

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO**

**FERNANDO NEVES BORGES DE MACEDO**

**GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO PRODUTIVO DE UMA FARMÁCIA DE  
MANIPULAÇÃO**

**Curitiba  
2014**



## TERMO DE APROVAÇÃO

**ALUNO(A):** FERNANDO NEVES BORGES DE MACEDO

**TÍTULO DA MONOGRAFIA:** GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO  
PRODUTIVO DE UMA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO

Esta monografia foi apresentada às 16h do dia 31/10/2014, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no XI CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, **Câmpus Curitiba**. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

1	X	Aprovado
2		Aprovado condicionado às correções Pós-banca, postagem da tarefa e liberação do Orientador.
3		Reprovado

Prof . Hilda Alberton de Carvalho  
UTFPR – Câmpus Curitiba  
Orientador

Prof. Ana Cristina Macedo Magalhães  
UTFPR – Câmpus Curitiba

Prof. Isaura Alberton de Lima  
UTFPR – Câmpus Curitiba

**FERNANDO NEVES BORGES DE MACEDO**

**GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO PRODUTIVO DE UMA FARMÁCIA DE  
MANIPULAÇÃO**

**Monografia apresentada ao curso de  
Gestão Estratégica da Produção do  
Departamento Acadêmico de Gestão e  
Economia, da Universidade  
Tecnológica Federal do Paraná, como  
requisito parcial à obtenção do grau de  
Especialista em Gestão Estratégica da  
Produção.**

**Orientador: Prof.Dr. Hilda Alberton de Carvalho**

**Curitiba  
2014**

## **FOLHA DE COMISSÃO EXAMINADORA**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela minha existência e por me conduzir em meus estudos e me mostrar o caminho certo.

Aos meus pais, pelo incentivo para sempre tentar e alcançar meus objetivos, pelas renúncias feitas em suas vidas pela minha, pelas lições de vida em cada gesto, pelo esforço e dedicação em me proporcionar sempre a melhor educação e formação, pelo amor incondicional. Vocês são a razão da minha vida.

Aos amigos especiais Juliana Biscaia e Ana Cristina Baffa que estiveram presentes e fizeram a diferença nesta trajetória. Lígia de Oliveira Bessa, por sua competência, sinceridade, objetividade esclarecedora, disponibilidade e por acreditar em mim.

Aos bons mestres que me ensinaram nesta universidade, em especial: à Prof<sup>a</sup>. Hilda Alberton de Carvalho, por aceitar a ser minha orientadora e participar com suas valiosas contribuições; e à Prof<sup>a</sup>. D<sup>a</sup> Ana Cristina, por ser um exemplo de determinação, força.

## **RESUMO**

A presente monografia discute o modelo de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, que surgiu para contribuir no ambiente organizacional, descrevendo sobre sua importância e implementar na prática este modelo. Desta maneira o principal objetivo foi Analisar e Implantar Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas no Processo Produtivo de uma Farmácia de Manipulação. Para alcançar o objetivo proposto foram realizadas visitas, dinâmicas e aplicado questionários estruturados para levantar as principais particularidades dos processos e de gestão de pessoas. Após a fase de levantamento de dados foram mapeados os processos da farmácia e analisadas as informações obtidas por meio das dinâmicas e questionário e conseqüentemente desenvolvidas ações para melhoria dos processos e práticas de gestão de pessoas. Como principais resultados obtidos neste trabalho foram às implantações das políticas desde a área produtiva, como identificação das embalagens e etiquetas até implantações, como realização de feedbacks, pagamento dos benefícios de maneira correta, ações motivacionais e bonificações comportamentais.

## ABSTRACT

This monograph discusses the model of Policies and People Management Practices that emerged to contribute to the organizational environment, describing about its importance and implement this model in practice. This way the main objective was to analyze and Implement Policies and Practices for People Management in Production Process of Pharmacy Manipulation. To achieve the proposed objective visits were made, dynamic and structured questionnaires used to identify the main characteristics of processes and people management. After the phase of collecting data processes were mapped and analyzed pharmacy information obtained through the questionnaire and therefore dynamic and developed actions to improve processes and practices of personnel management. The main results obtained in this study were the implementation of policies from the productive area, such as identification of packaging and labels up deployments, such as conducting feedbacks, payment of benefits correctly, motivational and behavioral actions bonuses.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Fases realizadas na pesquisa .....	22
Figura 2. Mapa de Processo .....	24
Figura 3. Fluxograma do Processo da Farmácia Alfa .....	25



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Referencial Teórico sobre as Políticas e Práticas da Gestão de RH.....	15
Quadro 2. Respostas dos questionários aplicados aos colaboradores. ....	26
Quadro 3. Respostas dos questionários aplicado a gerencia. ....	27
Quadro 4. Análise das políticas e práticas de gestão de pessoas.....	28
Quadro 5. Não conformidades por Setor.....	29
Quadro 6. Plano de ação para Colaborador A.....	30
Quadro 7. Plano de ação para Colaborador B.....	31
Quadro 8. Plano de ação para Colaborador C.....	31
Quadro 9. Plano de ação para Diretoria.....	33
Quadro 10. Comparativo dos resultados da Análise e Implantação das Políticas e Práticas de Gestão na Farmácia Alfa.....	33

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
1.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral .....	12
1.2.2 Objetivos Específicos .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	13
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	13
2. POLÍTICAS E PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	14
2.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS .....	14
2.1.1 Recrutamento e Seleção.....	15
2.1.2 Remuneração e Avaliação de Desempenho.....	15
2.1.3 Treinamento.....	17
2.1.4 Benefícios .....	18
2.2 PROCESSO PRODUTIVO DE FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO.....	18
2.2.1 Processo Produtivo .....	19
2.2.2 Equipamentos .....	20
2.2.3 Mão-de-obra .....	20
2.2.4 Matéria-Prima.....	20
2.2.5 Produtos .....	20
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	21
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	23
5. CONCLUSÃO .....	34
REFERÊNCIA .....	36

## 1. INTRODUÇÃO

Com o avanço tecnológico e a velocidade das informações as empresas estão buscando vantagens para sobreviverem no mercado competitivo. A atuação de Recursos Humanos (RH) atualmente é um dos fatores que contribui para sobrevivência nas organizações e assim mantê-las competitivas no mercado. Este setor está diretamente relacionado a melhoria nas empresas, implicando na efetividade organizacional (CHIAVENATO, 2009). Essa área trata do recrutamento, da seleção, do treinamento, do desenvolvimento, da manutenção, do controle e da avaliação dos funcionários de uma empresa. Essas atividades estão relacionadas com a Gestão de Pessoas, sendo considerado um fator crítico para acompanhar a evolução dos processos da empresa.

Segundo (WRIGHT, 1992) a gestão de pessoas segue quatro abordagens predominantes e complementares: Estratégia, comportamental, de recursos da firma e sistêmica. A abordagem estratégica age no planejamento e tomada de decisões com relação ao mercado (SISSON e STOREY, 2000). A abordagem comportamental integra a definição da estratégia e sua implementação, por meio de controle dos comportamentos necessários à implementação da estratégia, diferentes estratégias demandam diferentes tipos de comportamentos das pessoas(LACOMBE e CHU, 2008). A abordagem de recursos da firma consiste em recursos intrínsecos o que gera uma base para obtenção da vantagem competitiva com relação a estratégia da empresa. Por fim, a abordagem sistêmica são as forças do mercado e os ambientes social, cultural e legal interligados na elaboração e implementação das políticas e práticas da gestão de pessoas na empresa.

Por tanto, a gestão de pessoas pode contribuir para as empresas que gerem essas abordagens de maneira eficaz, envolvem todos os seres humanos que fazem parte da empresa, os proprietários e colaboradores, visando sobrevivência, crescimento, produtividade, redução de custos, qualidade, participação no mercado e clientes, além disso, colaboradores motivados com bons salários, benefícios, segurança no trabalho, satisfação no trabalho, respeito e oportunidade de crescimento (DAVEL e VERGARA, 2005).

Diante desta gestão envolvendo proprietários e colaboradores, fica claro que todas as empresas necessitam do gerenciamento de pessoas. Assim como grandes industrias já adotam esse tipo de gestão, pequenas empresas também estão se adequando a esse formato.

Segundo (DAVEL e VERGARA, 2005) desenvolveram um estudo sobre desafios relacionais nas práticas de gestão e organização. Identificaram que a concepção relacional e processual da gestão pode contribuir para novos conceitos e teorias organizacionais.

Já para (RIBEIRO, 2006), realizou um estudo na gestão de recursos humanos e relações de trabalho frente à adoção de novos paradigmas na gerencia da produção e considera que as abordagens teóricas acadêmicas fazem-se cada vez mais necessário conhecer e relatar o que está acontecendo nas praticas empresariais.

Outro estudo nessa área foi desenvolvido por (LACOMBE, 2006), onde a autora relata uma pesquisa realizada sobre Políticas e Práticas sobre gestão de pessoas tendo em vista os conceitos da Teoria Institucional. Para tanto, foram pesquisadas empresas em uma cadeia de relações, na forma de fornecedores, clientes, prestadores de serviços e concorrentes. Os resultados desta pesquisa mostraram que alguns fatores podem ter tanto ou mais influência que a estratégia organizacional na elaboração das políticas da gestão de pessoas.

Segundo (LACOMBE e CHU, 2008) pesquisaram políticas e praticas de gestão organizacional em uma cadeia empresarial no setor de papel e celulose e identificaram fatores institucionais determinantes para a elaboração das políticas da gestão de pessoas.

Como mostra (VASCONCELOS, NETO, *et al.*, 2009), verificaram as políticas da gestão de pessoas em uma industria de alimentos em João Pessoa – PB abordando aspectos relacionados com recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento, benefícios e qualidade de vida no trabalho. Constataram algumas políticas e praticas que são investidas na empresa em questão e a necessidade de investir em outras políticas e praticas frágeis da área.

Já (LEITE e ALBUQUERQUE, 2009), investigaram como as especificidades na gestão de pessoas são elucidadas dentro de uma empresa de Mineração Rio do Norte, com estrutura organizacional remota, distante de grandes centros urbanos e obtiveram como resultado que as políticas e praticas especificas de gestão de pessoas favorecem a criação de uma cultura de contribuição, desenvolvimento e solidariedade nas relações entre as pessoas. Além disso, identificaram que os gestores exercem influência direta no comprometimento organizacional, permitindo que os valores e a identidade organizacional sejam compartilhados por todos, dentro e fora do contexto do trabalho.

Segundo (SILVA, 2009), também realizou estudo nessa área o qual desenvolveu um referencial teórico sobre Políticas e Práticas na moderna gestão de pessoas. Demonstrou como resultado que a gestão de pessoas é das áreas que tem mais sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. Além disso, identificou que o profissional de recursos humanos pode aplicar e gerenciar o processo de avaliação de perfil de funcionários e candidatos conforme a necessidade especifica na organização.

Ainda nessa neste assunto (CAMPOS e ANDRADE, 2013), analisaram como ocorrem as políticas e praticas na gestão de pessoas em três empresas de engenharia no município de

Guarapuava – Pr entre os meses de outubro a novembro de 2012, por meio de entrevista semi estruturada, com os três gestores de recursos humanos das organizações. Os resultados desta pesquisa apontaram para uma forte tendência das empresas em possuir maior ênfase nas políticas e praticas de: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Higiene e Segurança do Trabalho, decorrente da atividade pertinente.

Como pode ser visto vários autores já pesquisaram sobre este assunto, porém não foi encontrado pesquisas que relacionem essa pratica com processo produtivo de uma farmácia de manipulação. Por tanto, esse trabalho tem com objetivo realizar um estudo de implantação de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas no Processo Produtivo de uma Farmácia de Manipulação situada no bairro São Francisco em Curitiba/Pr.

## 1.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Alfa nasceu em Dezembro de 2012 dedicada aos serviços de manipulação de medicamentos e cosméticos. Estabelece qualidade em seus laboratórios atendem a todas as exigências do Ministério da Saúde, sendo séria com relação à manipulação de seus produtos, seus resíduos sólidos e líquidos são devidamente tratados e descartados.

Atende as áreas de Veterinária, Homeopatia e Drogaria. Utiliza como princípios a excelência no atendimento ao público, conforto, variedade nos produtos e preço justo aos clientes.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Gestão de Pessoas no Processo Produtivo de uma Farmácia de Manipulação.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar políticas e práticas de gestão de pessoas;

Mapear os processos produtivos da farmácia de manipulação;

Identificar principais não conformidades durante o processo produtivo relacionadas as políticas e práticas de gestão de pessoas;

Relatar as ações com base nas oportunidades de melhoria identificadas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente o setor de Recursos Humanos das empresas, está cada vez mais amplo e diversificado. Por meio desta pesquisa serão adquiridos conhecimentos práticos voltados à

área de RH. Também há a conciliação do conteúdo teórico e a prática utilizada atualmente pela Farmácia Alfa.

A sala de aula é uns dos caminhos para alcançar conhecimento de determinados assuntos, mas o que realmente pode situar e oferecer total entendimento da área é levar o conhecimento das aulas para dentro de uma empresa real, pois cada empresa tem a sua maneira de trabalhar e práticas específicas de desenvolvimento dos processos.

Para a Farmácia Alfa, esta pesquisa oferece diversos benefícios, como principal, as propostas de implantação de melhorias nos processos relacionados às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.

Com esta pesquisa a empresa evitará ações trabalhistas e poderá fornecer um ambiente de trabalho com mais qualidade aos seus colaboradores, podendo assim economizar e ampliar seus investimentos no ramo farmacêutico e ainda investir na qualificação e treinamentos de seus colaboradores, atraindo-os e mantendo-os na empresa.

#### 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos desta pesquisa científica aplicada foi realizado um estudo de caso na empresa Alfa. Este estudo foi composto por três fases: (i) pesquisa baseada em referenciais teóricos;(ii) levantamento dos dados da empresa Alfa, comparando as atividades com os referenciais teóricos; (iii) registro formal dos resultados.

A pesquisa é baseada em referenciais teóricos foi realizada por meio de livros e periódicos da área e outros trabalhos publicados (monografias, dissertações e teses), conceituando os seguintes assuntos: Políticas e Práticas da Gestão de Pessoas e processo produtivo de farmácia de manipulação.

#### 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho compõe-se de seis partes.

Parte 1 – Introdução

Parte 2 – Fundamentos teóricos:

Parte 3 – Procedimentos Metodológicos.

Parte 4 – levantamento e análise de dados

Parte 5 – Considerações finais

Parte 6 – Referencia

## 2. POLÍTICAS E PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo será abordado o levantamento os conceitos dos seguintes temas: Recrutamento e Seleção, Remuneração Avaliação de Desempenho, Treinamento, Benefícios e Qualidade de Vida no Trabalho.

### 2.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e partindo desse princípio traçar objetivos organizacionais, permitindo condições para atingir as metas estipuladas pela empresa (CHIAVENATO, 2008)

Ao traçar os objetivos organizacionais, o maior desafio é atrair e manter pessoas motivadas, conforme (CAMPOS e ANDRADE, 2013), sugerem que a gestão de pessoas disponha de políticas e práticas voltadas para as pessoas para apoiar a estratégia da organização. O Quadro 1 apresenta as principais políticas e práticas de gestão de pessoas na visão de diversos autores.

Autores	Principais Políticas de Gestão de Pessoas
Simgar e Ramsden (1972)	Provisão de RH; Treinamento e desenvolvimento; recompensas e motivação; relação com empregados; condições de trabalho.
French (1974)	Liderança; determinação de justiça; especialização de tarefas; provimento de pessoal; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; compensação e recompensas; benefícios; remuneração e condições de trabalho; desenvolvimento organizacional.
Devana et al (1984)	Seleção; avaliação de desempenho; recompensas e benefícios; desenvolvimento.
Guest (1987); Legge (1985)	Projeto do trabalho; gestão da mudança; recrutamento e seleção; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; sistema de recompensas; comunicação.
Storey (1992 a)	Seleção; remuneração; condições de trabalho; gerenciamento de trabalho; relações com os empregados; plano de carreira; comunicação; projeto do trabalho; gerenciamento de conflitos; treinamento e desenvolvimento; e gerenciamento de intervenções.
Sisson (1994)	Seleção; avaliação de desempenho; treinamento; sistema de recompensas e benefícios; participação e envolvimento dos empregados/comunicação.
Kinnie (1995)	Treinamento e desenvolvimento; remuneração e recompensas; recrutamento e seleção
Robbins (1999)	Práticas de Seleção; programas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho; e a interface sindicato-administração.
Abbad, Pilati e Borges -Andrade (1999)	Benefícios e saúde; conforto; condições de trabalho e bem-estar; desenvolvimento e carreira; incentivos; remuneração e gestão de desempenho; justiça; treinamento; relacionamento; comunicação e participação.
Ulrich (2001)	Contratação; desenvolvimento; avaliação; recompensas; plano organizacional; e comunicação

### **Quadro 1. Referencial Teórico sobre as Políticas e Práticas da Gestão de RH**

Fonte: (CAMPOS e ANDRADE, 2013).

As pessoas podem reduzir ou aumentar as forças e fraquezas de uma organização, ser a fonte de sucesso ou de problemas, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

A Gestão de Pessoas deve contribuir para a eficácia organizacional por meios variados. O principal objetivo da Gestão de Pessoas é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão; é fazer com que as pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas por meio de capacitação e recompensas; aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho no que se refere ao estilo de gestão; liberdade e autonomia para tomar decisões; ambiente de trabalho agradável; camaradagem; segurança no emprego; horas de trabalho adequadas e tarefas significativas e agradáveis; administrar e impulsionar mudanças; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, com toda atividade de Gestão de pessoas sendo aberta, transparente, responsável, justa, confiável e ética; por fim, a Gestão de Pessoas deve construir a melhor empresa e a melhor equipe (SILVA, 2009).

#### 2.1.1 Recrutamento e Seleção

No processo de recrutamento e seleção, segundo (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002), recrutamento é a fase inicial do preenchimento de uma vaga. Ainda, é um processo de procurar empregados e incentivá-los a se candidatar as vagas disponibilizadas pela organização. Já (CAXITO, 2008) define que recrutar é reunir, convocar, alistar pessoas para um determinado cargo ou função a ser desenvolvida na organização.

Ainda segundo (CAXITO, 2008), a seleção é, basicamente, um processo de comparação: entre os perfis dos diversos candidatos à vaga, as exigências do cargo e as competências do candidato; e, entre as expectativas do candidato e as condições oferecidas pela empresa. O processo de seleção funciona como um filtro, por meio do qual a empresa busca identificar e contratar os profissionais mais talentosos. É composto por vários estágios e cada um deles deve estar integrado aos outros estágios adjacentes.

#### 2.1.2 Remuneração e Avaliação de Desempenho



A folha de pagamento é um documento de emissão obrigatória para efeito de fiscalização trabalhista e previdenciária. Para o empregado também serve como comprovante de renda para compras e cadastros para crédito onde são solicitados essa documentação.

Na folha de pagamento, conhecida também como "hollerith" devem conter informações como nome do empregador e empregado, o CNPJ da empresa, CBO (Código Brasileiro de Ocupações), cargo, data de admissão e principalmente os dados referentes à remuneração. Ali, todos os benefícios e/ou adicionais, e também descontos devem ser descritos, como por exemplos: horas extras, trabalho noturno, insalubridade, salário família, periculosidade, descanso semanal remunerado, comissões, faltas e/ou atrasos, INSS, IRRF, pensão alimentícia, vale transporte, vale refeição e/ou alimentação, convênio médico e/ou odontológico, adiantamento salarial, contribuição sindical, entre outros. Também deve constar o valor a ser recolhida para o FGTS.

A capacitação e desenvolvimento é definida por Chiavenato, sendo:

[...] é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objetivos definidos. [...] em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente aos aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades. (Chiavenato, 2003 p. 31).

Segundo Chiavenato, "a Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento".

Uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. (Pontes, 2010, p.26).

Conforme a Norma Regulamentadora 4, o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) é uma equipe de profissionais com a finalidade de promover a saúde e proteger a integridade física dos colaboradores, onde indica quais os profissionais exigidos na empresa de acordo com a quantidade de colaboradores, natureza das atividades e grau de risco (classificação de 1 à 4 de acordo com as atividades realizadas na empresa).

A Norma Regulamentadora 9 estabelece a obrigatoriedade da elaboração e implementação do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), visando à preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e conseqüente controle da ocorrência de riscos ambientais

existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho. Os riscos ambientais podem ser agentes físicos, químicos e biológicos, que, em função de sua natureza, concentração ou intensidade e tempo de exposição, são capazes de causar danos à saúde do colaborador.

O Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho (LTCAT) tem exigência legal através da Lei 8.213/91. É elaborado constando os riscos existentes no ambiente do trabalho, concluindo, por exemplo, se determinado setor é insalubre.

De acordo com a Norma Regulamentadora 7, o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) é uma obrigatoriedade para todas as empresas. Tem o objetivo de promover a preservação da saúde dos colaboradores, devendo ter caráter de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde relacionados ao trabalho e estar articulado com as exigências das demais normas regulamentadoras, considerando as questões incidentes sobre o homem, com ênfase na relação entre sua saúde e o trabalho.

O PCMSO deve incluir a realização obrigatória de exames. São classificados em: admissional, periódico, retorno ao trabalho, mudança de função e demissional.

O Relatório Anual é um documento preenchido pelo médico do trabalho, que contém informações de quantidade de exames por setores da empresa, número de exames normais e com alteração, avaliações clínicas e estatísticas.

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), é tratada na Norma Regulamentadora 5. Tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador.

A CIPA é constituída de representantes da empresa e dos colaboradores. É necessário haver reuniões, para discutir sobre riscos nos processos de trabalho, planejar o que deve ser feito e acompanhar se será realizado.

### 2.1.3 Treinamento

Para o autor (ALBUQUERQUE, 2002), o processo de contratação é destinado a encontrar funcionários que se ajustem ao perfil da empresa e que a prevenção dos processos judiciais começa na hora em que um candidato é cogitado para um emprego.

No processo de integração, todos os empregados devem receber treinamentos admissional e periódico visando garantir a execução de suas atividades com segurança, segundo a Norma Regulamentadora 18 no item 18.28.1.

Conforme Art. 53 da CLT, a CTPS deve ser devolvida ao colaborador com os devidos registros em até 48 horas, onde caso não ocorra, conforme Decreto – Lei nº 229/1967, pode acarretar multa de valor igual à metade do salário mínimo regional.

#### 2.1.4 Benefícios

O pagamento dos benefícios, como vale alimentação, refeição, plano de saúde, odontológico e outros, podem ser diferentes de uma empresa para a outra, sempre de acordo com a CCT - Convenção Coletiva de Trabalho ou ACT - Acordo Coletivo de Trabalho da categoria a qual a empresa pertence.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), os benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados.

Conforme estabelece a Norma Regulamentadora 24, empresas com mais de 30 até 300 colaboradores não exige a existência de refeitório, porém, deverão ser garantidos aos colaboradores condições suficientes de conforto para a ocasião das refeições.

No benefício de refeição, de acordo com o Art. 458, § 3º da CLT, pode ser descontado do colaborador até 20% do valor da refeição.

No benefício do vale transporte, conforme previsto na Lei 7.418, de 16 de dezembro de 1985, pode ser descontado do colaborador até 6% do seu salário.

## 2.2 PROCESSO PRODUTIVO DE FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO

Segundo SEBRAE-SC (2014), o Conselho Federal de Farmácia: "manipulação compreende o conjunto de operações farmacotécnicas, realizadas na farmácia, com a finalidade de elaborar produtos e fracionar especialidades farmacêuticas".

Farmácia de Manipulação é o estabelecimento de saúde onde os medicamentos são preparados de acordo com a necessidade do cliente, mediante receita emitida por profissional autorizado. Os medicamentos são preparados por farmacêuticos e equipes técnicas especializadas, atendendo a diversas especialidades médicas. São chamadas de preparações medicamentosas individualizadas ou personalizadas.

De acordo com a ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária, as farmácias são classificadas em 06 (seis) grupos de atividades, estabelecidos no Regulamento Técnico da RDC - 214, considerando-se a complexidade do processo de manipulação e as características dos insumos utilizados, para fins do atendimento aos critérios de Boas Práticas de Manipulação em Farmácias (BPMF).

Grupos de atividades:

Grupo I - Manipulação de medicamentos a partir de insumos/matérias primas, inclusive de origem vegetal.

Grupo II - Manipulação de substâncias de baixo índice terapêutico.

Grupo III - Manipulação de antibióticos, hormônios, citostáticos e substâncias sujeitas a controle especial.

Grupo IV - Manipulação de produtos estéreis.

Grupo V - Manipulação de medicamentos homeopáticos.

Grupo VI - Manipulação de doses unitárias e unitarização de dose de medicamentos em serviços de saúde.

### 2.2.1 Processo Produtivo

A farmácia de manipulação ou magistral, é aquela que manipula fórmulas atendendo a diversas especialidades e especificações médicas.

A importância fundamental da farmácia de manipulação é a possibilidade que ela traz do fracionamento das substâncias para cada caso clínico. Ela facilita a prestação da receita médica ao paciente, possibilita a manipulação de diversas substâncias em dosagens exatas em um mesmo recipiente e possibilita ao médico ter liberdade nas prescrições, visando um melhor resultado ao seu paciente.

Uma farmácia de manipulação é dividida basicamente em duas áreas: o balcão, onde haverá o contato com o cliente e os fornecedores e onde estarão expostos os produtos pré-fabricados, e o laboratório propriamente dito, onde as receitas serão manipuladas.

Na área do balcão não existem segredos. São necessárias estantes para os produtos, um balcão e um caixa - de preferência com um computador. Já no laboratório você vai precisar de diversos equipamentos para a manipulação das receitas (como balanças de precisão, misturadores, encapsuladoras, rotuladores, etc.), mesas, cadeiras e estantes. O ambiente do laboratório deve ser esterilizado, bem como os materiais utilizados e instrumentos.

A compra de matéria prima deve ser feita com cuidado, já que a qualidade final de seu produto estará diretamente ligada à este fator. Um fator importante a considerar é o controle do tempo de validade da matéria prima e dos produtos já industrializados, que deve ser rigoroso. Muitas empresas oferecem diferenciais, como entrega a domicílio.

Alguns procedimentos, como a rotulagem, o controle de substâncias e a elaboração de custos podem ser automaticamente administrados e emitidos por sistema de computação, o que agiliza e facilita seu trabalho.

Normalmente uma farmácia de manipulação oferece uma gama imensa de produtos além de medicamentos (xampus, bronzeadores e cosméticos). Estes produtos são vendidos já industrializados, não necessitando, portanto, dos serviços de seu laboratório.

Várias farmácias possuem acordos de com médicos e clínicas conveniados, o que resulta numa excelente forma de marketing. A utilização de software próprio às farmácias de manipulação facilita e enriquece o seu trabalho (a maioria destes softwares permite um acompanhamento mais próximo ao seu cliente, pois acumula dados de receitas anteriores, médico responsável, etc.).

Como funcionário é necessário de balconistas (o número vai variar de acordo com o tamanho da farmácia), um caixa e farmacêuticos ou bioquímicos.

### 2.2.2 Equipamentos

Os equipamentos necessários devem considerar o laboratório e a parte do atendimento ao cliente. Para o laboratório, são: destiladores, vidrarias, balanças mecânicas e de precisão, encapsuladores manuais, entre outros.

### 2.2.3 Mão-de-obra

O número de funcionários irá variar de acordo com a estrutura da farmácia de manipulação, sendo que a mão de obra básica são: Farmacêuticos responsáveis, recepcionistas e técnicos.

### 2.2.4 Matéria-Prima

Uma das dificuldades do empreendimento está na aquisição das matérias-primas, que são importadas, em sua maioria, já que apenas 10% das matérias-primas que as farmácias de manipulação consomem podem ser encontradas no mercado nacional.

### 2.2.5 Produtos

Ao longo do tempo, vários produtos começaram a ser desenvolvidos nos laboratórios nacionais. Atualmente, as linhas de produtos naturais, de cosmética de tratamento, perfumaria e vitaminas somam mais de seis mil itens.

Alguns fatores influenciam e são de extrema importância para o sucesso do empreendimento, tais como:

- A qualidade dos medicamentos oferecidos tem de ser diversificada com todo o rigor;

- O bom atendimento é fundamental para que os próprios clientes indiquem novos consumidores;
- O prazo para entregas de encomendas deve ser cumprido à risca;
- É muito importante investir na diversificação dos produtos oferecidos;
- O empregador precisa estar sempre à frente do próprio negócio, aprendendo com erros e coordenando todas as etapas do trabalho;
- Os funcionários precisam ser bem treinados, e o estabelecimento deve estar localizado num local de fácil acesso, tanto por carro quanto ônibus.

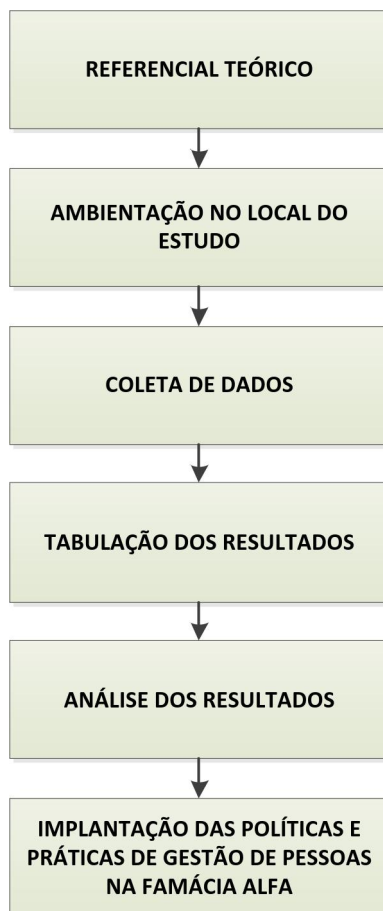
### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo será descrita a metodologia de pesquisa do trabalho, levando-se em consideração o objetivo geral, que menciona: “Avaliar o impacto das práticas de gestão de pessoas do processo produto de uma farmácia de manipulação situada no bairro São Francisco em Curitiba/Pr”.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

O presente estudo se caracteriza como um método dedutivo, realizado por meio de aplicação de princípios gerais a casos específicos (Farmácia Alfa), se caracteriza como pesquisa qualitativa, de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 269), a metodologia qualitativa tem como maior objetivo analisar e interpretar aspectos mais profundos; se caracteriza ainda como estudo de caso, que segundo Yin (2001) é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Essa pesquisa se caracteriza também como exploratória com relação ao seu objetivo. A pesquisa exploratória visa conhecer os fatos e fenômenos relacionados ao tema, é feito por meio de levantamentos bibliográficos, entrevistas com profissionais da área, visita às instituições e empresas (AUTOR, ANO). Para melhor compreensão das atividades, foi desenvolvido um fluxo (Figura 1) das etapas executadas na realização da pesquisa.



**Figura 1. Fases realizadas na pesquisa**

Fonte: Elaborada pelo autor

A pesquisa bibliográfica é fundamentada nos conhecimentos de biblioteconomia, documentação e bibliografia; sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com o que já foi produzido a respeito do tema de pesquisa (PÁDUA, 2004). Para levantamento do referencial teórico foram utilizados livros, e artigos científicos da área, conceituando os seguintes assuntos:

Recrutamento e seleção; remuneração e avaliação de desempenho; treinamento; benefícios; qualidade de vida no trabalho e processo produtivo de farmácia de manipulação.

Para o procedimento da coleta de dados inicialmente foi realizada uma visita à empresa com o intuito de conhecer os processos e procedimentos realizados além de se ambientar com os colaboradores. Essa visita foi iniciada no dia 07/06/2014 com duração de 5 (cinco) horas e a partir dela foi desenvolvido o mapeamento dos processos da farmácia Alfa. Após o desenvolvimento do mapeamento dos processos, ocorreram visitas semanais com duração de 5 (cinco) horas do período de 14/06/2014 à 28/06/2014 e por meio dessas visitas foram realizadas dinâmicas em grupo com intuito de aproximar os colaboradores e “quebrar o gelo”

para o futuro trabalho. Além das dinâmicas criaram-se dois questionários para utilizar na próxima etapa da pesquisa. Os questionários foram empregados pelo autor para facilitar a entrevista com os colaboradores da empresa objetivando conhecer as atividades e funções exercidas além de levantar informações importantes com relação às políticas e práticas de gestão de pessoas implantadas atualmente. O primeiro questionário desenvolvido com 12 questões abertas (Apêndice A) foi utilizado para interrogação direta com os três colaboradores da Farmácia Alfa. Os respondentes foram identificados nesta pesquisa como colaborador A, colaborador B e colaborador C. O colaborador A é a atendente da farmácia, o B é a farmacêutica e o colaborador C é a técnica de laboratório.

O segundo questionário desenvolvido, contém oito(oito) questões abertas (Apêndice A), esse questionário teve objetivo de auxiliar no levantamento das informações relacionadas a área de diretoria da Farmácia Alfa. O respondente deste questionário foi a diretora e proprietária da empresa, ela é farmacêutica especializada em cosmetologia e estética. As entrevistas foram realizadas no período de 05/07/2014 a 19/07/2014.

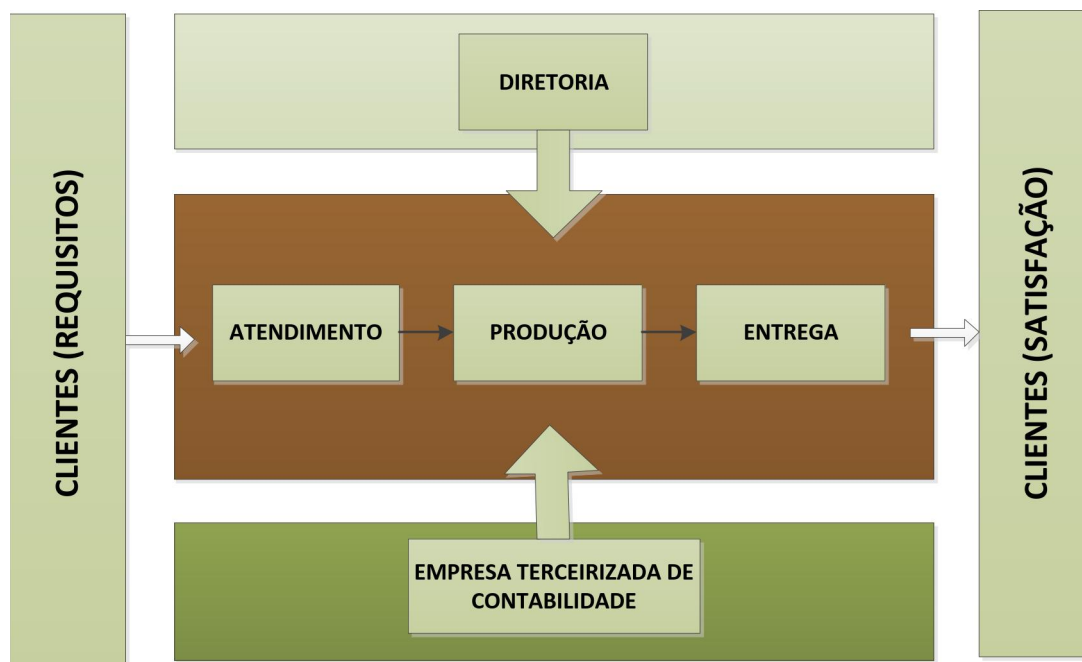
Após a realização das entrevistas, os dados foram tabulados na tabela X, apresentada no item Levantamento e Análise dos Dados deste trabalho. Após a tabulação dos dados foi realizada a análise das respostas obtidas, correlacionando-as com a fundamentação teórica levantadas no ITEM X deste trabalho. O resultado dessa análise foi apresentada na TABELA X demonstrando os pontos fortes e fracos que a Farmácia Alfa atende com relação as políticas e práticas de gestão de pessoas.

A partir das análises desenvolvidas iniciou-se a implantação das políticas e práticas de gestão de pessoas identificadas como ponto fraco na Farmácia. A implantação ocorreu a partir do dia 19/07/2014 até o dia 16/08/2014.

#### **4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS**

Inicialmente foi desenvolvida a visita na empresa e assim foi possível realizar o mapeamento dos processos conforme Figura 1. Este mapeamento configura-se da seguinte maneira: a entrada da necessidade do cliente, que será atendido, o produto será fabricado e entregue ao consumidor buscando sua satisfação. Como apoio a esses processos encontra-se a empresa terceirizada de contabilidade e como gestão estratégica a área de Diretoria.

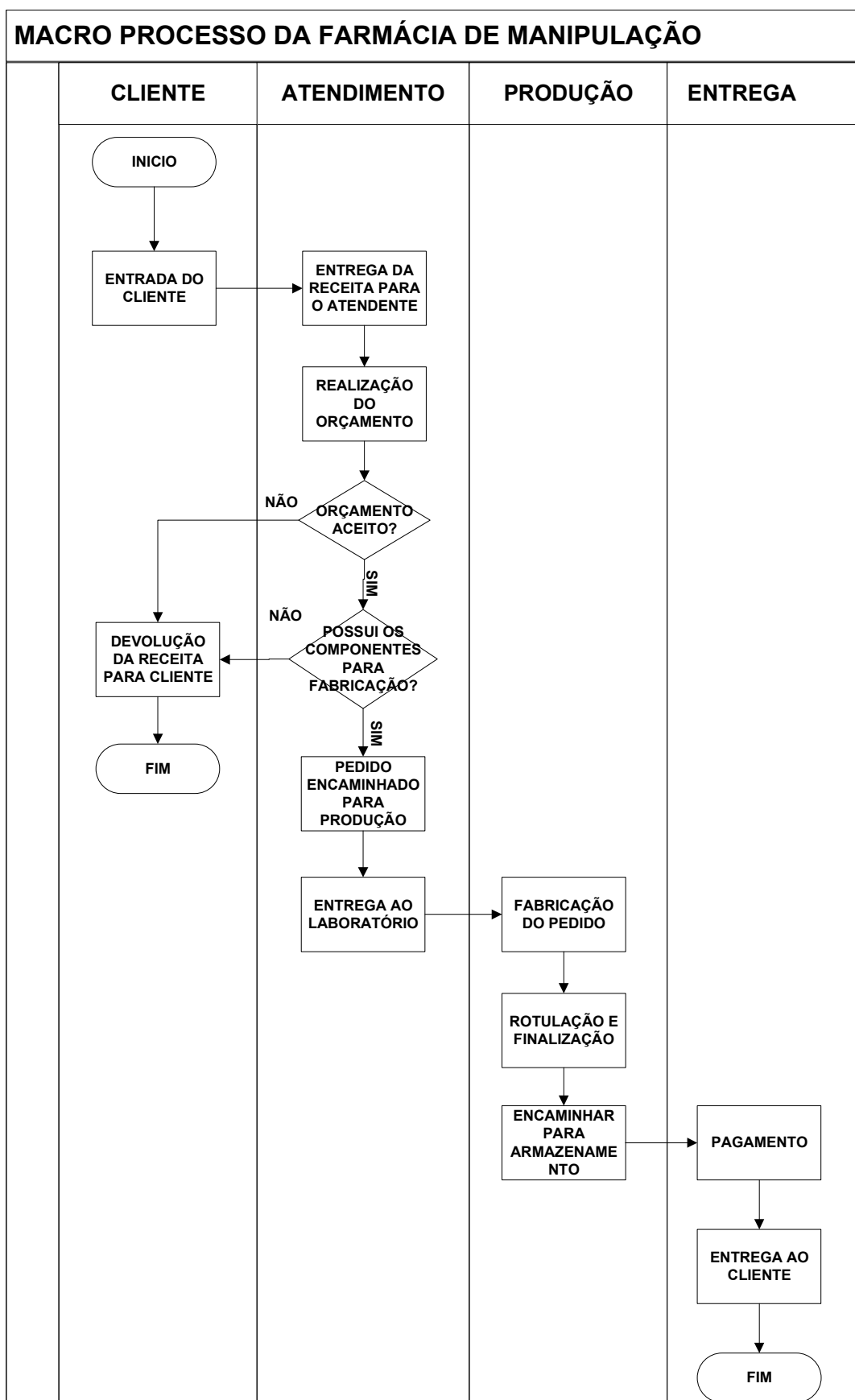




**Figura 2. Mapa de Processo**

Fonte: Autoria própria

Após o mapeamento do processo estruturou-se um macro fluxograma das etapas previamente apresentadas (Figura 3).



**Figura 3. Fluxograma do Processo da Farmácia Alfa**  
 Fonte: Autoria Própria

Conforme mencionando anteriormente o processo inicia-se com a chegada do cliente na empresa munido de receita para elaboração. Em seguida é realizado orçamento do medicamento, visto que nele possui uma soma de componentes e sua disponibilidade em estoque. Se os mesmos estiverem disponíveis e se dentro das expectativas do orçamento do cliente a receita é encaminhada para fabricação. Caso não haja a disponibilidade dos componentes a receita é devolvida ao cliente. Com a receita encaminhada para fabricação, podendo ser sólido ou semissólido, é manipulado, rotulado, embalado, então entregue ao cliente e realizado a cobrança produto. Após o mapeamento foram coletados alguns dados por meio de questionário (Apêndice A) com os colaboradores e com a diretoria. Dessa maneira foi possível levantar mais informações sobre os processos e as práticas realizadas na empresa. Respostas dos questionários. *Feedback* individual com os colaboradores.

PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO	COLABORADOR A	COLABORADOR B	COLABORADOR C
1 Função	Atendente	Farmacêutica	Técnico Química
2 Tempo exercido	1 ano	2 mês	1 ano
3 Avaliação/Indicadores/Metas	Sem Avaliação	Sem Avaliação	Sem Avaliação
4 Dificuldades para desempenhar função	Treinamento para Colaboradora B	Nenhuma	Nenhuma
5 Supervisor	Diretoria	Diretoria	Diretoria
6 Contato com supervisor	Diariamente e quando necessário e por aplicativo de mensagem no celular	Diariamente e quando necessário e por aplicativo de mensagem no celular	Diariamente e quando necessário e por aplicativo de mensagem no celular
7 Dificuldades com relação ao supervisor	Falta de disponibilidade	Falta de disponibilidade	Falta de disponibilidade.
8 Pontos positivos e negativos	Positivos: Sem cobrança, flexibilidade de horário. Negativos: Salário e falta de organização.	Positivos: Sem cobrança, flexibilidade de horário. Negativos: Salário e falta de organização.	Positivos: Sem cobrança, flexibilidade de horário. Negativos: Salário e falta de organização.
9 Sugestões de melhoria	Motivação, respeito e salário.	Ações motivacionais.	Salário.
10 Remuneração e Benefícios	Não. Os benefícios devem pagos na data correta e em cartão alimentação e Vale Transporte.	Não. Os benefícios devem pagos na data correta e em cartão alimentação e Vale Transporte.	Não. Os benefícios devem pagos na data correta e em cartão alimentação e Vale Transporte.
11 Treinamentos	Não, atendimento ao cliente.	Não. Nenhum.	Não boa praticas em laboratório.
12 Higiene/Saúde/Segurança do trabalho	Deve ter uma pessoa para limpeza todos os dias. Segurança é boa. Área da cozinha é pequena. Não faz nenhum atividade como Laboral.	Deve ter uma pessoa para limpeza todos os dias. Segurança é boa. Área da cozinha é pequena.	Deve ter uma pessoa para limpeza todos os dias. Segurança é boa. Área da cozinha é pequena.

**Quadro 2. Respostas dos questionários aplicados aos colaboradores.**

Fonte: Autoria própria

Percebe-se conforme o quadro 2 que a empresa pesquisada não possui nenhuma metodologia para realização dos processos da Farmácia Alfa. Além disso, os colaboradores não são avaliados por nenhum critério. Sendo assim encontram dificuldades para exercer suas atribuições de maneira adequada, ou seja, não existe uma preocupação em capacitar o colaborador nesse sentido. Outro ponto verbalizado por eles foi a falta de organização com relação gestão e de um contato difícil com a direção da Farmácia. Mesmo com essas fragilidades percebeu-se também que eles possuem uma boa estrutura para trabalhar, um ambiente seguro, a flexibilidade de horários.

PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO	GERENTE
1 Recrutamento e Seleção	Geralmente é por indicação de outras farmácias de manipulação.
2 Remuneração de Benefícios	É observado a remuneração da concorrência e copiado.
3 Avaliação de Desempenho	Não, motivo falta de tempo.
4 Política de Treinamentos	Não existe.
5 Políticas para Qualidade de Vida	Não existe.
6 Higiene/saúde/segurança no trabalho	Possui câmeras de segurança, alarme, e tenho um diarista que limpa farmácia 1 vez por semana. Realizo quinzenalmente a mensalmente da farmácia.

### **Quadro 3. Respostas dos questionários aplicado a gerencia.**

Fonte: Autoria própria

Com relação às respostas do Quadro 3, a Gerencia não possui critérios definidos para seleção de colaboradores, treinamentos e *feedbacks*. Observou-se também uma falta de responsabilidade no tratamento de seus subordinados, como orientá-los de maneira correta, relacionando as práticas exercidas por eles, causando desmotivação da equipe. Essas dificuldades devem-se ao fato da falta de um planejamento estratégico. Evidenciou-se novamente que as partes de segurança, estrutura, limpeza estão bem estruturadas.

Percebeu-se que a diretora não desempenhava suas atividades de maneira organizada. Seus horários eram irregulares, não acompanhava o horário dos colaboradores. Ocasionalmente um prolongamento de jornada de trabalho dos colaboradores, que não era paga, pois as decisões eram tomadas com ela presente. Quando era necessária uma tomada de decisão o colaborador demonstrava insegurança, pois não detinham autonomia para realizá-la, isso em alguns momentos era percebido pelo cliente, prejudicando a imagem da empresa.

Após a aplicação dos questionários foi realizado uma análise dos Pontos Fortes e Fracos observados com relação às práticas da Gestão de Pessoas. Esta análise está demonstrada no Quadro 4.

<b>Políticas e Práticas da Gestão de RH</b>	<b>Pontos Fortes Identificados na Farmácia Alfa</b>	<b>Pontos Fracos Identificados na Farmácia Alfa</b>
<b>Organograma</b>	Apesar de não possuir um oficial, a empresa segue na prática uma estrutura hierarquia intuitiva.	A falta de um organograma estruturado para apresentação aos funcionários e organização das atividades.
<b>Recrutamento e Seleção</b>	Indicação de outras farmácias de manipulação. Funcionário vem com uma boa recomendação e experiência na área.	Falta recrutamento externo, agências de empregos para divulgação. Aumenta amplitude da busca.
<b>Remuneração e Avaliação de Desempenho</b>	É feito por categoria, atendimento, farmacêutico e técnico. Atendendo certa divisão dos cargos.	Não existe avaliação de desempenho é avaliado conforme mérito e sem critério definido.
<b>Treinamento</b>	Não identificado.	Funcionários dependem da diretoria para tomar muitas decisões. O que afeta da produção. Pois não possuem autonomia.
<b>Benefícios</b>	Possui vale alimentação e vale transporte.	São pagos em dinheiro e nunca na data correta, no caso todo dia 01. Horas extras não eram pagas.
<b>Qualidade de vida no trabalho</b>	Renda adequada à função exercida. A satisfação do funcionário com relação a Imagem da empresa. Jornada de trabalho flexível. Ambiente físico seguro por possuir câmeras e alarme isento de pragas, pois é feito trimestralmente a dedetização. Bom relacionamento entre os colaboradores.	Falta de Identidade da tarefa, Significado da tarefa, normas e rotinas. Ocorrendo a sobreposição nas atividades.

**Quadro 4. Análise das políticas e práticas de gestão de pessoas.**

Fonte: Autoria própria

No Quadro 4, identificou-se que as políticas de recrutamento e seleção não são estratégicas e com isso torna-se inseguro no momento de uma necessidade. Além disso não possui parceria com agencias de recrutamento. A prática de remuneração o gestor define conforme a concorrência da mesma área,atendendo a categoria de cargos. Na política de avaliação de desempenho não existe critério para esta avaliação e sim o mérito, o que significa, que cada mês um funcionário poderia receber um benefício salarial, dependendo da atividade exercida durante este mês que superava a expectativa particular da diretoria e em outro momento atitudes diferentes chamavam atenção da diretoria sem estabelecer a mesma linha de raciocínio, deixando com isso a equipe desmotivada, pois o colaborador identifica seu mérito porém esse não era atrativo na opinião da diretoria. Diante do exposto ficou evidente que benefícios legais como horas extras não eram pagas, e o critério de merecimento eram conforme a uma opinião pessoal. Já na política de Benefícios. Os colaboradores recebiam o vale alimentação e vale transporte em dinheiro e não eram pagos de maneira integral e sim no momento necessário. Gerando uma falta de controle e uma situação

constrangedora desnecessária ao colaborador. Analisando a política de qualidade de vida no trabalho identificou-se que esta é uma das práticas que melhor atende a gestão de pessoas cumprindo seus requisitos. Porém ainda necessita melhorias com relação às organizações das tarefas facilitando as rotinas de trabalho.

Para iniciar a Implantação das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas na Farmácia Alfa, desenvolveu-se a dinâmica para “quebrar o gelo”. Durante a atividade foi possível identificar que a colaboradora A demonstrou resistência na realização da mesma, pois era a primeira vez que estava realizando uma atividade como esta. No momento desta percepção o pesquisador motivou a colaboradora como um auxílio para que ela se sentir “à vontade”. As outras colaboradoras tiveram uma percepção positiva e realizam a dinâmica de maneira efetiva. Com o resultado da dinâmica foi possível integrar a equipe e conquistar a confiança de modo que elas pudessem compreender o objetivo de pesquisa, ficaram motivadas para execução das atividades necessárias para análise e implantação das políticas da farmácia, obtendo também um ambiente mais agradável. Como evidência de uma prática favorável, ao finalizar, as colaboradoras agradeceram a oportunidade do momento de descontração.

Com a análise dos resultados da dinâmica foi realizada outra etapa. Iniciou entrevistas com cada colaborador no local de trabalho, com objetivo de levantar as não conformidades que afetam o fluxo do processo. O setor de atendimento e entregas foram unificados, por possuírem atividades semelhantes e para uma melhor identificação das respostas. Essas não conformidades estão apresentadas no Quadro 5.

ATENDIMENTO/ENTREGA	PRODUÇÃO
Produto não estava pronto quando cliente iria buscar.	Pedidos eram enviados com número de identificação errado.
Produto com formulação incorreta.	Pedidos eram enviados sem data de entrega.
Falta de organização para compras de embalagens, cápsulas, embalagens e matéria-prima.	Pedidos eram enviados com formulação incorreta de ativos.
Sistema não possui todos os ativos para formulação dos produtos.	Pedidos se perdiam dentro do próprio laboratório.
Preços das embalagens utilizadas no armazenamento dos produtos não eram cobrados de maneira correta.	Pedidos enviados com embalagem inapropriada para o produto.

#### **Quadro 5. Não conformidades por Setor.**

Fonte: Autoria própria

Identificou-se as principais não conformidades citadas pelas colaboradoras, iniciou-se um acompanhamento das rotinas de trabalho para analisar os processos na prática e levantar as não conformidades citadas ou outros possíveis problemas. Com o acompanhamento foram constatadas as não conformidades relatadas e houve então, a necessidade de reunir-se com cada colaboradora identificando as falhas que estavam ocorrendo no seu setor e

estabeleceram-se Planos de Ações para cada colaborador e Diretoria para a resolução dos respectivos problemas.

O Quadro 6 apresenta as ações a serem implantadas pelo colaborador A.

O QUE	COMO	POR QUE	QUEM	ONDE	IMPLANTAÇÃO
Identificar as embalagens com os respectivos preços	Etiquetando as principais embalagens com seus respectivos preços e colocando-as como informação de apoio no balcão de atendimento	Para ter uma amostra dos valores das embalagens no momento de realizar o orçamento ao cliente.	Pesquisador e Colaboradora A	No setor de atendimento da Farmácia Alfa	A implantação ocorreu conforme o planejado e eliminou a seguinte não conformidade: <b>Preços das embalagens utilizadas no armazenamento dos produtos não eram cobrados de maneira correta.</b>
Criar uma lista de substituições dos nomes dos ativos	Mapeando as principais formulações que tinham mais saída em pedidos e detalhando seus ativos e possíveis substituições	Para facilitar a realização do orçamento no atendimento, pois a colaboradora A desconhecia possível substituições de ativos.	Pesquisador e Diretoria Colaboradora A	No setor de atendimento da Farmácia Alfa	A implantação ocorreu conforme o planejado e eliminou as seguintes não conformidades: <b>Produto com formulação incorreta; Sistema não possui todos os ativos para formulação dos produtos; Pedidos eram enviados com formulação incorreta de ativos.</b>

**Quadro 6. Plano de ação para Colaborador A**

Fonte: Autoria Própria.

Identificamos que no quadro 6 define o plano de ação padronizar as embalagens e seus respectivos preços. O Quadro 7 abaixo define ações a serem implantadas pelo colaborador B.

O QUE	COMO	POR QUE	QUEM	ONDE	IMPLANTAÇÃO
Aprovar os pedidos antes de enviar a produção	Os pedidos desenvolvidos pela colaboradora A eram colocados em uma a colaboradora B aprova e então envia ao laboratório.	Para enviar pedidos ao laboratório com datas de entrega e formulação corretas e embalagens apropriadas.	Pesquisador E Colaboradora B	Na administração da Farmácia Alfa	A implantação ocorreu conforme o planejado e eliminaram as seguintes não conformidades: <b>Produto não estava pronto quando cliente iria busca; Pedidos eram enviados com número de identificação errado. Produto com formulação incorreta; Pedidos eram enviados sem data de entrega; Pedidos eram enviados com formulação incorreta de ativos; Pedidos enviados com embalagem inapropriada para o produto.</b>
Supervisiona	Criar uma rotina	Assim	Fernando e	Na	A implantação ocorreu

As colaboradoras A e C	de hierarquia a qual a colaboradora B intermédia as informações dos colaboradores A e C para Diretoria e vice versa.	aplicando um fluxo único de orientações não causando divergência nas informações.	Colaborador B.	administração da Farmácia Alfa.	conforme o planejado e eliminaram as seguintes não conformidades: <b>Falta de organização para compras de embalagens, cápsulas, embalagens e matéria-prima. Pedidos se perdiam dentro do próprio laboratório.</b>
------------------------	--	---	----------------	---------------------------------	---

### Quadro 7. Plano de ação para Colaborador B

Fonte: Autoria Própria.

Identificamos que no quadro 7 define a organização de compras de materiais. O Quadro 8 abaixo define ações a serem implantadas pelo colaborador C.

O QUE	COMO	POR QUE	QUEM	ONDE	IMPLANTAÇÃO
Controlar e registrar os pedidos que chegam ao laboratório.	Por meio de um formulário criado com número do pedido, data de entrega e formulação.	A colaboradora C deverá preencher esse formulário apenas se houver divergência de informações no pedido.	Pesquisador e Colaborador C.	Laboratórios da Farmácia Alfa.	A implantação ocorreu conforme o planejado e eliminaram as seguintes não conformidades: <b>Pedidos enviados com embalagem inapropriada para o produto. Pedidos eram enviados sem data de entrega. Pedidos eram enviados com número de identificação errado. Pedidos eram enviados com formulação incorreta de ativos.</b>

### Quadro 8. Plano de ação para Colaborador C

Fonte: Autoria Própria.

Identificamos que no quadro 8 define a organização do envio dos pedidos. O Quadro 9 abaixo define ações a serem implantadas para diretoria.

O QUE	COMO	POR QUE	QUEM	ONDE	IMPLANTAÇÃO
Realizar feedbacks individuais semanais e reuniões mensais em equipe acompanhadas de café-da-manhã.	Conversar com cada colaborador, em dias diferentes, uma vez por semana. Definido um sábado por mês para realizar a reunião com todos da equipe e debater os planos de ação e metas mensais.	É importante criar um vínculo entre os colaboradores e a Diretoria para que a comunicação seja cada vez mais assertiva. Compartilhando responsabilidades, valorizando cada trabalho executado e mostrando o quanto foi efetivo o trabalho de cada um naquele período.	Pesquisador e Diretoria.	Administração da Farmácia Alfa.	A implantação ocorreu conforme o planejado e eliminaram as seguintes não conformidades identificadas no Quadro 5.
Cumprir rigorosamente	Definir os horários e	Para disponibilizar	Pesquisador e Diretoria.	Administração da Farmácia	A implantação ocorreu conforme o planejado



seus horários	cumpri-los com pontualidade.	informação aos colaboradores do momento exato da ocorrência e administrá-lo.		Alfa.	e eliminaram as seguintes não conformidades identificadas no Quadro 5.
Realizar os pagamentos dos benefícios em data específica.	Estabelecer que todo dia 01 do mês os colaboradores receberão os benefícios, o vale transporte e alimentação por meio de respectivos cartões.	Para organizar a área financeira da empresa e respeitar os colaboradores.	Pesquisador e Diretoria.	Administração da Farmácia Alfa.	A implantação ocorreu conforme o planejado e eliminaram as seguintes não conformidades identificadas no Quadro 5.
Implementar bonificação comportamental e de não conformidades com um critério definido	O colaborador deverá justificar suas faltas, marcar corretamente o ponto e não cometer não conformidades. Para ter direito ao valor integral da bonificação.	Para motivar os colaboradores a cumprirem com suas responsabilidades.	Pesquisador e Diretoria.	Administração da Farmácia Alfa.	A implantação ocorreu conforme o planejado e eliminaram as seguintes não conformidades identificadas no Quadro 5.
Capacitar os colaboradores a efetuar a marcação do cartão ponto de maneira correta.	Aproveitar uma reunião mensal para efetuar a marcação de forma correta. Respeitando intervalo de uma hora para almoço e tolerância de dez minutos na entrada e dez minutos na saída.	Para evitar que os colaboradores efetuem a marcação ponto de maneira incorreta.	Fernando e Diretoria.	Administração da Farmácia Alfa.	A implantação ocorreu conforme o planejado.
Utilizar sites de busca de emprego para recrutamento e seleção dos colaboradores.	Fazer parceria com sites de busca de emprego.	Para obter outros de capacitação de profissionais.	Pesquisador e Diretoria.	Administração da Farmácia Alfa.	A implantação ocorreu conforme o planejado. Cumprindo com uma política de recrutamento e seleção.
Aumentar o salário da colaboradora A e colaboradora C.	Reajustar conforme categoria.	Para nivelar as categorias.	Pesquisador e Diretoria.	Administração da Farmácia Alfa.	Em andamento.
Estabelecer um plano de capacitações para os colaboradores.	Elaborar um formulário com a programação de	Para manter os colaboradores atualizados e motivados.	Pesquisador e Diretoria.	Administração da Farmácia Alfa.	Em andamento.

	capacitações sobre diversos assuntos relacionados as atividades da Farmácia Alfa.				
--	---	--	--	--	--

### Quadro 9. Plano de ação para Diretoria

Fonte: Autoria Própria.

Após as identificações das ações necessárias para reduzir as não conformidades e a implantação das mesmas, foi possível observar que houve uma melhoria nas atividades da Farmácia Alfa, e do relacionamento interpessoal. Foi notável a redução de ocorrências das não conformidades da empresa e uma satisfação dos colaboradores com relação ao clima estabelecido. Com relação à Diretoria, cumpriram-se requisitos legais e desconhecidos por ela para realizar a gestão de sua equipe, desenvolvendo Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas que antes não existiam. Para evidenciar as Políticas e Práticas implantadas na Farmácia Alfa desenvolveu-se o Quadro 10:

Situação Anterior	Situação Atual	Políticas e Práticas de Gestão
A falta de um organograma estruturado para apresentação aos funcionários e organização das atividades.	Desenvolvimento de um organograma, estabelecendo a colaboradora B intermediando colaboradores e Diretoria.	Organograma
Falta recrutamento externo, agências de empregos para divulgação. Aumenta amplitude da busca.	Realização de parcerias com sites para ampliar a busca de profissionais.	Recrutamento e Seleção
Não existe avaliação de desempenho é avaliado conforme mérito e sem critério definido.	Estabeleceu uma bonificação para os colaboradores que atingirem as metas. As remunerações foram adequadas às categorias de seus cargos.	Remuneração e Avaliação de Desempenho
Funcionários dependem da diretoria para tomar muitas decisões. O que afeta da produção. Pois não possuem autonomia.	Diretoria cumpre com horário estabelecido, o que favorece as comunicações. As funções de cada colaborador mais definidas e planejamento de capacitações para os colaboradores atendendo suas necessidades.	Treinamento
São pagos em dinheiro e nunca na data correta, no caso todo dia 01. Horas extras não eram pagas.	Atualmente os colaboradores recebem os benefícios todo dia primeiro do mês e por meio de cartões com saldo.	Benefícios
Falta de Identidade da tarefa, Significado da tarefa, normas e rotinas. Ocorrendo a sobreposição nas atividades.	Colaboradores possuem feedbacks pontuais e reuniões com atualizações dos processos e metas. Desenvolvimento de controles padronizados para facilitar as atividades.	Qualidade de vida no trabalho

### Quadro 10. Comparativo dos resultados da Análise e Implantação das Políticas e Práticas de Gestão na Farmácia Alfa.

Fonte: Autoria Própria.

O quadro acima relaciona os pontos fracos levantados no Quadro 4 da situação anterior e após as ações implantadas identificando também as políticas de gestão de pessoas relacionadas a cada implantação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou a rotina das atividades da Farmácia Alfa e as relacionou com as políticas e práticas de gestão de pessoas. Para isso, além de revisar alguns assuntos relacionados com o tema, também foram coletados dados em campo.

O estudo foi realizado por meio de mapeamento de processos sensibilizações e dinâmicas, análise das práticas executadas, principalmente no que se diz respeito as práticas de gestão no processo produtivo, relacionando e integrando as teorias com a prática. Proporcionou-se com isso, um ambiente de trabalho de qualidade e mais eficiente. Além disso, foi possível evidenciar que os colaboradores ficaram mais motivados e satisfeitos com trabalho. Outro aspecto importante foi o alinhamento das estratégias da Farmácia com a nova rotina implantada de gestão.

Considerando os objetivos específicos propostos neste trabalho, pode-se dizer que todos foram atingidos, ou seja: foram identificadas as políticas e práticas de gestão de pessoas com base no referencial teórico; os processos produtivos da Farmácia de manipulação foram mapeados; identificando as principais não conformidades durante o processo produtivo e relacionadas às políticas e praticas da gestão de pessoas e por ultimo foram desenvolvidos planos de ações com base nas oportunidades de melhorias identificadas.

Em relação às fraquezas da empresa estudada, evidenciou-se que não havia padronização dos processos causando um maior número de não conformidades, o sistema utilizado na elaboração dos produtos não atendia a demanda, a centralização na diretoria relacionada a tomada de decisões e falta de preocupação com os funcionários.

Em relação aos pontos fortes da empresa estudada, identificou-se que a Farmácia proporcionava um ambiente seguro, flexibilidade de horários e a qualidade dos produtos fornecidos.

Enfim, com o termino deste trabalho, pode afirmar que o objetivo geral, referente à "Analisar e Implantar Políticas e Práticas de Pessoas no Processo Produtivo de uma Farmácia de Manipulação". Pois, foram mapeadas as não conformidades e implantadas as políticas desde a área produtiva, como identificação das embalagens e etiquetas, a padronização das formulações até a relação hierárquica no gerenciamento das atividades, bem como, implantações estratégicas no que diz respeito às políticas de gestão de pessoas, como realização de feedbacks, pagamento dos benefícios de maneira correta, ações motivacionais e bonificações comportamentais.

Para continuidade deste trabalho, sugere-se que sejam analisadas as possibilidades de implantações de ações melhorias de outros conceitos, como controle de estoque, e normatizações da área farmacêutica. Outros trabalhos futuros poderiam ser desenvolvidos para analisar e implantar as Analisar e Implantar Políticas e Práticas de Pessoas no Processo Produtivo em outros setores como pequenas indústrias e prestadoras de serviço.

## REFERÊNCIA

- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégia e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CAMPOS, E. A.; ANDRADE, S. M. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NAS INDÚSTRIAS DE ENGENHARIA EM GUARAPUAVA - PR. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 18, n. 1, p. 207-228, janeiro-junho 2013.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. [S.l.]: [s.n.].
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. DESAFIOS RELACIONAIS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO E DE ORGANIZAÇÃO. **RAE**, v. 45, n. 1, p. 1-12, janeiro-março 2005.
- LACOMBE, B. M. B. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as Abordagens Estratégica e Institucional**. Enanpad. Salvador-BA: [s.n.]. 2006. p. 1-16.
- LACOMBE, B. M.; CHU, R. A. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: AS ABORDAGENS ESTRATÉGICA E INSTITUCIONAL. **RAE**, v. 48, n. 1, p. 25-35, Janeiro - Março 2008.
- LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: PECULIARIDADES DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL REMOTA. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria-RS, v. 2, n. 2, p. 327-342, maio-agosto 2009.
- RIBEIRO, A. C. E. **Gestão de recursos humanos e relações de trabalho frente à adoção de novos paradigmas na gerência da produção**. XIII SIMPEP. Bauru-SP: [s.n.]. 2006. p. 1-10.
- SILVA, A. V. POLÍTICAS E PRÁTICAS NA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS. **revista científica de administração e sistemas de informação**, v. 12, n. 12, Janeiro - Junho 2009.
- VASCONCELOS, J. M. et al. Práticas de Gestão de Pessoas: descrevendo a realidade de uma. **Revista Anagrama – Revista Interdisciplinar da Graduação**, São Paulo, 2, Junho - Agosto 2009.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO PARA OS COLABORADORES

1. Qual a sua função na Farmácia Alfa?
2. Quanto tempo você desempenha essa função?
3. Para exercer a sua função, você é avaliada de alguma maneira? Como? Possui indicadores e metas?
4. Quais são as principais dificuldades que você encontra para desempenhar a sua função com eficiência?
5. Quem é o seu supervisor direto?
6. Como é o seu contato com ele? Frequência (diariamente, semanalmente, etc.); Meio de Comunicação (reuniões, e-mail, etc.)
7. Quais são as principais dificuldades encontradas na realização deste contato?
8. Quais são os pontos positivos e negativos em trabalhar na Farmácia Alfa?
9. O que você sugere para melhoria no seu trabalho na Farmácia Alfa?
10. Você está satisfeito(a) com relação a sua remuneração e benefícios? Sugestão.
11. Você realizou algum treinamento pela Farmácia Alfa? Gostaria de realizar? Em qual área?
12. Com relação a higiene, saúde e segurança do trabalho, quais procedimentos adotados? Em sua opinião são suficientes? Sugestões.

### QUESTIONÁRIO PARA A GERÊNCIA

1. Como ocorre o processo de Recrutamento e Seleção de pessoal na Farmácia Alfa?
2. Qual critério utilizado para definir a remuneração e benefícios dos colaboradores?
3. São realizadas avaliações de desempenho dos colaboradores? Se sim, de que forma e com qual frequência?
4. Existe alguma política de treinamentos e capacitações para os colaboradores? Qual?
5. Existe alguma política para a Qualidade de Vida dos colaboradores? Qual?
6. Com relação a higiene, saúde e segurança do trabalho dos colaboradores, quais procedimentos adotados?