

Vol 5 Issue 11 August 2016

ISSN No : 2249-894X

*Monthly Multidisciplinary
Research Journal*

*Review Of
Research Journal*

Chief Editors

Ashok Yakkaldevi
A R Burla College, India

Ecaterina Patrascu
Spiru Haret University, Bucharest

Kamani Perera
Regional Centre For Strategic Studies,
Sri Lanka

Review Of Research Journal is a multidisciplinary research journal, published monthly in English, Hindi & Marathi Language. All research papers submitted to the journal will be double-blind peer reviewed referred by members of the editorial Board readers will include investigator in universities, research institutes government and industry with research interest in the general subjects.

Regional Editor

Manichander Thammishetty

Ph.d Research Scholar, Faculty of Education IASE, Osmania University, Hyderabad.

Advisory Board

Kamani Perera Regional Centre For Strategic Studies, Sri Lanka	Delia Serbescu Spiru Haret University, Bucharest, Romania	Mabel Miao Center for China and Globalization, China
Ecaterina Patrascu Spiru Haret University, Bucharest	Xiaohua Yang University of San Francisco, San Francisco	Ruth Wolf University Walla, Israel
Fabricio Moraes de Almeida Federal University of Rondonia, Brazil	Karina Xavier Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA	Jie Hao University of Sydney, Australia
Anna Maria Constantinovici AL. I. Cuza University, Romania	May Hongmei Gao Kennesaw State University, USA	Pei-Shan Kao Andrea University of Essex, United Kingdom
Romona Mihaila Spiru Haret University, Romania	Marc Fetscherin Rollins College, USA	Loredana Bosca Spiru Haret University, Romania
	Liu Chen Beijing Foreign Studies University, China	Ilie Pinte Spiru Haret University, Romania
Mahdi Moharrampour Islamic Azad University buinzahra Branch, Qazvin, Iran	Nimita Khanna Director, Isara Institute of Management, New Delhi	Govind P. Shinde Bharati Vidyapeeth School of Distance Education Center, Navi Mumbai
Titus Pop PhD, Partium Christian University, Oradea, Romania	Salve R. N. Department of Sociology, Shivaji University, Kolhapur	Sonal Singh Vikram University, Ujjain
J. K. VIJAYAKUMAR King Abdullah University of Science & Technology, Saudi Arabia.	P. Malyadri Government Degree College, Tandur, A.P.	Jayashree Patil-Dake MBA Department of Badruka College Commerce and Arts Post Graduate Centre (BCCAPGC), Kachiguda, Hyderabad
George - Calin SERITAN Postdoctoral Researcher Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences Al. I. Cuza University, Iasi	S. D. Sindkhedkar PSGVP Mandal's Arts, Science and Commerce College, Shahada [M.S.]	Maj. Dr. S. Bakhtiar Choudhary Director, Hyderabad AP India.
REZA KAFIPOUR Shiraz University of Medical Sciences Shiraz, Iran	Anurag Misra DBS College, Kanpur	AR. SARAVANAKUMARALAGAPPA UNIVERSITY, KARAIKUDI, TN
Rajendra Shendge Director, B.C.U.D. Solapur University, Solapur	C. D. Balaji Panimalar Engineering College, Chennai	V.MAHALAKSHMI Dean, Panimalar Engineering College
	Bhavana vivek patole PhD, Elphinstone college mumbai-32	S.KANNAN Ph.D , Annamalai University
	Awadhesh Kumar Shirotriya Secretary, Play India Play (Trust), Meerut (U.P.)	Kanwar Dinesh Singh Dept.English, Government Postgraduate College , solan

More.....



DEVELOPMENT AND TRAINING PROGRAM FOR IMPROVEMENT: A CASE STUDY IN FÓRMULA FARMA DRUGSTORE' COMPANY

Marcello Pires Fonseca, MBA¹ Eduarda Bezerra Dos Santos. B.²
, and Wilson Magalhães De Azevedo Filho, B³

¹Graduado em Administração pelo Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas (CIESA), especialista em Engenharia Econômica e Gestão Empresarial (CIESA); especialista em Gestão e Planejamento de Políticas Públicas (UNINORTE); especialização em Educação, Desenvolvimento e Planejamento Educacional, Faculdade Ademar Rosado, na cidade de Teresina/PI; especialização em Gestão e Planejamento de IES (UNINORTE), atualmente é Professor Universitário e Gestor na Administração Pública.

²Business Administration degree by North's Centre University – UNINORTE / Laureat International Universities. Brazil.

³Business Administration degree by North's Centre University – UNINORTE / Laureat International Universities. Brazil, 2015. He has experience as Technician compounding pharmacy and as Maitre D' restaurant. Actually, he is Manager of Human Resources in a Compounding pharmacy.

ABSTRACT

This work, descriptive, aimed to highlight the importance of conducting a training program on handling of Pharmacy Formula Farma as a determining factor for improving hand labor qualification. To this end, we use some quality tools that can help achieve better results. It was conducted a diagnosis, whose data collection methods were: interviews, direct observation and technical visit. Then, is presented an application of the PDCA cycle for the implementation of the training program with the help of other tools: Ishikawa Diagram and 5W2H. The theoretical framework was constructed from Alves (2012), Boog (2006), Chiavenato (1999), Gil (2007), Lobo (2010), Marras (2011), Marshall (2008) e Milkovich (2000).

KEY-WORDS: Qualification, Training, PDCA Cycle.

PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA CAPACITAÇÃO: ESTUDO DE CASO EMPRESA FORMULA FARMA FARMÁCIA LTDA.- ME



RESUMO: Este trabalho, de caráter descritivo, teve como objetivo evidenciar a importância da realização de um Programa de Treinamento na Farmácia de Manipulação Fórmula Farma como fator determinante para melhoria da qualificação de mão-de-obra. Para tanto, utiliza-se algumas ferramentas da qualidade que podem contribuir a atingir melhores resultados. Foi realizado um diagnóstico, cujos métodos de coleta de dados foram: entrevista, observação direta e visita técnica. Em seguida, apresenta-se uma aplicação do ciclo PDCA para a implementação do programa de treinamento, com auxílio de outras ferramentas: Diagrama Ishikawa e 5W2H. O marco teórico foi construído a partir de Alves (2012), Boog (2006), Chiavenato (1999), Gil (2007), Lobo (2010), Marras (2011),

Marshall(2008) e Milkovich(2000).

Palavras-Chave:Qualificação, Treinamento, Ciclo PDCA.

1.INTRODUÇÃO

A empresa Formula Farma Farmácia Ltda. – ME é uma empresa privada de administração familiar de capital regional. Está no mercado há 16 anos, possui apenas uma sede com seis funcionários e atua no segmento de farmácia de manipulação. A partir do diagnóstico organizacional, obteve-se a oportunidade de coletar dados para gerar uma visualização das áreas críticas da empresa, podendo-se, assim, elaborar uma proposta de implementação de um Programa de Treinamento, propondo soluções aos problemas encontrados na organização.

Com o uso do gráfico radar, identificou-se a qualificação da mão de obra como área crítica. Diante desse fato, formulou-se a seguinte questão: como implementar um programa de treinamento e desenvolvimento para a capacitação da mão de obra?

Para que fosse solucionada essa problemática, com o objetivo de implementar um Programa de Treinamento e Desenvolvimento para a capacitação da mão de obra da empresa, estabeleceu-se seqüencialmente: identificar as causas dos problemas na qualificação da mão de obra, coletar e analisar os dados, elaborar o programa de treinamento e propor um plano de ação para a implementação do programa.

A abordagem metodológica de investigação que foi utilizada é o Estudo de Caso, pois, como um método específico de pesquisa de campo, contribui para a compreensão de contextos complexos, em que se podem observar e analisar diversos que incidem sobre o fenômeno investigado.

O conteúdo essencial deste trabalho é um plano de ação que resultou da proposta de elaboração de um PDCA com o intuito de implementar o programa de treinamento.

2.TREINAMENTO

A escolha do programa de treinamento como solução para os problemas de qualificação da mão-de-obra da empresa citada, deu-se pela importância dada ao treinamento como um processo adequado para a construção de conhecimentos, aprendizagem e desenvolvimento de habilidades e competências necessárias à execução de tarefas exigidas para os cargos da empresa.

De acordo com Gil (2007, p. 122):

Treinamento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

O treinamento é uma forma de exercitar e transmitir novos conhecimentos, competências, habilidades e atitudes. Nele, o profissional adquire técnicas para melhorar o desempenho e realização de suas funções, atingindo com mais eficiência e qualidade, o papel a ele designado.

O treinamento é um método de ensino de curta duração, que compreende a troca de informações que contribuirão para a capacitação dos colaboradores, desenvolvendo aptidões para a realização de suas tarefas.

O objetivo do treinamento é solucionar os problemas que a ausência de qualificação dos colaboradores acarreta e influenciar, de forma positiva, na qualidade dos produtos, serviços e, conseqüentemente, no desempenho dos resultados obtidos pela empresa. Para Boog (2006, p.44):

O objetivo do treinamento é alcançar através do resultado de um processo de aquisição de

conhecimento atitudes e habilidades, a fim de se obter comportamento esperados em determinado papel ou solução para situação do cotidiano.

Compreende-se que um dos objetivos do treinamento é a mudança de comportamento dos colaboradores, que precisa ser de tal modo que os mesmos desenvolvam a competência para decidir e resolver questões no ambiente de trabalho.

2.1.1 LEVANTAMENTOS DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO – LNT

Levantar as necessidades de treinamento é um processo que envolve as etapas de análise de informações relevantes para a compreensão do que será efetivado no programa de treinamento. De acordo com Marras (2011 p. 139):

O LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carência cognitiva e in experiência relativa ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo.

Com a realização do levantamento das necessidades, foi possível identificar as lacunas de conhecimentos, as habilidades que os colaboradores possuem e quais deveriam aprender ou desenvolver para desempenhar de forma mais eficiente as funções por eles efetivadas. A obtenção de tais informações possibilitou reflexão para a elaboração do treinamento adequado para solucionar os problemas identificados.

2.1.2 AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

Após todo o LNT e a execução do treinamento que se realizará com base no PDCA que será apresentado neste trabalho, passa-se para a etapa de avaliação do treinamento, que identificará se o treinamento executado foi bem sucedido e atingiu o objetivo estipulado. A avaliação do treinamento focaliza a relação entre dois aspectos importantes: mudanças de comportamento necessárias e o alcance das metas da empresa. Chiavenato (1999, p. 69) diz que:

O processo do treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. É uma das etapas mais críticas para o T&D, pois se torna difícil medir sua efetiva eficiência. Devem-se considerar dois aspectos principais:

- 1.determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados;
- 2.verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

A avaliação do treinamento será feita em conjunto com a equipe de consultoria, os farmacêuticos e os funcionários, estes últimos público-alvo do programa de treinamento. Para tanto, é necessário a participação em todo o processo, não apenas dos funcionários treinandos, mas dos gestores e líderes na empresa citada, pois estes podem e sabem avaliar melhor a execução das atividades antes e após o treinamento.

2.2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Os processos de T&D visam à melhoria de qualificação da mão de obra e execução eficiente das atividades de uma organização; contribuem diretamente com o alcance dos objetivos organizacionais, promovendo, além de capacitação eficiente de funcionários em curto prazo, o desenvolvimento eficaz de competências, habilidades e conhecimentos que formarão, em longo prazo, profissionais capazes

de responder as todas as demandas da organização. É necessário diferenciar treinamento de desenvolvimento que, no entanto, complementam-se. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 338):

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

A ideia de valor, apresentada pelos autores acima, emerge e se mantém forte com a de desenvolvimento. Profissionais que agregam valor à organização são cada vez mais imprescindíveis, à medida que são alvos de investimento em capital humano. O treinamento promove a construção de valor, pois além de tornar o profissional bem relacionado com suas funções, exalta sua visibilidade como profissional eficiente, permitindo o desenvolvimento de carreira em longo prazo.

3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados que subsidiou informações importantes para construção da proposta de solução, que é o programa de treinamento, deu-se por meio de três instrumentos: entrevista, observação direta e visita técnica.

3.1 ENTREVISTA

A entrevista, como o instrumento de coleta de dados, foi elaborada com base nas observações realizadas nas visitas e das informações previamente adquiridas por meio de conversas informais antes da realização dessa etapa da pesquisa, tendo-se como suporte a revisão de literatura à respeito da temática abordada pela entrevista. O entrevistado selecionado foi quem a equipe de consultoria considerou ser o sujeito que detinha mais informações a respeito da empresa, desde a concepção do negócio e atividades realizadas por todos os funcionários da empresa aos aspectos financeiros, contábeis e aos objetivos futuros do negócio — o proprietário da empresa, Sr. Nelson Fernando Navroski.

Entre os dados informados a respeito de investimento em capital intelectual, os mais relevantes são que o Sr. Nelson:

- a) considera sua equipe de profissionais capacitada e treinada.
- b) entende seu produto e serviço como o melhor do mercado.
- c) realiza treinamento interno.
- d) possui registro de funcionários atuais e antigos.

Esses quatro aspectos observados demonstram sua satisfação quanto ao investimento. No entanto, conforme observado, não há evidências de que há um investimento sistemático e registros precisos das informações dadas. A equipe considerou que há uma necessidade de uma sistematização de um programa de T&D adequado à política de gestão de RH da empresa, que também não está formalizada e compreendida.

Especificando a questão do investimento em capital intelectual, considera-se o incentivo à atualização de conhecimentos e a promoção de cursos internos relacionados, o entrevistado, ao dizer que é membro da ANFARMAG, informou que recebe, uma vez por mês, uma revista sobre capacidades técnicas e de novidades no mercado farmacêutico. A cada ano, ele disse que participa de uma feira de negócios, no mês de julho, em São Paulo. Nesta feira, participando de várias oficinas, ele se atualiza e compartilhar conhecimentos com farmacêuticos renomados e escritores de literaturas que auxiliam

nas preparações de fórmulas de diferentes tipos especializadas, de uso externo (tópico) ou interno (ingestão).

Como, a partir da observação, a equipe percebeu uma ausência de um sistema de incentivos aos colaboradores, foi perguntado ao Sr. Nelson, quais as ações desenvolvidas pela empresa para estimular a motivação dos funcionários. Ele respondeu que possui “várias políticas na empresa”.

Quando conversado a respeito de práticas contratação e T&D, o Sr. Nelson disse que prefere não recorrer ao recrutamento externo, pois dá oportunidade para que os funcionários indiquem pessoas de confiança para o preenchimento das vagas. O Sr. Nelson apresentou desconhecimento sobre práticas de treinamento, pois — ao dizer que disponibiliza uma vasta literatura, computador com acesso internet para realização de pesquisas, além da assessoria dos farmacêuticos presentes na empresa, dos quais, ele é um — quis dizer que essas soluções promovem uma boa prática de treinamento.

A respeito da demanda e produção de fórmulas, Sr. Nelson apresentou satisfação quanto ao alcance das metas diárias ao dizer que a meta de produção de 50 fórmulas é alcançada como o sincronismo da equipe de trabalho. Neste sentido, a empresa aparentemente cumpre as demandas de atendimento. A entrevista, que abordou as temáticas presentes no texto acima, mostrou-se satisfatória por coletar dados referentes aos questionamentos levantados pela equipe. Durante a análise dos dados coletados, percebeu-se certa incoerência entre esses dados e a evidência dos problemas identificados. A partir disso, a proposta de solução foi desenvolvida.

3.2 OBSERVAÇÃO DIRETA

Na recepção, a empresa possui, visivelmente e atualizados, certificados e certidões de regularidade dos órgãos regulamentadores e/ou fiscalizadores. O Sr. Nelson disponibilizou os documentos do setor de RH, entre os quais, há um documento de registro de treinamento dos colaboradores. Porém, os funcionários, em uma conversa informal, nos relataram que eles recebem as primeiras orientações e assinam o documento. Não há acompanhamento e avaliação do resultado do treinamento, que é aplicado pelo farmacêutico, no entanto, os funcionários antigos orientam os recém-contratados (indicados por outros funcionários) quanto a detalhes e atividades que ainda necessitam ser aprendidas.

Percebeu-se que quantidade dos recursos humanos não é suficiente para suprir a demanda da organização, que vem crescendo nos últimos anos. Devido à empresa não adquirir mão de obra especializada, ela mantém seus funcionários no mesmo nível de conhecimento técnico: os atuais colaboradores possuem até o ensino médio, exceto o farmacêutico. Todos tem conhecimento sobre as atividades relacionadas aos seus cargos, pois as aprenderam no exercício de suas funções no próprio ambiente trabalho.

3.3 VISITAS TÉCNICAS

Foram realizadas três visitas técnicas cujos objetivos e resultados são apresentados a seguir:

3.3.1 Primeira visita técnica

3.3.1.1 Metas:

- a) Realizar reunião com a equipe.
- b) Solicitação do fluxograma atual do processo.
- c) Solicitar autorização para o uso do nome da empresa e para a pesquisa.
- d) Agendar a próxima visita.

e) Foi realizada a reunião com a equipe e a primeira visita técnica na organização.

3.3.2.2 Resultados obtidos:

- a) Após breve conversa com o gestor da organização na ocasião da visita, foi possível apurar informações que a empresa não possui um fluxograma do processo de treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores e de recrutamento e seleção, portanto a equipe vai elaborar um fluxograma do processo em pesquisa.
- b) Foi adquirido junto ao responsável legal da empresa estudada, a autorização referente ao uso do nome da empresa e da realização da pesquisa.
- c) Foi agendada a próxima visita para o dia 28.08.2015 às 10hs.

3.3.2 Segunda visita técnica

3.3.2.1 Metas:

- a) ponderar o interesse do gestor na implementação do programa de T&D.
- b) avaliar os interesses dos colaboradores em participar do treinamento.
- c) examinar aspecto que envolve a implementação do programa.

3.3.2.2 Resultados obtidos:

- a) após conversa com o gestor da organização podemos identificar o interesse em realizar a implementação do programa de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores de sua organização.
- b) observou-se o interesse dos colaboradores em participar 100% dos treinamento, pois eles estão em busca de aperfeiçoar suas técnicas e aprimorar seus conhecimento na sua área de atuação.
- c) com essa oportunidade de contato com os colaboradores, foi feita uma análise de como vai ser o desenvolvimento das etapas do programa “T&D” e sua metodologia aplicada.

3.3.3 Terceira visita técnica

3.3.3.1 Metas:

- a) apresentar para o responsável legal da organização o programa “T&D” na plataforma da ANFARMAG.
- b) avaliar o programa e conferir se estiver de acordo com as expectativas do gestor.
- c) avaliar o grau de comprometimento da parte da gestão da organização com o T&D.

3.3.3.2 Resultados obtidos:

- a) foi apresentado ao gestor, o treinamento que será na modalidade e-learning (ensino eletrônico), usando o PORTAL da ANFARMAG - Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais.
- b) como a comunicação entre a equipe e a gestão é estreita, foi possível logo de imediato a resposta da satisfação com a expectativa do programa desenvolvido pra sua organização melhorando seu capital intelectual.
- c) o gestor foi muito sincero em apresentar seu interesse em colocar em prática o programa, porém ele afirmou que no momento em que estamos passando com a atual crise econômica, não será aplicado neste momento.

4. ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Para elaboração, melhor apresentação e gestão do programa de treinamento que será

implementado, optou-se por utilizar o ciclo PDCA, que será recortado deste artigo para uma apresentação ao diretor e proprietário da farmácia, ao qual compete a autorização de sua execução.

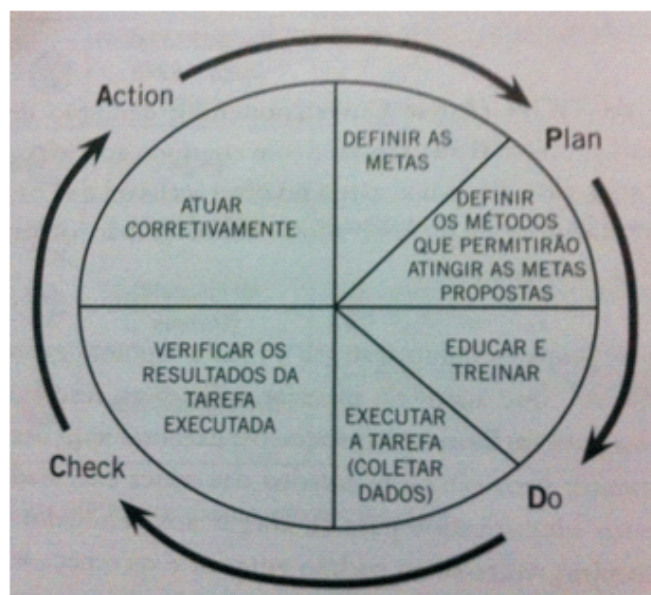
4.1 PDCA aplicado ao Programa de Treinamento que será realizado na Fórmula Farma

O PDCA foi escolhido por ser considerado uma das melhores ferramentas usadas na gestão da qualidade, pois dispõe de uma metodologia que contribui com o diagnóstico, análise prognóstica de problemas organizacionais, viabilizando a proposição de solução de problemas e melhoria contínua dos processos ou sistemas em que ele se aplica.

Para Alves (2012, p. 56):

O ciclo PDCA é um método gerencial utilizado para controlar o processo, com as fases básicas de planejar, executar, verificar e atuar corretamente, refletindo a base da filosofia da melhoria contínua (kaizen). O ciclo PDCA também é conhecido como ciclo de Deming, o responsável por seu desenvolvimento e reconhecimento.

Figura 1 – Ciclo PDCA



Fonte: ALVES (2012, p.56)

PDCA, uma sigla do inglês PLAN-DO-CHECK-ACT, traduzida por planejar-executar-verificar-agir, é um método interativo utilizado para resolver problemas e promover melhoria contínua. Também chamado ciclo de Deming, em referência ao Dr. W. Edwards Deming, que é visto como o pai ou uns dos grandes nomes do controle de qualidade moderno, o PDCA apresenta quatro fases: P- Planejar, quando se definem metas e os métodos para se atingir a metas; D-Executar, quando se educam e treinam pessoas para executar tarefas e quando se realizam as tarefas; C-Verificar, quando se verifica se os resultados das tarefas executadas estão conforme o planejado; A-Agir, quando se promovem ações de prevenção, correção e melhorias em todo o ciclo, inclusive sobre as ações de melhoria, pois estas também podem necessitar das ações do A-Agir.

4.2 Aplicação do PDCA

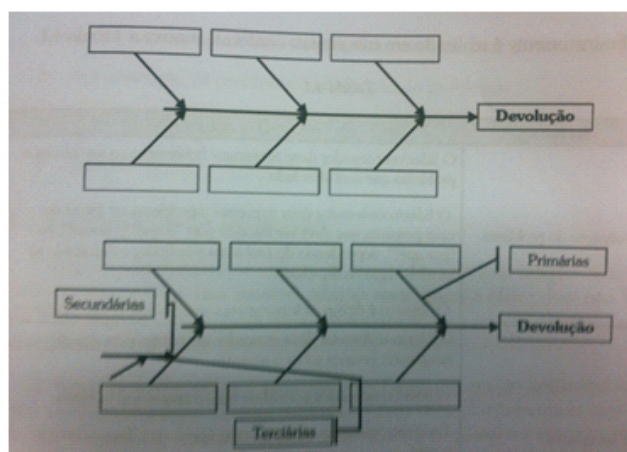
4.1 Fase Plan (planejar)

Nesta primeira fase, estabeleceu-se como objetivo a elaboração de um programa de treinamento para melhoria da capacitação da mão de obra dos funcionários da Fórmula Farma. O intuito do treinamento é atualização de conhecimentos referentes aos exercícios dos cargos. Os conhecimentos adquiridos tanto deverão ampliar aspectos teóricos, como contribuir para o desenvolvimento das habilidades práticas.

Para que se justifique e se direcione o treinamento para o foco correto, deve-se estabelecer as caudas do problema: baixa qualificação (discrepância da relação teoria-prática). Para tanto, será utilizado o Diagrama Ishikawa apresentando as possíveis causas do problema. Também chamado de Diagrama de Causa e Efeito. Para Lobo (2010, p. 45):

O diagrama de causa e efeito foi desenvolvido para representar a relação entre o efeito e todas as possibilidades que podem contribuir para ele. O efeito ou problema é colocado no lado direito do gráfico e os grandes contribuidores ou causas são listados a esquerda.

Figura 2 – Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: LOBO (2010, p. 45)

O Diagrama de Ishikawa, também como conhecido como Diagrama de Causa e Efeito, considerado uma ferramenta gráfica da administração, tem a finalidade de identificar causas e possíveis razões que levam um problema a acontecer. Apresentando o formato de uma espinha de peixe, o gráfico ajuda a organizar o raciocínio, a discussão sobre as causas de um problema e a análise das dispersões nos processos e os efeitos dessas dispersões. De acordo com o Diagrama, os problemas são considerados em seis tipos de causas: método, máquina, medida, meio ambiente, mão-de-obra e material. Devido a isso, também é chamado de Diagrama 6M.

Segue-se o diagrama, figura 3, construído para o objetivo proposto: identificar as possíveis causas do problema identificado. O mesmo foi criado por meio do uso do software XMind 6, que gerou este arquivo de imagem apresentado a seguir.

Figura 3 – Diagrama Ishikawa para o problema identificado na Fórmula Farma.

Fonte: própria.

Dentre as causas apontadas pelo diagrama, optou-se por atuar prioritariamente nos dois tipos considerados mais críticos, mão-de-obra e método, pois agem diretamente sobre o problema a ser solucionado, e indiretamente sobre o tipo de causa: matéria-prima. Entende-se que o atraso nas entregas ocorre necessariamente devido ao problema da insuficiência de conhecimentos teóricos e práticos necessários para a execução correta e ágil dos procedimentos de manipulação de fórmulas. Portanto, a escolha por um programa de treinamento que atue diretamente sobre o conhecimento foi a melhor solução proposta. No entanto, não se deve ignorar o fato de que o processo de contratação de funcionários apresenta falhas, pois não há uma correspondência efetiva entre os perfis dos cargos e os candidatos contratados. Há também uma falha no processo de integração e treinamento que não são devidamente planejados e documentados. Portanto, o programa de treinamento não apenas se propõe solucionar o problema emergencial como também pode se inserir nos processos de contratação e integração, alterando positivamente o fluxograma da empresa. Portanto, o treinamento se insere inicialmente com características de projeto, mas com pretensão de se firmar como um processo.

Tendo como base as causas apontadas e tomadas como prioritárias a serem eliminadas, elaborou-se um plano de ação para execução do programa de treinamento. A metodologia utilizada foi estabelecida pelo 5W2H, por se apresentar como uma ferramenta da qualidade eficaz para elaboração de planos de ação. Segundo Marshall Junior (2008, p. 112):

Esta ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de projetos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

Figura 4 – 5W2H

Plano de ação						
Setor: Serviços de Apoio e Logística				Responsável: João		
Objetivo: Reduzir custos internos de geração de fotocópias em 30%						
O QUE (What)	QUEM (Who)	QUANDO (When)	ONDE (Where)	POR QUE (Why)	COMO (How)	CUSTOS (How much)
Reavaliação de contratos e negociação com fornecedores	Joana	Até 15-4-X	Em nossa empresa e nos fornecedores	Há suspeitas de as cláusulas de desconto por volume não estarem compatíveis com o mercado	Comparação com outros contratos (mercado) e pesquisa junto a fornecedores alternativos	Remuneração de 100 horas de técnicas + R\$ 2.000,00 em despesas diversas
Estabelecimento de maior rigor nas autorizações	Paulo	Até 10-5-X	Nos departamentos e cargos com poder de autorização	Há muitas cópias particulares e também documentos que poderiam circular por email	Conversas com as chefias e responsáveis pela análise de fluxos de tarefas	Remuneração de 150 horas técnicos
Centralização dos serviços	Carlos	Até 25-6-X	Na administração central	Para facilitar a implementação de controles	Realocação das máquinas e colaboradores no setor	Remuneração de 120 horas de técnicos + R\$5.000,00 em obras e mudança

Fonte: Reprodução Marshall Junior, (2008, p. 112).

5W2H é uma metodologia para elaboração de planos de ação. É uma ferramenta da qualidade criada no Japão por profissionais da indústria automobilística durante os estudos sobre a qualidade total. Funcionando como um mapa de atividades, o 5W2H estabelece seis perguntas referentes às atividades propostas: What (o quê), Who (quem), Why (por quê), Where (onde), When (quando), How (como) e Howmuch (quanto). Esses termos em inglês são as palavras, cujas iniciais compõe a sigla 5W2H.

Segue-se o 5W2H (plano ação), figura elaborado para o problema encontrado na Fórmula Farma.

Figura 5 – 5W2H – Plano de ação para implementação do programa de treinamento na Fórmula Farma.

Problema: atraso na entrega das fórmulas aos clientes. Causas a serem solucionadas: má qualificação, desconhecimento de procedimentos de manipulação de fórmulas e demora nos procedimentos. Objetivo: atualizar os conhecimentos dos funcionários sobre os aspectos teóricos e práticos dos procedimentos de manipulação. Responsáveis: Eduarda e Wilson						
O QUE (WHAT)	QUEM (WHO)	QUANDO (WHEN)	ONDE (WHERE)	POR QUE (WHY)	COMO (HOW)	CUSTOS (HOW MUCH)
Identificar as necessidades de aprendizagem dos treinandos quanto ao exercício de suas funções, no aspecto teórico e prático.	Eduarda Wilson Nelson	Até 6 de novembro de 2015	na Farmácia Fórmula Farma	É necessário primeiramente identificar o perfil de treinandos e os conteúdos de aprendizagem necessários.	Com auxílio dos farmacêuticos, e com base em revisão de literatura, elaborar e aplicar questionários e testes com os colaboradores da área técnica da farmácia e da recepção.	Quantidade de horas necessárias: 10h Remuneração para as 10h completas: R\$ 500,00 para a consultoria.
Analisar os dados coletados e categorizar as necessidades de aprendizagem.	Eduarda Wilson Nelson	Até 15 de novembro de 2015	na Farmácia Fórmula Farma	A categorização dos conteúdos de aprendizagem contribui para a organização dos conhecimentos e melhor seleção da(s) plataforma(s) de ensino.	Desenvolver uma análise que vise classificar as necessidades identificadas em categorias de aprendizagem para que se facilite a busca dos conteúdos de ensino mais relacionados às necessidades identificadas.	Quantidade de horas necessárias: 10h Remuneração para as 10h completas: R\$ 500,00 para a consultoria.
Entregar um planejamento de estudo que contemple os conteúdos de aprendizagem categorizados na análise.	Eduarda Wilson Nelson	Até 30 de novembro de 2015.	na Farmácia Fórmula Farma	Somente com um planejamento é que se pode manter um controle das ações de aprendizagem.	Pesquisar, na plataforma de ensino do portal eletrônico da ANFARMAG, as propostas educativas que suprem as necessidades de aprendizagem identificadas. Listar as propostas de ensino por prioridade de aprendizagem. Elaborar e formalizar um cronograma de estudo.	Quantidade de horas necessárias: 10h Remuneração para as 10h completas: R\$ 500,00 para a consultoria.

Fonte: própria

4.2 Fase Do (realizar)

Nesta fase de execução, a equipe de consultoria se encarregará, primeiramente, de atualizar-se quanto às questões técnicas sobre o funcionamento de plataformas de ensino on-line, especificamente daquela(s) escolhida(s) para execução do treinamento. Deste, a equipe estará preparada para responder prontamente aos problemas e dúvidas que surgirem quanto ao uso da(s) plataforma(s) e recursos disponibilizados aos treinandos.

Quanto ao treinamento on-line, a plataforma escolhida, a ANFARMAG, possui áreas temáticas referentes à praticamente todos os processos desenvolvidos pelos treinandos e uma metodologia específica. No entanto, é necessário que os treinandos sejam assessorados presencialmente enquanto

estudantes da plataforma, para que cumpram as metas estabelecidas no planejamento de estudo, que, neste caso, é o instrumento de assessoria definido para viabilizar um estudo sistemático e contribuir para o sucesso da aprendizagem.

O objetivo principal da consultoria nesta fase é assegurar todos os recursos e meios possíveis para que o treinamento seja concluído nos períodos estipulados pelos planejamentos de estudos. Caso seja necessário, serão produzidos folhas de verificação individuais para que cada treinando seja melhor assessorado.

4.3 Fase Check (checar)

Esta fase compõe uma proposta de acompanhamento do treinamento que inclui, além de conversas informais com os educandos, durante e ao final de cada módulo de aprendizagem, fichas de registro e controle, instrumentalizando o acompanhamento e tornando-o mais eficiente. O acompanhamento verificará constantemente se o realizado está se dando conforme o planejado, para permitir correções imediatas e pontuais e alterações importantes em todo o planejamento, caso seja relevante. É importante lembrar que o planejamento deve estar aberto a alterações necessárias.

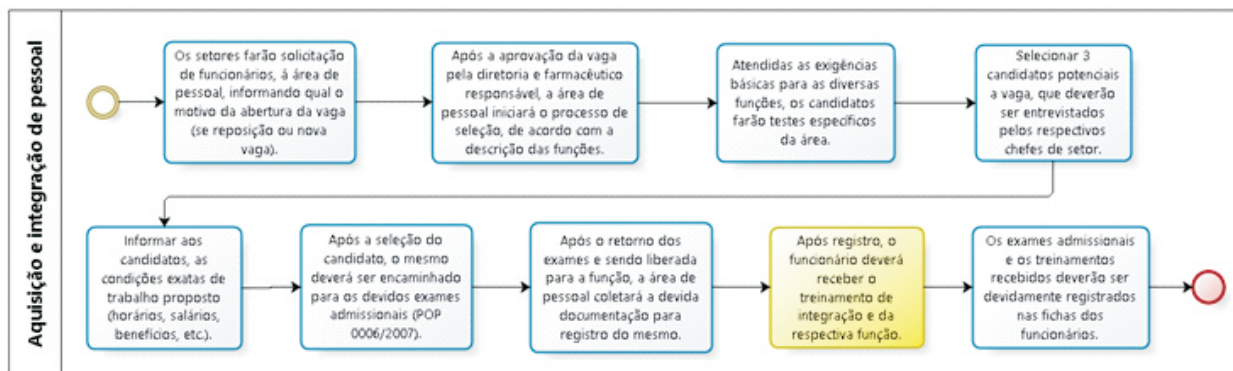
4.4 Fase Act (agir)

Neste momento final do PDCA, espera-se que, com os resultados positivos do treinamento, desenvolva-se propostas de melhorias nos planejamentos de estudos para que os planos de ação voltados para o treinamento seja tomados como pratica efetiva nesta empresa que embora de pequeno porte, atende um demanda alta de clientes, considerando-se o mercado em que atua. Neste sentido, a possibilidade de crescimento deve acompanhar o melhor atendimento, que envolve ações corretas na manipulação de fórmulas, agilidade e entrega em tempo adequada ao cliente final. O programa treinamento que começa dessa forma embrionário, com característica de um projeto de melhoria, já se configura como um programa, pelo fato de ser apresentado para a empresa como um processo responsável a ser inserido no fluxograma de processos da empresa. Nesta fase Act, espera-se que não somente o ciclo PDCA trabalho seja melhorado, como o processo de treinamento proposto seja efetivado como prática frequente na Fórmula Farma.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O programa de treinamento propõe alterar o processo de aquisição e treinamento de pessoal da empresa Fórmula Farma, inserido e padronizando a prática de treinamento efetiva que responda às necessidades de aprendizagem dos funcionários contratados e recém-contratados. Portanto, segue-se a apresentação do fluxo de processos que apresentam as atividades sequencias para seleção, recrutamento e contratação de pessoal. O processo em destaque, na cor amarela, é o que será alterado com a padronização de um programa de treinamento. Esse mapa de processos foi criado com o uso da ferramenta Software BizagiModeler, versão 2.9.0.4. As atividades foram descritas conforme foram informadas pela empresa.

Figura 6 – Mapa de processos de aquisição e integração de pessoal atualmente realizado na Empresa Fórmula Farma.



Fonte: própria.

Percebe-se que com a utilização do ciclo PDCA há uma melhor clarificação de como funciona um planejamento de ações, permitindo uma melhor apresentação e acompanhamento dos resultados que se espera alcançar. O uso da ferramenta Ishikawa permitiu uma organização das causas identificadas para o problema citado, o que contribui para a elaboração de um plano relevante que vise atuar diretamente sobre as causas mais críticas encontradas.

Apesar de todo esforço para solucionar o problema identificado, utilizando-se de uma metodologia pertinente que remeta a uma boa prática de gestão de melhorias, a implementação do programa de treinamento só será efetivada, apesar dos custos baixos, quando o proprietário entender que o cenário econômico seja favorável, pois como foi dito por este, o momento de “crise” (possivelmente econômica), é o principal motivo para a não execução da solução proposta ao problema identificado.

Para uma boa prática de gestão é recomendável considerar que um problema pode piorar e gerar mais custos no futuro, caso seja considerado de menor importância, especialmente se o problema atingir diretamente a qualidade da entrega dos produtos e serviços fornecidos. A consultoria pode, neste sentido, estrategicamente, sob a autorização do proprietário da Farmácia, apresentar estratégias de marketing e uma perspectiva de possíveis resultados tanto na esfera humana (conhecimento e satisfação de clientes), quanto na econômica (lucro), sendo isso um esforço que amplia o trabalho atual e pode gerar mais valor à proposição que ora se apresenta neste ciclo PDCA.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALVES, Vera Lucia de Souza. Gestão da Qualidade- ferramentas utilizadas no contexto contemporâneo de saúde. 2ª ed. São Paulo: Martinari, 2012
2. BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão estratégica. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006
3. CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
4. GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
5. LOBO, Renato Nogueiro. Gestão da Qualidade. 1º ed. São Paulo: Érica, 2010.
6. MARRAS, Jean Pierre. Administração dos Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 14ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
7. MARSHALL JUNIOR, Isnard. Gestão da Qualidade. 9º ed. Rio de Janeiro: FHV, 2008.
8. MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas,

2000.

Marcello Pires Fonseca, MBA



Graduado em Administração pelo Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas (CIESA), especialista em Engenharia Econômica e Gestão Empresarial (CIESA); especialista em Gestão e Planejamento de Políticas Públicas (UNINORTE); especialização em Educação, Desenvolvimento e Planejamento Educacional, Faculdade Ademar Rosado, na cidade de Teresina/PI; especialização em Gestão e Planejamento de IES (UNINORTE), atualmente é Professor Universitário e Gestor na Administração Pública.



Eduarda Bezerra Dos Santos. B.

Business Administration degree by North's Centre University – UNINORTE / Laureat International Universities. Brazil.



Wilson Magalhães De Azevedo Filho, B

Business Administration degree by North's Centre University – UNINORTE / Laureat International Universities. Brazil, 2015. He has experience as Technician compounding pharmacy and as Maitre D' restaurant. Actually, he is Manager of Human Resources in a Compounding pharmacy.

Publish Research Article

International Level Multidisciplinary Research Journal

For All Subjects

Dear Sir/Mam,

We invite unpublished Research Paper, Summary of Research Project, Theses, Books and Books Review for publication, you will be pleased to know that our journals are

Associated and Indexed, India

- ★ Directory Of Research Journal Indexing
- ★ International Scientific Journal Consortium Scientific
- ★ OPEN J-GATE

Associated and Indexed, USA

- DOAJ
- EBSCO
- Crossref DOI
- Index Copernicus
- Publication Index
- Academic Journal Database
- Contemporary Research Index
- Academic Paper Database
- Digital Journals Database
- Current Index to Scholarly Journals
- Elite Scientific Journal Archive
- Directory Of Academic Resources
- Scholar Journal Index
- Recent Science Index
- Scientific Resources Database

Review Of Research Journal
258/34 Raviwar Peth Solapur-413005, Maharashtra
Contact-9595359435
E-Mail-ayisrj@yahoo.in/ayisrj2011@gmail.com
Website : www.ror.isrj.org