serviços adquiridos.

Para o processo de produção e fornecimento de serviço, a NBR ISO 9001:2000 determina:

- Deve ser fornecido informações necessárias ou usar normas e instruções de trabalho claramente compreensíveis e efetuar a manutenção adequada dos equipamentos de produção, instalação e prestação de serviços de um ambiente adequado de trabalho.
- Os processos especiais devem ser validados de forma a assegurar produtos ou serviços conformes. Isto inclui qualquer processo em que as deficiências só podem ser detectadas quando o produto estiver em uso.
- Identificar os produtos ou serviços através de meios adequados ao longo da realização dos processos, conforme aplicável e controlar a identificação dos produtos ou serviços quanto a rastreabilidade for requisito especificado.
- Identificar e cuidar dos produtos de propriedade do cliente quando estiverem sob sua supervisão ou sendo utilizados pela organização. Quaisquer problemas a organização deve registrar e informar o cliente.

- Assegurar que, durante os processos internos até a entrega final do produto ou serviço, a identificação, acondicionamento, armazenamento, preservação e manuseio não afete de forma adversa à conformidade aos requisitos dos produtos, incluindo partes ou componentes do produto ou elementos do serviço.
- Por fim assegurar que os instrumentos e dispositivos utilizados nas medições e ensaios sejam confiáveis metrologicamente.

1.2.6. Medição e Monitoramento

O processo de análise, medição e monitoramento permitem tomar decisões a partir dados e fatos levantados do sistema. A organização deve determinar este processo e assegurar sua eficácia.

Assim como qualquer outro processo, este também deve ser planejado e implementado.

Sua função é demonstrar o atendimento a requisitos de contratos, de produtos, de clientes e etc, bem como demonstrar conformidade do sistema com os propósitos e objetivos da organização e por fim melhorar continuamente todo o Sistema da Qualidade.

Este processo também implica medir e monitorar as necessidades e satisfação dos clientes, o desempenho de fornecedores e a tendência de processos.

A realização de auditorias deve ocorrer a períodos determinados pela organização, como requisito de monitoração e medição, com o propósito de verificar se as ações planejadas estão acontecendo de forma eficaz.

Medição e monitoramento de processos tem como objetivo verificar e demonstrar a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados. Já a medição e monitoramento de produto têm como objetivo verificar e demonstrar se os produtos atendem os requisitos pré-determinados para sua realização.

A NBR ISO 9001:2000 determina que:

- O processo de medição e monitoramento deve ser definido, planejado e implementado.
- A satisfação do cliente deve ser monitorada;
- Auditorias internas do sistema de gestão da qualidade devem ser planejadas, programadas e executadas. Um procedimento deve ser definido;
- Monitorar os processos através de métodos adequados de medição e monitoramento, avaliando a capacidade dos processos produzirem os resultados esperados pela organização.

- Verificar se os requisitos estão sendo atendidos, através de medições e monitoramentos nos estágios apropriados de realização do produto ou serviço. É preciso definir e registrar os critérios de aceitação.
- Para os produtos que não estiverem conformes com os requisitos definidos, assegurar controles para prever sua utilização, aplicação ou instalação. Identificar, registrar e analisar criticamente a natureza e abrangência do problema encontrado e definir disposição para assegurar que os produtos não-conformes são controlados.

1.2.7 Melhoria Contínua

É um dos processos mais importantes para a obtenção da qualidade, pois é através da busca pela melhoria contínua que as organizações crescem, ganham mercado e credibilidade, deixando seus sistemas mais eficazes ao longo do tempo.

Para evidenciar a melhoria contínua do Sistema da qualidade, a organização poderá implementar indicadores que serão “resultados dos objetivos da qualidade estabelecidos para colocar em prática os princípios da política da qualidade”, segundo Mello, Silva, Turrioni e Souza (2002, p. 184).

Uma análise crítica desses indicadores deverá ocorrer em períodos determinados facilitando a tomada de ações a fim de alcançar as metas determinadas.

Para o processo de melhoria a NBR ISO 9001:2000 requer:

- Determinar onde podem ser introduzidas melhorias no sistema de gestão da qualidade a partir da análise de dados.
- Processos de melhoria contínua devem ser planejados e gerenciados, onde o foco deve ser a política da qualidade, os objetivos, resultados de auditorias internas, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela alta direção.
- Deve ser estabelecido um processo de ação corretiva para eliminar as causas das não-conformidades impedindo sua reincidência.
- Deve ser estabelecido um processo de ação preventiva para eliminar as causas de não-conformidades potenciais para prevenir sua ocorrência.

2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

2.1 Caracterização da empresa

2.1.1 Empresa

Br Vida Atendimento Pré-Hospitalar SS

2.1.2 Ramo de atividade

Prestação de Serviço de Atendimento Pré-Hospitalar em Rodovias

2.1.3 Atividade Principal

Prestação de Serviço

2.1.4 Atividade Secundária

Assessoria para a Implantação de Serviço Médico de Atendimento Pré Hospitalar em Rodovias.

2.1.5 Total de Empregados

Aproximadamente 510.

2.1.6 Total de Empregados por Setor

A Br Vida presta serviço de atendimento pré-hospitalar em rodovias as concessionárias Viapar no Paraná; Autopista Litoral Sul que corresponde ao trecho de Curitiba/Pr a Palhoça/SC; Autopista Fernão Dias que corresponde ao trecho de Guarulhos/SP a Belo Horizonte/MG.

Função	Viapar	Litoral Sul	Fernão Dias
Auxiliar de Enfermagem	28	-	-
Socorrista	36	112	168
Médico	09	28	42
Enfermeiro	-	28	42
Coordenação Enfermagem	01	01	01
Coordenação Médica	01	01	02

Coordenação Operacional	01	01	02
Administração	02	01	02
Direção	03		

Tabela 1. Definição de recursos humanos por concessionária

Fonte: Elaborado pela estagiária

O planejamento dos recursos humanos, quanto à função, quantidade de pessoal e bases operacionais de serviço, são definidos em contratos de prestação de serviço, pelas concessionárias de rodovias em conformidade com a Portaria do Ministério da Saúde no. 2048/GM.

2.1.7 Sócios-Gerentes Principais

Edison Vale Teixeira Júnior e Mauren Carla Ramajo Corvello Teixeira

2.1.8 Objetivo Detalhado

Um diagnóstico será realizado na Br Vida abrangendo o setor de Recursos Humanos, a fim de verificar se melhorias deverão ser realizadas. Uma análise do Sistema de Gestão da Qualidade atual a fim de avaliar sua eficácia em todos os níveis gerenciais e operacionais. Será analisado os recursos humanos.

A Br Vida presta serviço de Atendimento Médico Pré-Hospitalar em Rodovias, fornecendo equipes treinadas, com base em educação continuada e reciclagens periódicas, bem como a frota de veículos tipo Ambulância, Resgate, Carro de Intervenção Médica e UTI Móvel, materiais de consumo e equipamentos permanentes, conforme contrato com as concessionárias de rodovias. Todos os recursos para o atendimento às emergências, fazendo todos os procedimentos necessários à manutenção da vida no local da ocorrência e, após estabilização da vítima, encaminhamento a uma rede hospitalar hierarquizada atendendo os critérios técnicos da Portaria nº 2048 do Ministério da Saúde, portaria essa que regulamenta o serviço de urgência e emergência em atendimento pré-hospitalar.

A Br Vida é responsável por hierarquizar a rede hospitalar, ou seja, definir os hospitais de acordo com sua capacidade de atendimento a vítimas de traumas, verificando se o estabelecimento possui requisitos mínimos para atendimento de acordo com a situação da vítima. A hierarquização é previamente realizada no início das atividades, onde um contrato

de Cooperação Técnica com os hospitais selecionados, dentro dos padrões exigidos, é formalizado.

A Br Vida é responsável pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento continuado das equipes, através de reciclagens, treinamentos e educação continuada, bem como a qualidade dos materiais de consumo fornecidos para o serviço.

2.1.9 Endereço Detalhado e Telefone

2.1.9.1 Matriz

Avenida Paraná, 1468, sala 04, Zona 07, Maringá-Pr – Cep: 87020-085; Fone: (0**) 44 3262-5290/ Fone/fax: (0**) 44 3262-7860, E-mail: brvida@brvidaaph.com.br, Site: www.brvidaaph.com.br

2.1.9.2 Filial I

Autopista Fernão Dias

Pouso Alegre/ MG

Fone/Fax: (0**) 35 3821 7550, E-mail: brvidafernao2@brvidaaph.com.br

2.1.9.3 Filial II

Autopista Litoral Sul

Joinville/ SC

Fone/Fax: (0**) 47 3025-5777, E-mail: brvidalitoral@brvidaaph.com.br

2.1.9.4 Trecho de Atuação no Paraná

Aqui estão definidos, conforme contrato de prestação de serviço pela Viapar, os trechos de atuação da empresa Br Vida.

- Rodovias Integradas do Paraná – Viapar

- Base de Serviços Operacional 01 – Araçongas
BR 369 – Km 179
- Base de Serviços Operacional 02 – Mandaguari

- BR 376 – Km 201
- Base de Serviços Operacional 03 – Presidente Castelo Branco
BR 376 – Km 149
- Base de Serviços Operacional 04 – Floresta
BR 317 – Km 127
- Base de Serviços Operacional 05 – Campo Mourão
BR 369 – Km 378
- Base de Serviços Operacional 06 – Corbélia
BR 369 – Km 494
- Base de Serviços Operacional 07 – Ubatã
BR 369 – Km 447
- CCO – Centro de Controle Operacional – Maringá
PR 317 – Km 106

2.2 Estrutura da empresa

A Br Vida está estruturada de forma a cumprir com os requisitos definidos nos contratos de prestação de serviços com as concessionárias, otimizando melhor os recursos humanos e materiais.

Tem como missão obter a satisfação dos clientes através da experiência que demonstra apresentar e principalmente agindo de forma pró-ativa na tomada de decisões a cerca das reais necessidades de seus clientes.

Também fazia parte de seu escopo de certificação a Assessoria para Implantação do Serviço de Atendimento Pré-Hospitalar em rodovias, porém por falta de evidências da realização deste serviço, em 2004 a direção optou por excluí-lo do escopo. A direção afirma que caso seja conveniente poderá solicitar inclusão novamente deste serviço no escopo de certificação. Porém realiza esta atividade caso seja solicitada por alguma concessionária.

2.2.1 Organograma da Empresa

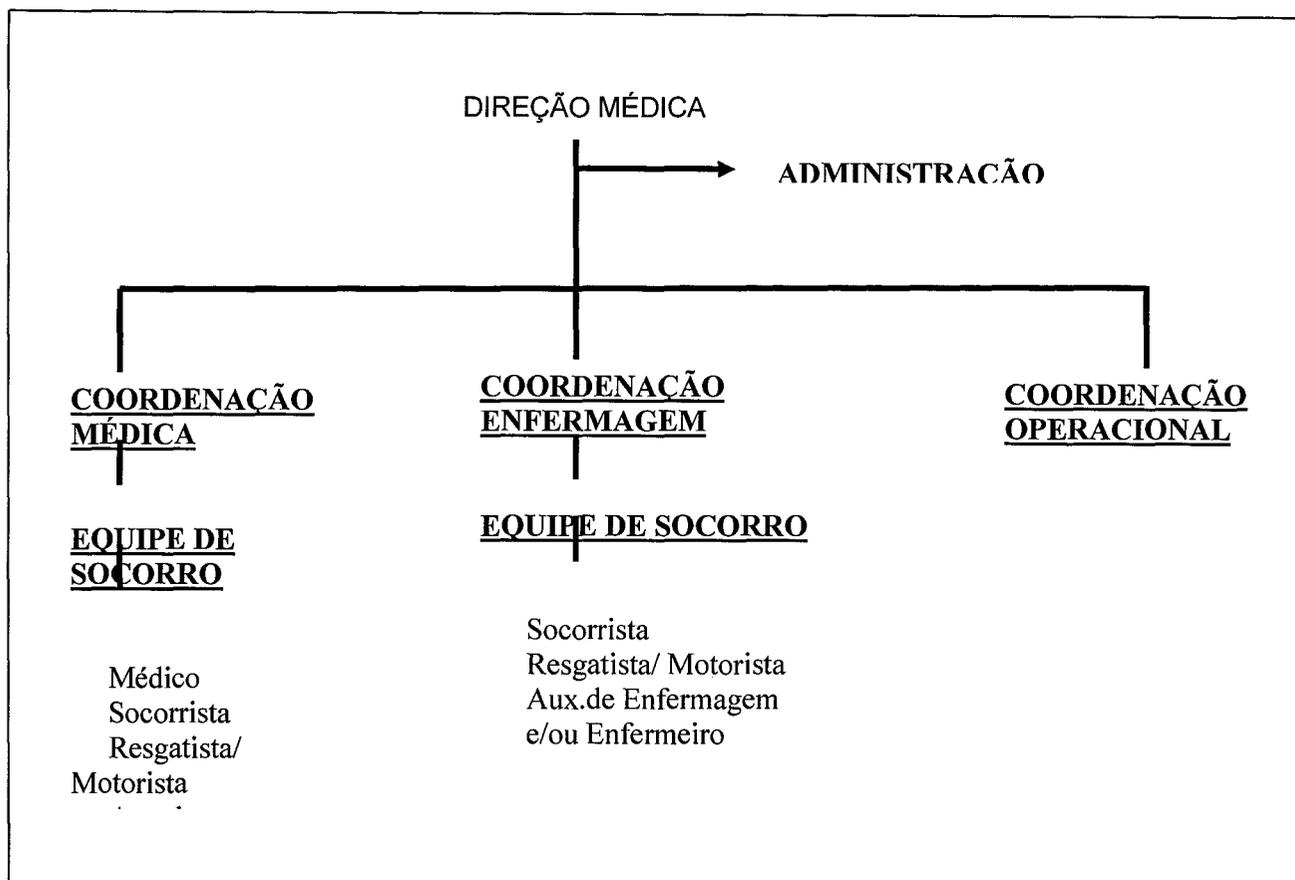


Figura 1. Organograma da Empresa

Fonte: Manual de Gestão da Qualidade, MGQ-05 de 25/10/04 revisão 10

2.2.2. Setores da Empresa

TABELA DE CARGOS				QTDE.FUNC.POR RESP.		
Setores	Código	Reponsável	Resp. pelo setor	VA	AL	AF
Direção	DIR-M	Edison Vale Teixeira Jr.	-	-	-	-
Gerência	GA	Andréia Rotta	Diretor Médico	01		
Assistência Administrativa	AST	Sandra Renata Beltrame	Gerente administrativo	03	01	02
Coordenação Médica	CD-M	Coordenador Médico	Diretor Médico	01	01	02
Coordenação de Enfermagem	CD-ENF	Coordenador de Enfermagem	Diretor Médico	01	01	01
Coordenação Operacional	CD-O	Coordenador operacional	Diretor Médico	-	01	02
Equipe de Socorro	MED	Médico	Coordenador Médico	09	28	42
	SOC	Socorrista	Coordenador Enfermagem	28	112	168
	ENF	Enfermeiro	Coordenador Enfermagem	-	24	42
	AUX	Auxiliar de Enfermagem	Coordenador Enfermagem	28	-	08
	MOT	Motorista	Coordenador Enfermagem	04	-	-
	RES	Resgatista	Coordenador Enfermagem	16	-4	-

Tabela 2. Cargos da Empresa

Fonte: Elaborada pela estagiária

Onde VA é Viapar, AL é Autopista Litoral e AF é Autopista Fernão Dias, ou seja, as três concessionárias que a Br Vida presta serviços atualmente.

Os códigos para cada função foram definidos no Manual de Gestão da Qualidade e também tem como função, facilitar a identificação das responsabilidades por cada área e atividades nos Manuais de Procedimentos e de Serviços da empresa.

Trata-se de organograma simples definido sem a participação dos funcionários, porém basicamente de forma a atender as necessidades do serviço prestado as concessionárias

atendendo a critérios definidos na Portaria no. 2048 que regulamenta o serviço de atendimento pré-hospitalar nas rodovias.

A Br Vida apresenta estrutura organizacional e principalmente administrativa e gerencial com recursos humanos limitados em quantidade, de forma que a coordenação de enfermagem da Viapar também é responsável pela coordenação geral dos coordenadores de enfermagem e operacional do serviço de atendimento pré-hospitalar das outras concessionárias.

A departamentalização na Br Vida é do tipo por quantidade, onde um grupo de pessoas como socorristas, resgatistas, auxiliares de enfermagem, médicos, enfermeiros e motoristas tem definidas suas atividades por resultados.

As equipes de socorro são coordenadas por um coordenador de enfermagem, do qual é responsável pela disseminação de todas as informações operacionais provenientes ou decorrentes dos atendimentos.

O coordenador médico tem maior responsabilidade pelo corpo médico, porém indiretamente coordenada às equipes de socorro durante o processo de atendimento pré-hospitalar onde define os recursos necessários para o atendimento, bem como o destino das vítimas.

A administração da Br Vida é responsável por todas as atividades de apoio e suporte para a operacionalização e realização do processo de atendimento pré-hospitalar. Todos os serviços realizados na administração de cada filial atende as peculiaridades de cada contrato de prestação de serviço. Funções como aquisição de materiais e equipamentos, manutenção de equipamentos e veículos, são realizados na administração da empresa, que dispõe de escritórios administrativos estratégicos para cada concessionária.

O escritório de Maringá funciona como matriz coordenando e monitorando as atividades administrativas dos demais escritórios. Atividades financeiras também são centralizadas na matriz, como contas a pagar e previsão de recursos.

As atividades de contabilidade e departamento pessoal são realizadas por escritório de contabilidade terceirizado, e localizado na cidade de Curitiba, Paraná.

Quanto ao sistema de decisão, a Br Vida, através de seu diretor, determinou que a coordenação e administração da matriz são responsáveis pela definição dos fluxos, informações, atividades e o que for necessário para a correta operacionalização dos contratos. Assim a matriz tem por função analisar a organização de forma holística e crítica para que as decisões sejam tomadas a fim de garantir os resultados esperados pela direção, que segundo a empresa busca estar atenta às expectativas de seus clientes.

A seguir a descrição de cargos e atribuições por resultados para com cada chefia.

2.2.2.1 Diretor

- Assegurar que os contratos de serviços sejam atendidos de forma adequada às necessidades dos clientes e legislações pertinentes.
- Garantir que os recursos necessários à operacionalização dos serviços sejam disponíveis.
- Contribuir para a divulgação da política da qualidade da Br Vida.
- Contribuir para a promoção dos treinamentos e reciclagens aos recursos humanos.
- Participar das reuniões de Análise Crítica do Sistema de Gestão da Qualidade.
- Aprovar política e procedimentos pertinentes ao serviço de atendimento pré-hospitalar.
- Realizar visitas a outras concessionárias de rodovias.
- Administração dos contratos com as concessionárias.
- Representar o serviço de atendimento pré-hospitalar das concessionárias quando solicitado.

2.2.2.2 Representante da Direção

- Assegurar que todos os processos da qualidade sejam mantidos relatando a direção da empresa o andamento das atividades para a melhoria;
- Representar a alta direção da Br Vida junto a entidades externas em assuntos sobre o Sistema de Gestão da Qualidade, conforme Manual de Gestão da Qualidade, revisão 10.
- Contribuir para a conscientização da política da qualidade e das necessidades dos clientes.
- Coordenar todas as atividades administrativas da Br Vida como contas a pagar, atividades relativas ao departamento pessoal como férias, informações sobre folha de pagamento, entre outros.
- Representar a empresa junto a sindicatos da Saúde.

2.2.2.3 Assistente Administrativo

- Executar atividades administrativas e trabalhistas.
- Atender solicitações sempre que houverem dos clientes.
- Colaborar no processo de seleção e recrutamento de pessoal.
- Colaborar com soluções para realizar manutenção de equipamentos, materiais e viaturas usadas no serviço.
- Auxiliar no fluxo de materiais da administração para as bases de serviços operacionais onde estão localizadas as ambulâncias.

2.2.2.4 Coordenador Médico

- Informar a direção o desempenho da equipe médica.
- Seleção, recrutamento, treinamento e avaliação de pessoal.
- Elaborar escalas de plantão.
- Realizar reuniões mensais com a equipe médica.
- Representar tecnicamente a Br Vida junto ao CRM (Conselho Regional de Medicina) e Vigilância Sanitária.
- Auxiliar para o bom desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade na identificação de falhas e melhorias.

2.2.2.5 Coordenador de Enfermagem

- Informar direção sobre desempenho das equipes de socorro.
- Seleção, recrutamento, treinamento e avaliação de pessoal.
- Elaborar escalas de plantão.
- Realizar visitas de acompanhamento em serviço esporadicamente nas bases operacionais de serviços.
- Representar tecnicamente a Br Vida junto ao COREN (Conselho Regional de Enfermagem)
- Auxiliar para o bom desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade na identificação de falhas e melhorias.

- Colaborar com soluções para realizar manutenção de equipamentos, materiais e viaturas usadas no serviço.
- Auxiliar no fluxo de materiais da administração para as bases de serviços operacionais onde estão localizadas as ambulâncias.

2.2.2.6 Médico

- Tirar plantões no CCO – Centro de Controle Operacional, localizado nas dependências da Viapar;
- Realizar triagem das ocorrências, ou seja, receber a solicitação de atendimento pré-hospitalar, definindo qual ambulância de qual base irá atender, qual hospital receber a vítima em caso de encaminhamento e se há necessidade de pedir apoio a bombeiros e polícia militar.
- Realizar checagem dos materiais e equipamentos disponíveis em sua viatura para o atendimento.
- Realizar checagem dos hospitais a cada plantão de 12 horas para verificar situação de leitos e UTI's para encaminhamento de vítimas.
- Participar de treinamentos realizados diariamente nas bases de serviços operacionais.
- Dar atendimento adequado a vítimas quando solicitado o médico no local do acidente, uma vez que existem casos que não se faz necessário à presença do médico, pois é mais rápido o encaminhamento da vítima ao hospital mais próximo e que faz parte da rede hierarquizada de hospitais.
- Preencher de forma adequada todos os registros pertinentes ao atendimento pré-hospitalar.
- Participar de reuniões mensais realizadas pela coordenação médica.

2.2.2.7 Socorrista

- Realizar atendimento a vítimas de trauma conforme protocolos assistenciais médicos adotados pela empresa.
- Realizar conferência de materiais, equipamentos e oxigênios das ambulâncias.

- Realizar conferência da parte de funilaria, pintura, faróis, pneus, óleo, extintores e sirenes das ambulâncias, passando para a concessionária qualquer alteração ou problemas com os itens aqui comentados.
- Realizar educação continuada diária, ou seja, treinamentos diários com temas definidos pela coordenação médica e de enfermagem.
- Auxiliar na obtenção das metas definidas pela empresa para a obtenção da qualidade dos serviços.
- Preencher de forma adequada todos os registros pertinentes ao atendimento pré-hospitalar.
- Solicitar, quando necessário, reposição de material da ambulância e almoxarifado.
- Informar quaisquer problemas relacionados ao atendimento a coordenação de enfermagem de imediato.

2.2.2.8 Auxiliar de Enfermagem

- Realizar atendimento a vítimas de trauma conforme protocolos assistenciais médicos adotados pela empresa, sob orientação do médico de plantão.
- Auxiliar na conferência de materiais, equipamentos e oxigênios das ambulâncias.
- Controlar validade dos materiais de consumo e esterilizados, informando a administração quando será necessária troca por vencimento.
- Realizar educação continuada diária, ou seja, treinamentos diários com temas definidos pela coordenação médica e de enfermagem.
- Auxiliar na obtenção das metas definidas pela empresa para a obtenção da qualidade dos serviços.
- Auxiliar no preenchimento de forma adequada de todos os registros pertinentes ao atendimento pré-hospitalar.
- Solicitar, quando necessário, reposição de material da ambulância e almoxarifado.
- Informar quaisquer problemas relacionados ao atendimento a coordenação de enfermagem de imediato.

A Br Vida apresenta em seus Manuais bem definidos todos os cargos e suas atribuições, ficando disponíveis nas bases de serviços operacionais para maiores esclarecimentos e controles.

Todos os funcionários estão envolvidos com o Sistema de Gestão da Qualidade da Br Vida, do qual a direção, quando realiza visitas nas bases, enfatiza e motiva as equipes quanto à necessidade de colaboração para o bom atendimento das vítimas, realizando com afinco suas atribuições.

O que se percebe com relação às equipes é que realizam este tipo de serviço porque realmente se identificam e gostam. Portanto existe um empenho em sempre tentar dar o melhor nos atendimentos e realizar suas tarefas diárias com dedicação.

2.2.3 Gerência

Para melhor entender o comportamento da gerência, foi necessário considerar alguns fatores como a cultura e direção da empresa que se apresenta centralizadora e com pouca experiência administrativa e gerencial, porém vasto conhecimento técnico-operacional na área em que a empresa atua. Como observado na empresa a gerência precisa ser dinâmica, pois em alguns casos acumula funções, como a gerência administrativa e a coordenação do Sistema de Gestão da Qualidade.

2.2.3.1 Políticas Gerenciais

Uma das políticas praticadas dentro da empresa é o constante comprometimento com o desenvolvimento de pessoal para o melhor atendimento de vítimas, bem como a satisfação dos seus clientes.

A Br Vida apresenta um Manual de Recursos Humanos que tem definidas algumas das atitudes a serem tomadas em caso de insubordinação ou outros problemas significantes pertinentes às equipes de socorro. Essas atitudes foram definidas pela coordenação em conjunto com a direção da empresa. Assim todo o funcionário ao ingressar na empresa tem como obrigação ter ciência do manual e assinar um termo emitido pela administração como evidência da leitura realizada.

Assim temas como colaboração, responsabilidades, disciplina e normas administrativas são tratadas de forma clara e objetiva.

2.2.3.2 Atitude Gerencial

A direção da Br Vida, representada por seu então sócio, Dr. Edison Vale Teixeira Júnior, residente e domiciliado em Curitiba, Paraná, promove visitas periódicas junto aos escritórios administrativos a intervalos de sete dias em média, podendo antecipar ou prorrogar. A maior parte dos assuntos são tratados via telefone ou e-mail.

As visitas pela direção às bases de serviços operacionais ocorrem eventualmente. Muitas das decisões sobre dispensa de funcionários, em várias situações devem ser passadas pela direção. A coordenação de enfermagem realiza visitas periódicas as bases de serviços operacionais e evidenciam suas visitas através de Relatório de Acompanhamento de Serviço, registro da qualidade RQ-09.06. As visitas acontecem para:

- verificação de preenchimento de registros oriundo do atendimento pré-hospitalar.
- reposição de materiais quando solicitados na administração da empresa.
- acompanhamento de educação continuada diária e treinamentos extras de técnicas, quando solicitadas pelas equipes, ou mesmo provenientes de problemas em atendimento por funcionários ou treinamento de novos funcionários.

A coordenação médica acompanha a equipe médica constantemente através de visitas no Centro de Controle Operacional das concessionárias - CCO, onde a equipe médica se encontra, responsável pelo atendimento dos chamados de acidentes. Reuniões mensais também são realizadas, dos quais são evidenciadas em atas.

A gerência administrativa é responsável pelas atividades de monitoramento e supervisão do Sistema de Gestão da Qualidade. Acumula também a função de Representante da alta direção que tem definidas algumas responsabilidades e autoridades para representá-la em assuntos ligados a Qualidade fora da empresa, bem como acompanhar o desempenho do sistema fornecendo informações que auxiliam no processo de melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade.

2.2.3.3 Avaliação da Gerência

Após análise do comportamento gerencial alguns pontos foram considerados de forma a contribuir com a empresa.

Pontos Fortes

- Mesmo que esporádicas, a direção realiza visitas as bases de serviços operacionais levando informações para os funcionários de todos os níveis hierárquicos;
- A relação entre direção e funcionários é aberta, do qual a empresa alega ser muito saudável e necessária para a obtenção dos resultados planejados.

Oportunidades de melhoria

- A direção poderia descentralizar tomada de decisão quanto à demissão de funcionários, otimizando assim o processo de demissão e contratação. Essa responsabilidade poderia ser transferida para a coordenação capacitada para tal atividade.
- As visitas da direção à administração a matriz poderia ter mais qualidade quanto ao tempo destinado para resolver questões diversas, do qual percebê-se visitas significativamente breves, necessitando a constante utilização de telefones e e-mail gerando mais custos para a organização.

2.2.4 Controle de Empresa

A Br Vida possui implementados Manuais para a correta operacionalização do serviço de atendimento pré-hospitalar, sendo eles:

- Manual de Gestão da Qualidade: Este manual apresenta descrição da seqüência e dos processos que compõe o Sistema de Gestão da Qualidade e como eles se interagem, do qual possibilitou visualizar claramente todo o Sistema, incluindo o escopo, quais procedimentos são documentados ou que fazem referências em cada capítulo do Manual. O manual está dividido em capítulos e aborda todos os itens da Norma ISO 9001:2000.
- Manual de Procedimentos: Apresenta todos os procedimentos documentados que são exigidos pela Norma NBR ISO 9001:2000.
- Manual de Normas Técnicas: Trata-se de protocolo médico assistencial, do qual aborda todas as técnicas necessárias ao atendimento de vítimas de acidentes em rodovias.

- Manual de Recursos Humanos: Este manual apresenta regras de conduta para todos os funcionários, bem como normas administrativas praticadas pela Br Vida.

Todos os registros pertinentes ao atendimento pré-hospitalar estão definidos no Manual de Procedimentos MP-02, Controle de Registros e Documentos, revisão 15 de 12/08/2005. Dessa forma regras para que todos os registros possam estar legíveis, identificados, que possam ser resgatados quando necessário e que contribuam para a correta operacionalização do serviço e melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade.

Todos os registros determinados neste procedimento permitem monitorar todo o serviço, possibilitando verificar e prever falhas em qualquer etapa do processo.

Também a fim de monitorar e avaliar o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade, foram definidos os indicadores da qualidade com base na política da qualidade da Br Vida.

- Política da Qualidade:

- *Prestar o atendimento pré-hospitalar com agilidade e pessoal qualificado;*
- *Atender as necessidades dos nossos clientes de forma eficaz aumentando sua satisfação;*
- *Promover melhoria continua dos processos de Atendimento Pré-Hospitalar e do Sistema de Gestão da Qualidade*

Fonte: Manual de Gestão da Qualidade, Responsabilidade da direção, MGQ-03 de 22/06/05, revisão 5.

- Indicadores da qualidade:

- Agilidade: 80% das ocorrências dentro da Hora Ouro, para o trecho de Cambe a Paranavaí; 60% das ocorrências dentro da Hora Oure, para o trecho de Maringá a Cascavel. (Hora Ouro: o encaminhamento da vítima até o hospital da rede hierarquizada dentro ou em até 1 hora após ocasionado o trauma)
- Pessoal Qualificado: Média 8,0 em reciclagens que ocorrem a cada 4 meses para cada base operacional de serviço, em grupo e individual.

Fonte: Manual de Gestão da Qualidade, Planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade, MGQ-04 de 21/06/04, revisão 10.

Existe também na empresa um relatório geral de ocorrências contendo todos os dados relativos aos acidentes, contendo gráficos, exigido em contrato com a concessionária e encaminhado até o último dia útil do mês subsequente aos acidentes. Este relatório contém informações extraídas dos relatórios de atendimento do socorrista, RAS (RQ-09.02) retirado

pela coordenação de enfermagem durante suas visitas e encaminhados para a administração da Br Vida. Foi verificado que o relatório não compreende todas as informações registradas no Relatório de Atendimento do Socorrista, necessitando uma adequação.

2.2.4.1 Avaliação do Controle da Empresa

Com base na avaliação dos controles utilizados pela Br Vida, foi possível apontar os seguintes pontos.

Pontos Fortes

- Estão bem definidos os controles necessários ao serviço e que possibilitam análise do Sistema de Gestão da Qualidade.
- Todos os manuais são divididos em capítulos o que facilita quando são necessárias atualizações.
- Todos os procedimentos realizados pela empresa são documentados o que facilita no treinamento de novos funcionários.
- Com os manuais implementados o processo de auditoria interna se torna mais fácil.

Oportunidades de melhorias

- Revisar relatório geral de ocorrências a fim de levantar todas as informações registradas no Relatório de Atendimento do Socorrista, dessa forma gerando mais informações relativas aos acidentes a concessionária Viapar, uma vez que este relatório é utilizado para verificar se melhorias ao longo do trecho poderão ser realizadas possibilitando diminuição no número de acidentes, bem como levantar quais tipos de treinamentos se fazem necessário para o atendimento de vítimas de determinado acidente. Verificou-se que o relatório geral de ocorrências permite somente relatar um tipo de lesão da vítima. O registro de atendimento do socorrista apresenta vários campos com os tipos de lesões variados que a vítima pode vir a apresentar.

2.3. Recursos humanos

Os recursos humanos é fator crucial nas empresas para a obtenção das metas a que se planeja. Portanto é de vital importância ter as políticas de seleção, recrutamento, treinamento e avaliação de desempenho de pessoal para este setor.

2.3.1 Organização do setor de Recursos Humanos

A Br Vida não dispõe de departamento de Recursos Humanos. As atividades deste departamento são realizadas pelos coordenadores com o auxílio da administração. São os coordenadores de enfermagem e médico que desempenham as funções de recursos humanos. Um manual de Recursos Humanos em todas as bases operacionais, descrevem as normas de conduta dentro da empresa.

Na Br Vida a equipe que realiza atividades que afetam a qualidade é preparado para ser competente, com base em educação continuada, treinamento, habilidade e experiência conforme está determinado no Manual de Gestão da Qualidade da empresa. Os requisitos de competência do pessoal são definidos pela concessionária juntamente com a direção da Br Vida, com base e em conformidade com a Portaria do Ministério da Saúde 2048/GM.

A Br Vida tem definido os requisitos de competência do pessoal para o serviço de atendimento pré-hospitalar.

PROCESSO	RECURSOS HUMANOS – BR VIDA		
	EXPERIÊNCIA	HABILIDADE	EDUCAÇÃO
Direção	-	-	-
Gerência	2 anos na área administrativa	- Comunicação - Dissertação - Gestão de Recursos Humanos.	- 3º Grau completo ou cursando.
Coordenação Médica	2 anos na área de	- habilidade em medicina pré-hospitalar;	- Curso de medicina; -Curso ATLS e/ou

	atendimento pré-hospitalar	<ul style="list-style-type: none"> - gerenciamento de equipes de socorro; - treinamento de equipes em APH. 	PHTLS.
Coordenação de Enfermagem	2 anos na área de atendimento pré-hospitalar	<ul style="list-style-type: none"> - habilidade em enfermagem pré-hospitalar; - gerenciamento de equipes de socorro; - treinamento de equipes em APH. 	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de enfermagem; -Curso de PHTLS e/ou BLS.
Coordenação operacional	1 ano na área de atendimento pré-hospitalar	<ul style="list-style-type: none"> - gerenciamento de manutenção técnica; - habilidade em enfermagem pré-hospitalar; - treinamento de equipes em APH. 	3º. Grau enfermagem completo ou cursando
Equipe de Socorro	2 anos	- habilidade em medicina pré-hospitalar	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de medicina; -Curso de ATLS e/ou PHTLS, e/ou Residência em medicina preventiva e social com atuação em urgência e emergência pré-hospitalar.
	1 ano	<ul style="list-style-type: none"> - habilidade em direção defensiva; - habilidade na realização de suporte básico de vida e salvamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de Socorrista e/ou curso com especialização em APH; - CNH cat.D ou E (para aqueles que exercem a função de motorista).
	2 anos	- habilidade em enfermagem pré-hospitalar;	- Curso de Enfermagem.

	1 ano	- habilidades em exercer atividades auxiliares básicas, de nível médio, e procedimentos delegados sob supervisão médica.	- Curso de Auxiliar de Enfermagem; -Curso com especialização em APH.
	1 ano	- habilidade em direção defensiva; - habilidade na realização de suporte básico de vida e salvamento.	- 2º grau completo; - CNH cat. D ou E; - Curso de Direção Defensiva; - Curso com especialização em APH.
	1 ano	- habilidade em direção defensiva; - habilidade na realização de suporte básico de vida e salvamento.	- CNH cat. D ou E; - Curso de Direção Defensiva; - Curso com especialização em APH.

Tabela 3. Recursos Humanos.

Fonte: Manual de Gestão da Qualidade, Gestão de Recursos Humanos de 01/10/04 revisão 10.

2.3.2 Recrutamento e Seleção de Pessoal

A seleção e o recrutamento das equipes de socorro, para as funções de socorristas, resgatistas e auxiliares de enfermagem, são realizadas pela coordenação de enfermagem.

Quando existe a necessidade de contratação a Br Vida não se utiliza de meios de comunicação como jornais ou agências de recrutamento e seleção. A comunicação se dá através conversas informais com pessoal da área da saúde que trabalham em hospitais, por exemplo.

Para as funções de resgatista e socorrista é exigido que se tenha uma qualificação mínima, como o curso de socorrista ministrados por Órgão Militar ou mesmo pela própria Viapar em parceria com a Br Vida, bem como carteira de habilitação categoria D ou E, para que seja possível dirigir veículo pesado, considerada assim uma ambulância. Um banco de dados fica disponível na empresa com pessoal já dentro destas qualificações. Este banco de dados é atualizado anualmente.

Para a função de auxiliar de enfermagem é selecionado pessoal que a coordenação tem conhecimento de estabelecimentos de saúde como hospitais das regiões onde são localizadas as bases operacionais. Um banco de dados também encontra-se disponível na empresa, porém muito pouco utilizado.

São realizadas entrevistas com os candidatos selecionados e um teste prático de atendimento pré-hospitalar, ou seja, técnicas de abordagem, remoção e retirada de veículos, entre outros. Não são registrados os resultados destes testes.

2.3.2.1 Avaliação do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal

Depois do levantamento das informações pertinentes ao processo de recrutamento e seleção de pessoal, observou-se os seguintes pontos:

Pontos Fortes

- A coordenação de enfermagem tem vasto conhecimento de pessoal com qualificação adequada à as necessidades da empresa junto aos hospitais da região;
- A Br Vida sempre que encaminha vítimas para os hospitais, deixa materiais e equipamentos para posterior retirada. Neste caso alguns dos auxiliares de enfermagem que trabalham na empresa, são funcionários de alguns desses hospitais também facilitando a retirada dos materiais e equipamentos e conseqüentemente auxiliam para que não haja extravio destes mesmos materiais.

Oportunidades de Melhorias

- Aproveitar melhor o banco de dados de currículos de auxiliares de enfermagem da Br Vida, que não são utilizados para a seleção e o recrutamento.
- A Br Vida tem registro de necessidade de treinamento e avaliação, registro da qualidade, RQ-03.01, que poderia ser adequado também para utilização de reserva técnica de funcionários para posterior recrutamento caso necessário. Dessa forma um banco de dados com resultados de avaliações realizadas com candidatos ficaria disponível no caso de nova vaga.

2.3.3 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

Treinamentos são indispensáveis para o desenvolvimento de pessoal, principalmente porque integram as equipes de trabalho de forma muito eficiente.

2.3.3.1 Treinamento

A Br Vida mantém o documento MP-03, Controle de Treinamento no Manual de Procedimentos da empresa, com o objetivo de definir as atividades para conscientização e treinamento de pessoal.

Este procedimento estabelece as atividades para identificação de oportunidades de treinamento e o método de como providenciá-lo para satisfazer as necessidades de competência de todo pessoal que administra e desempenha serviços na Br Vida e que influenciam direta ou indiretamente na qualidade.

As atividades para identificação de necessidades de treinamentos são realizadas nos seguintes casos:

- No início da atividade de cada novo profissional.
- Pelos resultados de avaliações de processos de auditorias, avaliações pelo cliente e eventuais não conformidades que ocorram na rotina dos trabalhos.
- Para aperfeiçoamento continuado das competências e verificação de habilidades de pessoal.

Fonte: Manual de Procedimentos, MP-03, Controle de Treinamento.

Quando detectada uma necessidade de treinamento são tomadas as seguintes ações:

Em caso de treinamentos externos os registros para comprovar sua realização são feitos através de arquivamento de cópias de certificados emitidos por entidades que ministraram o treinamento ou ainda através de declarações de participação por estas entidades.

O conteúdo programático dos treinamentos internos é elaborado pela coordenação de enfermagem e médica, bem como a elaboração do material didático.

A programação dos treinamentos é definida também pela coordenação, que encaminha as datas de realização para a administração. A administração encaminha para as bases operacionais de serviços uma comunicação interna convocando pessoal.

Todo treinamento é avaliado quanto a sua eficácia a fim de melhorar o sistema de treinamentos, a eficácia dos treinamentos e conseqüentemente a qualidade dos serviços da Br-Vida. Esta avaliação sempre é feita pelo responsável que ministrou o treinamento, sendo registrado no RQ-03.01, Controle de necessidade de treinamento e avaliação, com nota de 1,0 a 10,0, verificando o impacto do treinamento nas atividades onde foram identificadas a necessidade de se treinar. O funcionário é também avaliado quanto sua habilidade com o serviço de atendimento pré-hospitalar.

No caso de funcionários novos o procedimento de treinamento é eficiente, pois o conteúdo programático é dividido em partes, operacional que diz respeito ao atendimento de vítimas de acidentes, e outra que diz respeito ao Sistema de Gestão da Qualidade e normas administrativas.

Através deste treinamento inicial o funcionário mesmo com as qualificações requeridas para o trabalho, tem condições de visualizar como funciona todo o processo. O funcionário novo tem acompanhamento da coordenação de enfermagem que fica responsável por avaliar o treinamento inicial.

O procedimento é adequado à empresa, pois evidencia todos os treinamentos realizados, bem como acompanhar o desempenho do funcionário pós-treinamento para avaliação se foi satisfeita a necessidade de sua realização. Porém percebeu-se através dos registros que a avaliação da eficácia demora-se muito para ser evidenciada.

2.3.3.2 Educação Continuada

Nas bases de serviços operacionais também existem um Quadro de Educação Continuada com temas referente ao atendimento pré-hospitalar para quatro dias, sendo reservados quatro dias para cada tema, a fim de que todos os membros da equipe possam passar pelo tema.

As instruções são coordenadas pela própria equipe de serviços na base diariamente. O tema abordado é bem discutido entre os participantes e são feitas simulações de acordo a situação colocada. As equipes se organizam de forma a seguir as instruções do Quadro de Educação Continuada válido para o período de quatro meses, e as participações esporádicas quando houver, da coordenação ou mesmo o médico de plantão, são também registradas no formulário RQ-03.03 Registro de Educação Continuada como evidência de atividade para melhoria contínua.

A coordenação de enfermagem acompanha e avalia mensalmente a execução da atividade em determinado posto de serviço, orientando a equipe sempre que necessário.

Este processo segundo a coordenação e mesmo a coordenação da qualidade tem se mostrado satisfatório, pois nas reciclagens é possível notar melhorias nas técnicas de atendimento.

2.3.3.3 Reciclagem

O conteúdo das reciclagens é elaborado de acordo com os principais temas da Educação Continuada vistas durante os quatro últimos meses, e quando houver novas técnicas de atendimento pré-hospitalar e socorros.

Uma equipe é designada para realizar a reciclagem e a implantação dos novos métodos e também quando necessário revisar métodos já implementados e conscientizar sobre a importância da necessidade das reciclagens como contribuição para os objetivos da qualidade. As estratégias utilizadas e os comentários surgidos são registrados no Registro da Qualidade, RQ-03.02 Controle de Reciclagem. Normalmente esta equipe é constituída pela coordenação e eventualmente pela direção.

A avaliação para esta atividade é efetuada por notas de 1,0 à 10,0 por participante, de acordo com o desempenho de cada um, e concluindo com o cálculo da média da equipe.

2.3.3.4 Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

Foram analisadas as atividades para o desenvolvimento de pessoal, apresentadas pela Br Vida, como Treinamento, Educação Continuada e Reciclagens, possibilitando levantar os seguintes pontos:

Pontos Fortes

- A Br Vida tem bem e claramente definidos as estratégias e procedimentos para a realização de treinamentos em quais situações são necessários.
- Existem indicadores que demonstram o desempenho das reciclagens, se houve melhorias e quando as melhorias não acontecem permitem que ações sejam planejadas e tomadas.
- O pessoal que ministra os treinamentos, Dr. Nevton Valdir Bringmann e Adalberto Lourenço, coordenadores médico e de enfermagem consecutivamente, são instrutores oficiais do Corpo de Bombeiros, divisão que faz atendimento de vítimas de acidentes, SIATE.
- Também os coordenadores participam de vários cursos na área de atendimento pré-hospitalar em todo o país.

Oportunidade de Melhoria

- A avaliação da eficácia dos treinamentos poderia ser mais rápida, percebê-se uma demasiada demora-se para evidenciá-la no registro próprio.
- A Br Vida apesar de ter claros os indicadores que demonstrem o resultado de reciclagens também apresenta certa demora no planejamento de ações para sanar problemas detectados em reciclagens.

2.3.4 Administração de Cargos e Salários

A forma como são definidos os cargos e salários dentro da Br Vida segue a linha determinada pelos Sindicatos da Saúde e Portaria no Ministério da Saúde que regulamenta o serviço. As

concessionárias estão envolvidas diretamente neste processo como vai ser apresentado a seguir.

2.3.4.1 Cargos

Os cargos para o processo de atendimento pré-hospitalar da Br Vida são determinados no contrato de prestação de serviço em conformidade com a portaria do Ministério da Saúde no. 2048/GM que regulamenta o serviço de urgência e emergência. Assim para cada tipo de ambulância é prevista a tripulação necessária para o atendimento das vítimas. São definidos em contrato com a concessionária, estes cargos e as quantidades de pessoal para cada cargo dentro da empresa, inclusive coordenação médica e de enfermagem. Porém a Br Vida tem total liberdade de para contratar mais funcionários para a administração, uma vez que tem recursos próprios para este fim, segundo a direção.

2.3.4.2 Salários

Os salários das equipes de socorro bem como a equipe médica são os estipulados pela categoria da saúde. São aplicados os salários definidos em Convenção Coletiva do Sindicato dos Empregados nos Estabelecimentos de Saúde.

Uma planilha com os custos dos salários e os encargos trabalhistas é apresentada, anualmente à concessionária para renovação do contrato e reajuste do contrato de prestação de serviço.

As equipes de socorro recebem mensalmente seus salários que equivalem a dias corridos, de 01 a 30 de cada mês.

Os médicos recebem por hora trabalhada, sendo que fazem plantões de 12 horas semanais, revezando fins de semana e feriados.

Os salários são sempre pagos no quinto dia útil do mês subsequente ao trabalhado.

As equipes também recebem mensalmente, mês que antecede ao mês trabalhado, tickets alimentação para auxiliar na alimentação diária durante os plantões realizados nas bases de serviços operacionais.

As funções de coordenação de enfermagem e médica, e gerência administrativa recebem salários diferenciados de acordo com a negociação individual com a direção da Br Vida.

2.3.5 Rotação de Pessoal

A rotação de funcionários da Br Vida é menor que 5% ao ano, pois verificou-se junto ao departamento pessoal, que num universo de quase 90 funcionários, anualmente em média acontecem três rescisões trabalhistas.

O quadro de funcionários da Br Vida tem 70% dos funcionários trabalhando desde o início do contrato com a Viapar.

A maioria das rescisões são oriundas, de pedido de demissão por parte do empregado ou desativação de base de serviço operacional pela concessionária, do qual no período de 8 anos de contrato desativou a equipe do veículo resgate da Base Operacional de Arapongas apenas, antes com uma equipe de 12 funcionários e agora com a equipe reduzida para 8 funcionários.

O que pode ser constatado entre as equipes através de entrevistas e conversas é que as pessoas que trabalham neste tipo de segmento estão porque realmente se identificam com o trabalho e porque realmente gostam do que fazem. Sendo esta a motivação maior do trabalho.

2.3.6 Avaliação de Desempenho

As atividades referentes a Treinamentos e Reciclagens são analisadas mediante índices que, demonstram indicadores de qualidade do posto de serviço e qualificação pessoal.

Um indicador de pessoal qualificado demonstra o desempenho das equipes e individualmente nas reciclagens. Essas avaliações são realizadas a fim de verificar se a meta foi alcançada ou se ações são necessárias para satisfazer necessidades de novos treinamentos. Os resultados das avaliações são registrados em atas de reunião do Comitê da Qualidade e de reuniões de análises críticas do Sistema de Gestão da Qualidade, que são fornecidos as bases de serviços operacionais. O Comitê da Qualidade é formado pelos membros chaves da Br Vida, como a direção, os coordenadores, médico e de enfermagem e a representante da direção. Também

são registrados os resultados individuais no Registro da Qualidade, RQ-03.04, Histórico do funcionário.

2.3.7 Higiene e Segurança no Trabalho

Para a prestação de serviço de atendimento pré-hospitalar a Br Vida dispõe de procedimento quanto à higiene principalmente no que tange o manuseio de equipamentos e materiais, sua limpeza e desinfecção. Métodos de higiene e conseqüentemente segurança são disponibilizados nas bases de serviços operacionais no Manual de Normas Técnicas. Anualmente a Br Vida renova sua Licença Sanitária através de visitas da Vigilância Sanitária que revisa os procedimentos utilizando revendo necessidade de adequações.

Para a medicina do trabalho a Br Vida terceirizou a empresa Cosmet Consultoria e Serviços em Medicina e Enfermagem do Trabalho Ltda., que é responsável pelo programa PCMSO, LTCAT e PPRA, todos dentro das normas do Ministério do trabalho, do qual realiza anualmente exames periódicos com toda a equipe de socorro, bem como o PPRA anualmente em todas as bases de serviços operacionais. O LTCAT válido por dez anos foi realizado no ano de 2004.

Sempre no ingresso ou no desligamento de funcionários, são realizados os exames e consulta com apresentação de laudo e PPP, este último no caso de rescisão.

2.3.8 Estrutura de Benefícios Sociais

A Br Vida além dos salários e auxílio alimentação previstos por lei fornecidos aos funcionários, também oferece plano de saúde com cobertura total e sem custo para todos os funcionários.

Também é de responsabilidade da Br Vida o seguro de vida para toda a equipe.

Todo e qualquer benefício a ser disponibilizado aos funcionários deverá ser apresentado um plano para a concessionária que é responsável pela aprovação e pelo repasse de verbas para a realização do projeto.

2.3.9 Avaliação final do setor

Pontos Fortes

- Um procedimento para higiene, limpeza e desinfecção dos materiais e equipamentos hospitalares está bem definido de acordo com a Vigilância Sanitária, que realiza visitas anuais para liberação de licença sanitária.

Oportunidades de Melhorias

- Definir no manual de recursos humanos regras mais claras para higiene pessoal, bem como para situações de acidentes de trabalho com perfuro cortantes e material contaminados, pois não tem definidos estes procedimentos.

3. PLANO DE AÇÃO

3.1 ESTRUTURA DA EMPRESA

Para que fosse possível uma análise crítica da estrutura da Br Vida, foram coletados dados e informações relativas ao quadro de funcionários, histórico, trecho de atuação, organograma, setores e funções dos funcionários e da gerência. Dessa forma confrontando com o referencial teórico levantado sobre o tema, algumas considerações e oportunidades de melhorias foram identificadas. Para tanto um plano de ação foi elaborado a fim de realizar algumas atividades de melhoria na empresa.

3.1.1 Considerações sobre a análise

Com a departamentalização da Br Vida e com o aumento do seu quadro de funcionários administrativos, todas as atividades da empresa poderão ser otimizadas e descentralizadas de seus superiores, como direção e coordenação. Dessa forma poderá aproveitar melhor a capacidade técnica dos seus colaboradores da linha de STAFF para novos negócios e melhoria dos processos de gestão da qualidade. Também foram consideradas as análises do comportamento gerencial e dos controles da empresa. A seguir os objetivos priorizados e suas justificativas, bem como um plano de ação para a realização dos objetivos apresentados:

- Departamentalização: A administração da Br Vida, atualmente com poucos funcionários responsáveis por todas as atividades oriundas deste departamento, necessita ser departamentalizada de forma funcional, ou seja, de acordo com as funções desempenhadas por determinado grupo de pessoas. Dessa forma departamentos como o de Recursos Humanos, Comercial, Administrativo/Financeiro e Gestão da Qualidade serão criados a fim de que cada departamento consiga trabalhar de forma especializada em suas funções melhorando a gestão da empresa.

- Contratação de recursos humanos: para que os departamentos sejam criados a Br Vida necessita contratar pessoal qualificado a fim de que a gestão seja eficaz. Seria interessante definir primeiramente as qualificações mínimas de contratação de acordo com as necessidades

da empresa. Na seqüência comunicar e divulgar as oportunidades de trabalho no mercado ou mesmo contratar agência de emprego para o processo de seleção e recrutamento. O recrutamento terá que ser externo, pois a Br Vida não dispõe de pessoal interno para promoção.

- Estrutura da empresa (lay-out): para que sejam criados os departamentos citados anteriormente, se faz necessário alocar um espaço maior, uma vez que atualmente a sede administrativa tem 30m², impossibilitando qualquer reestruturação mais adequada.

- Rescisão de recursos humanos operacionais: Muitas vezes se faz necessário rescindir contrato de trabalho de pessoal operacional, ora por término de contrato, ora por decisão da concessionária em função de algum problema operacional. Na maioria das vezes as tomadas de decisão por parte da Br Vida é realizada pela alta direção. A coordenação tem capacidade técnica para essa tarefa sem precisar que a alta direção participe efetivamente, descentralizando assim da direção esta tarefa. Dessa forma a alta direção também terá mais tempo para outras atividades mais relevantes para a gestão da Br Vida.

- Relatório Geral de Ocorrências: Para que informações relativas aos acidentes ocorridos nas rodovias da Viapar, sejam extraídas de forma a contribuir para melhorias ao longo do trecho bem como para os treinamentos e reciclagens realizadas com o pessoal da Br Vida, uma análise dos registros de atendimento do socorrista, RQ-09.02 deve ser realizada adequando assim o relatório geral de ocorrências. Foi verificado que no relatório geral de ocorrências faltam alguns dados registrados no relatório de atendimento do socorrista como tipos variados de lesões que a vítima pode vir a apresentar. Dessa forma também atendendo ao item 8.4 Análise de Dados da NBR ISO 9001:2000.

3.1.2 Plano de Ação

ESTRUTURA DA EMPRESA				
OBJETIVO	AÇÃO	RECURSO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Departamentalização (item 2.2.4 Avaliação da Estrutura)	- Departamentalizar alguns processos dentro da empresa como: Recursos Humanos, Comercial, Administrativo/	- Contratação de consultor de O&M	Direção	Até julho/2009

	Financeiro e Gestão da Qualidade;			
Contratação de recursos humanos (item 2.2.4 Avaliação da Estrutura)	- Contratar pessoal com qualificações definidas para cada departamento da empresa.	- Agência de Empregos e jornais.	Direção e Coordenação administrativa	Até julho/2009
Espaço destinado à administração para que sejam criados os departamentos. (item 2.2.4 Avaliação da Estrutura)	- Alugar novo espaço de forma a reestruturar melhor a administração;	- Imobiliária	Coordenação administrativa	Até maio/2009
	- Definir lay-out administrativo.	- Contratação de consultor de O&M	Direção e coordenação administrativa	Até maio/2009
Tomada de decisão quando da Necessidade de Rescisão contratual de recursos humanos operacionais (item 2.2.5.3 Avaliação da Gerência)	- Analisar demissões e tomar as decisões necessárias para a efetiva rescisão de contrato de pessoal operacional.	- Recursos financeiros para a rescisão.	Coordenação de enfermagem e médica	A partir de dezembro/2008
Relatório Geral de Ocorrências do trecho da Viapar (item 2.2.6.1 Avaliação do Controle da Empresa)	- Promover análise no relatório geral de ocorrências encaminhado a concessionária, a fim de constar todas as informações registradas no relatório de atendimento do socorrista.	- Relatório de atendimento do socorrista; - Relatório geral de ocorrências.	Coordenação administrativa e coordenações de enfermagem e médica	Janeiro/2009

Tabela 4. Plano de Ação da Estrutura da Empresa

Fonte: Elaborado pela estagiária

3.2 RECURSOS HUMANOS

Os Recursos Humanos da Br Vida são determinados em contrato de prestação de serviço conforme descrito no diagnóstico realizado. Para tanto vale ressaltar que algumas melhorias podem ser realizadas a contento das necessidades da empresa sem apresentar prejuízo às concessionárias.

3.2.1 Considerações sobre a análise

A Br Vida apresenta em seu quadro funcional pessoal com especialização em atendimento pré-hospitalar o que permite que melhorias possam ser realizadas com a participação de todos. A Br Vida tem apenas que canalizar melhor essas habilidades técnicas do seu pessoal e mantê-las atualizadas. Assim foram definidos os seguintes objetivos para a melhoria:

- Utilizar-se de Banco de dados relativos a currículos de pessoal para contratação: A Br Vida detém uma quantidade significativa de currículos de pessoal para as funções de auxiliar de enfermagem, resgatista, socorrista, médicos e motoristas para contratação caso seja necessário. Porém quando se faz necessário contratar auxiliar de enfermagem este banco de dados, ou seja, os currículos não são aproveitados para a seleção e recrutamento. A fim de aproveitar melhor, os dados disponíveis seria interessante que a coordenação selecionasse pessoal a partir deste banco de dados com currículos atrativos e que atendem o planejamento do sistema de gestão da qualidade onde são definidos requisitos de qualificação. Assim teriam mais opções para contratação.
- Adequar Registro de Treinamento para reserva técnica: A Br Vida tem registro específico para satisfazer necessidades de treinamento, porém poderia aproveitar este registro para a realização de reserva técnica de pessoal para os serviços. Dessa forma dados relativos ao desempenho em simulações e a entrevista do pessoal seriam registrados. Assim um histórico dessa reserva técnica estaria disponível possibilitando maior eficácia no processo de recrutamento.
- Avaliação da Eficácia de Treinamento e Reciclagens: Avaliar a eficácia dos treinamentos e reciclagens mais rapidamente. Assim se algum problema ou deficiência no treinamento foi

detectado, um plano de ações para satisfazer as necessidades de novo treinamento poderá acontecer mais rápido.

- Melhorar o Manual de Recursos Humanos: É preciso ter regras bem definidas de limpeza e higiene pessoal e procedimentos para acidentes de trabalho neste Manual, tendo em vista que o serviço tem alto grau de periculosidade e insalubridade. Dessa forma a Br Vida protege seu quadro de funcionários, diminuindo custos e possíveis transtornos futuros com reclamações trabalhistas ou mesmo problemas com a Vigilância Sanitária ou sindicatos.

3.2.2 Plano de Ação

Segue plano de ação para realização das oportunidades de melhorias apontadas na área de Recursos Humanos:

RECURSOS HUMANOS				
OBJETIVO	AÇÃO	RECURSO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Utilizar-se de Banco de dados relativos a currículos de Recursos Humanos (item 2.3.2.1 Avaliação do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal)	- Solicitar que a coordenação se utilize de banco de dados relativo a função de auxiliar de enfermagem quando aberta oportunidade de trabalho em base operacional de serviço.	- Currículos	Coordenação de enfermagem e médica	A partir de dezembro/2008
Registro de Treinamento (item 2.3.2.1 Avaliação do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal)	- Adequar registro de treinamento acrescentado um campo para que seja observado reserva técnica e anotações sobre avaliação e encaminhar para análise e aprovação pela direção.	- Computador e Impressora	Coordenação de enfermagem e médica	Dezembro /2008

Avaliação da eficácia de treinamento e reciclagens (item 2.3.3.4 Avaliação de Treinamento de Desenvolvimento de Pessoal)	- Adequar sistemática de avaliação da eficácia de treinamento a fim de ser mais eficiente.	- Registros de Treinamentos RQ-03.01	Coordenação de enfermagem e médica	Próxima reciclagem : novembro/2008
	- Assim que encerradas as reciclagens promover reunião com a coordenação a fim de estratificar os problemas identificados e para realização de plano de ações para a melhoria.	- Registros de Reciclagem RQ-03.02	Coordenação de enfermagem e médica	Próxima reciclagem : novembro/2008
Melhorar Manual de Recursos Humanos (item 2.3.9 Avaliação do setor de cargos, salários e benefícios)	- Elaborar regras de limpeza e higiene pessoal e procedimento para acidentes de trabalho no Manual de Recursos Humanos – MRH	- Computador e Impressora	Coordenação administrativa	Dezembro /2008

Tabela 5. Plano de Ação dos Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pela estagiária

3.3 GESTÃO DA QUALIDADE

A Br Vida tem como estratégia a adoção do Sistema de Gestão da Qualidade, garantindo assim a qualidade dos serviços prestados, melhoria contínua dos processos, e a busca pela satisfação do cliente. Assim seus processos atendem aos requisitos de normas adotadas, portarias, e requisitos de clientes.

A Br Vida garante processos adequados e funcionando de forma eficaz. É por meio de controles requeridos nos processos que é possível evidenciar a implementação do sistema e a busca pela melhoria contínua dos seus serviços. Assim todas as atividades críticas foram identificadas e sua interação determinada constituindo assim um sistema. O sistema é composto por entrada, processo, saída, feedback e os recursos necessários para que o sistema seja contínuo, de forma que a saída do sistema é a entrada para um novo processo. A Br Vida atende aos requisitos da NBR ISO 9001:2000 e verificados através de auditorias internas e externas.

3.3.1 Considerações sobre a análise

Com base nos dados extraídos do Sistema de Gestão da Qualidade da Br Vida, uma análise do Sistema de Gestão da Qualidade foi realizada, objetivo principal deste Trabalho de Conclusão de Curso, onde algumas oportunidades de melhorias foram identificadas e os objetivos estabelecidos como forma de contribuir para o processo de melhoria contínua do Sistema:

- Formação de Auditor Interno: A Br Vida somente tem disponíveis auditores internos para o processo de serviço de atendimento pré-hospitalar, faltando para os processos relacionados à alta direção, aquisição de fornecedores, análise crítica, auditoria interna e melhoria contínua.

Dessa forma sempre se faz necessário contratar auditores externos para satisfazer esta necessidade, uma vez que todo o Sistema de Gestão da Qualidade deve ser auditado de forma imparcial, e que seus auditores não auditem suas atividades, conforme item 8.2.2 Auditoria Interna da NBR ISO 9001:2000.

- Descentralização das atividades do Sistema de Gestão da Qualidade: Para que haja melhorias contínuas nos processos da Br Vida, é preciso que mais pessoas estejam envolvidas,

principalmente da área operacional, que muito tem a contribuir com o processo de atendimento pré-hospitalar.

- Análise de dados da incidência de Não Conformidades: Verificou-se que muitas não conformidades ocorrem em todos os processos do Sistema de Gestão da qualidade da Br Vida. Com base no item 8.4 da Análise de Dados da NBR ISO 9001:2000, uma metodologia para verificar a incidência destas não conformidades poderia ser elaborada, avaliando se melhorias poderão ser realizadas nos processos.

3.3.2 Plano de Ação

A seguir um plano de ações foi elaborado a fim de auxiliar na realização de algumas atividades identificadas a partir das oportunidades de melhorias apresentadas no diagnóstico deste Trabalho de Conclusão de Curso:

GESTÃO DA QUALIDADE				
OBEJTIVO	AÇÃO	RECURSO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Formação de auditor interno (item 2.5.5.1 Avaliação do Controle da Qualidade)	- Providenciar curso de capacitação de auditor interno para pessoas de todas as áreas da empresa	- Contratação de curso.	Coordenação Administrativa	Julho/ 2009
Descentralização das atividades do Sistema de Gestão da Qualidade. (Item 2.5.5.1 Avaliação do Controle da Qualidade)	- Promover conscientização da necessidade de atuação dos cargos críticos nas atividades do Sistema de Gestão da Qualidade, como acompanhamento em auditorias internas nos processos operacionais, através de reuniões do Comitê da Qualidade.	- Reuniões do Comitê da Qualidade.	Direção e Representante da Direção	Até Julho/ 2009

Análise de Dados da incidência de Não Conformidades (Item 2.5.5.1 Avaliação do Controle da Qualidade)	- Elaborar metodologia para análise de incidências de não conformidades em todos os processos da Br Vida.	- Relatórios de Não Conformidades; - Norma NBR ISO 9001:2000	Representante da Direção	Até janeiro/2009 Reunião de Análise Crítica
---	---	---	--------------------------	--

Tabela 6. Plano de Ação para a Gestão da Qualidade

Fonte: Elaborado pela estagiária

4. CONCLUSÃO

Em suma pode-se concluir que todas as etapas do Trabalho de Conclusão do Curso foram contempladas, considerando Projeto, Fundamentação Teórica, Diagnóstico e o Plano de Ação. Este trabalho proporcionou também a prática de conhecimentos adquiridos em sala de aula durante o curso de Pós Graduação em Produtividade e Qualidade.

A empresa forneceu todas as informações relativas ao Sistema de Gestão da Qualidade, bem como dos processos de Gestão dos seus Recursos Humanos, de forma a ter uma visão holística do processo permitindo observar os pontos fortes e oportunidades de melhorias, a fim de contribuir para o processo de melhoria contínua da empresa.

A Br Vida apresenta estrutura organizacional, com suas características de acordo com as necessidades da Viapar e para a operacionalização do serviço, definida no Manual de Gestão da Qualidade.

Os recursos humanos se mostraram ponto crítico de sucesso da Br Vida e encontram-se claramente definidos e planejados de forma que convergem para a busca da qualidade.

Ainda na área de Recursos Humanos, ponto forte da empresa, foi possível verificar o comprometimento das equipes com o processo de melhoria através da realização da educação continuada supervisionada pela coordenação da empresa.

Quanto ao processo de Atendimento Médico Pré-Hospitalar, um fator importante e observado, é a padronização que permite que a empresa tenha controles bem definidos e que permitem o monitoramento e supervisão do atendimento pré-hospitalar a vítimas de trauma na rodovia. A Br Vida consegue também dar resposta rápida, quando solicitada pela Viapar, sobre qualquer procedimento realizado pelas equipes.

A centralização demasiada por parte da alta direção talvez seja o ponto mais crítico da administração do serviço, fazendo com que certas decisões importantes demorem a ser tomadas.

Uma reestruturação gerencial e administrativa se faz necessário em função do número muito restrito de pessoas trabalhando na coordenação e administração de todas as atividades da empresa, cujo potencial pode ser aproveitado mais satisfatoriamente.

Vale salientar que as oportunidades de melhorias, detectadas ao longo do diagnóstico da empresa é de suma importância para que haja alinhamento nos processos e áreas, melhorando assim a gestão.

Enfim uma empresa que vem crescendo no mercado e com boas perspectivas para os próximos cinco anos, segundo a direção, e que busca constantemente agregar valor ao cliente e vantagem competitiva de mercado através das práticas gerenciais de processos fundamentada nos princípios da qualidade.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. 12.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- CURY, Antonio. Organizações & Métodos: Uma visão holística. Perspectiva Comportamental & Abordagem Contingencial. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995.
- DUTRA, Joel de Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectiva. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches da; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de. ISO 9001:2000: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recurso Humanos. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- NBR ISO 9001:2000. Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. ABNT. Rio de Janeiro.
- NBR ISO 9000:2000. Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário. ABNT. Rio de Janeiro.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. Sistemas, Organizações & Métodos: Uma Abordagem gerencial. 13.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade: Teoria e Prática. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- SIMCSIK, Timbor. OSM: Organização, Sistemas e Métodos. 1.ed. São Paulo: Editora Futura, 2001.
- SCHERMERHORN JR., John; HUNT James G.; OSBORN Richard. Fundamentos de Comportamento Organizacional. 2.ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 1999.