



Thiago Gomes de Camargo

**CONCEITOS DE ANDRAGOGIA, PNL, COACHING E
MENTORIA NA EXECUÇÃO DOS TREINAMENTOS
PRÁTICOS DE FABRICAÇÃO DE MEDICAMENTOS PARA
UMA EQUIPE DE PRODUÇÃO DE VACINAS NA INDÚSTRIA
VETERINÁRIA.**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Londrina – PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Conceitos de Andragogia, PNL, Coaching e Mentoria na execução dos treinamentos práticos de fabricação de medicamentos para uma equipe de produção de vacinas na indústria veterinária,

elaborado por Thiago Gomes de Camargo e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 20 de Dezembro de 2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **THIAGO GOMES DE CAMARGO**, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG5-Londrina (1/2018) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 23/02/2018 a 21/07/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **CONCEITOS DE ANDRAGOGIA, PNL, COACHING E MENTORIA NA EXECUÇÃO DOS TREINAMENTOS PRÁTICOS DE FABRICAÇÃO DE MEDICAMENTOS PARA UMA EQUIPE DE PRODUÇÃO DE VACINAS NA INDÚSTRIA VETERINÁRIA**, é autêntico e original.

Londrina, 20 de Dezembro de 2019

Thiago Gomes de Camargo

Aos familiares e amigos que tanto me apoiaram nessa longa jornada e em especial à memória
de meu saudoso pai.

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar a Deus e em segundo minha família e filhos que tanto me apoiaram e deram força para que tudo isso se tornasse realidade.

Resumo

Bons treinamentos contribuem com o desenvolvimento de habilidades e competências exercidas dentro das empresas que resultam em profissionais muito melhores preparados para lidar com as complicações diárias proporcionando ganho para as organizações. Os líderes e/ou gestores são os principais responsáveis por determinar quais resultados, habilidades e competências cada membro de sua equipe devem desenvolver ou aprimorar. Uma comunicação clara e assertiva são de fundamental importância durante todo o processo. Como melhorar o desempenho, qualidade e quantidade de entrega da sua equipe de trabalho visando atingir as metas e os resultados propostos sem aumento de equipe? Essa é uma pergunta que muitos Gestores buscam a resposta apenas com boas intenções e foco nos resultados. O objetivo do presente trabalho é propor a utilização de alguns conceitos de andragogia, PNL, coaching e mentoria na execução dos treinamentos práticos de fabricação de medicamentos para uma equipe de produção de vacinas na indústria veterinária, visando melhorar a qualidade dos treinamentos buscando a redução dos erros que acarretam ônus financeiro as empresas. As técnicas de Andragogia, Programação Neurolinguística, Coaching e Mentoria quando bem utilizadas se mostraram bastante eficazes como ferramentas para melhorar o desempenho e qualidade de entrega de uma equipe de trabalho visando atingir as metas e os resultados propostos sem aumento de equipe, atingindo assim o objetivo principal do estudo.

Palavras Chave: Treinamento. Andragogia. Pnl. Coaching.

Abstract

Good training contributes to the development of skills and competencies exercised within companies that result in much better professionals prepared to deal with daily complications while providing gain for organizations. Leaders and / or managers are primarily responsible for determining which outcomes, skills and competencies each member of their team should develop or improve. Clear and assertive communication is of fundamental importance throughout the process. How to improve the performance, quality and delivery of your workforce to achieve the goals and results proposed without staffing? This is a question that many managers seek only with good intentions and focus on results. The aim of the present work is to propose the use of some concepts of andragogy, NLP, coaching and mentoring in the execution of practical drug manufacturing training for a vaccine production team in the veterinary industry, aiming to improve the quality of training aiming at reducing errors that place a financial burden on companies. The techniques of Andragogy, Neurolinguistic Programming, Coaching and Mentoring, when well used, proved to be very effective as tools to improve the performance and delivery quality of a work team aiming to reach the goals and the proposed results without team increase, thus reaching the goal. main study.

Key Words: Training. Andragogy. Nlp. Coaching.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PONTOS IMPORTANTES OBSERVADOS DURANTE A EXECUÇÃO DOS TREINAMENTOS DENTRO DOS MESES DE ABRIL/19, MAIO/19 E JUNHO/19.....	11
--	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – NÚMEROS DE ERROS POR DOSSIÊ, DESVIOS E NÃO CONFORMIDADES DENTRO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS OBTIDOS DENTRO DOS MESES DE ABRIL/19, MAIO/19 E JUNHO/19.....	10
TABELA 2 - AÇÕES PROPOSTAS PARA CADA PONTO DE MELHORIA DETECTADO.....	13
TABELA 3 - NÚMEROS DE ERROS POR DOSSIÊ, DESVIOS E NÃO CONFORMIDADES DENTRO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS OBTIDOS APÓS OS TREINAMENTOS DOS MESES DE JUNHO/19, JULHO/19 E AGOSTO/19.....	14
TABELA 4 - REDUÇÃO DOS NÚMEROS DE ERROS POR DOSSIÊ, DESVIOS E NÃO CONFORMIDADES DENTRO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS OBTIDOS APÓS OS TREINAMENTOS DOS MESES DE JUNHO/19, JULHO/19 E AGOSTO/19.....	14

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. JUSTIFICATIVA	1
1.2. OBJETIVO GERAL.....	1
1.3. OBJETIVO ESPECÍFICO	2
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. PRINCIPAIS CONCEITOS DE ANDRAGOGIA	3
2.2. PRINCIPAIS CONCEITOS DE PNL	4
2.3. PRINCIPAIS CONCEITOS DE COACHING E MENTORIA	6
3. METODOLOGIA.....	8
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	10
4.1. MÉTODOS ATUAIS DE EXECUÇÃO DOS TREINAMENTOS	10
4.2. PONTOS DE MELHORIA DETECTADOS.....	10
4.3. AÇÕES PROPOSTAS FRENTE OS PONTOS DE MELHORIA DETECTADOS ..	13
4.4. RESULTADOS ALCANÇADOS APÓS A EXECUÇÃO DAS AÇÕES PROPOSTAS FRENTE OS PONTOS DE MELHORIA DETECTADOS	14
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	15
6. CONCLUSÃO.....	16
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	17
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	18

1. INTRODUÇÃO

Como melhorar o desempenho, qualidade e quantidade de entrega da sua equipe de trabalho visando atingir as metas e os resultados propostos sem aumento de equipe? Essa é uma pergunta que muitos Gestores buscam a resposta apenas com boas intenções e foco nos resultados. Importante mesmo é estar preparado para seguir o planejado e contornar os possíveis problemas que surjam com soluções e criatividade. Ter uma boa equipe de trabalho nesses momentos ajuda muito e o treinamento adequado para os colaboradores é o caminho ideal para o sucesso da equipe e/ou empresa.

Bons treinamentos contribuem com o desenvolvimento de habilidades e competências exercidas dentro da empresa que resultarão em profissionais muito melhores preparados para lidar com as complicações do mercado cada vez mais competitivo proporcionando ganho para as organizações. Os líderes e/ou gestores são os principais responsáveis por determinar quais resultados, habilidades e competências cada membro de sua equipe devem desenvolver ou aprimorar. Uma comunicação clara e assertiva são de fundamental importância durante todo o processo.

1.1 JUSTIFICATIVA

Dentro do segmento das vacinas veterinárias a única garantia de qualidade que o consumidor tem em respeito ao medicamento que ele está adquirindo é a garantia do laboratório produtor de que o medicamento está de acordo com todos os padrões de qualidade exigidos pelo MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento). Para garantir essa excelência de produção é de fundamental e imprescindível importância ter profissionais devidamente treinados e capacitados para exercerem suas atividades com eficiência e alto padrão de qualidade para que sejam reduzidos os erros dentro dos processos de fabricação e com isso aja a redução de perdas financeiras junto aos laboratórios produtores.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo do presente trabalho é propor a utilização de alguns conceitos de andragogia, PNL, coaching e mentoria na execução dos treinamentos práticos de fabricação de medicamentos para uma equipe de produção de vacinas na indústria veterinária, visando

melhorar a qualidade dos treinamentos buscando a redução dos erros que acarretam ônus financeiro as empresas.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar os principais conceitos de andragogia, PNL, coaching e mentoria;
- Apresentar os principais conceitos sobre treinamentos corporativos;
- Descrever o modo atual de execução dos treinamentos práticos de fabricação de medicamentos;
- Identificar os pontos de melhoria;
- Esboçar a inserção dos conceitos nos treinamentos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 PRINCIPAIS CONCEITOS DE ANDRAGOGIA

Neste ambiente repleto de tecnologias e facilidades está cada vez mais difícil prender a atenção dos adultos. Para isso segundo Rocha, 2012 o estudo e a utilização de alguns pressupostos andragógicos são de grande importância para se traçar estratégias de aprendizagem para adultos sendo ferramentas que irão facilitar e orientar a forma de como direcionar essa relação de aprendizagem, e são elas:

Autonomia: O adulto aprende melhor e com mais facilidade quando se estabelece um canal de interação e diálogo durante o processo de aprendizagem para que ele proponha mudanças e faça questionamentos dando-lhe autonomia sobre a sua forma de aprendizagem.

Humildade: É importante que nenhuma das partes se sinta total detentora do saber. Deve-se estabelecer uma troca de informações onde as duas partes acabem ganhando e aprendendo com o processo, é muito importante o adulto descobrir suas fraquezas, limitações e aceitar assim a ajuda do outro.

Iniciativa: É um pressuposto bastante importante durante o processo de aprendizagem, já que estimula a criatividade, responsabilidade, confiança e o autoconhecimento.

Dúvida: Faz o adulto pensar em qual será a melhor maneira utilizada para resolver tal problema. É um fator importante para desenvolver o senso crítico e a visão holística, estimula o diálogo e a vontade de aprender.

Mudança de rumo: Muito importante também durante o processo de aprendizagem, pois mostra um grande nível de maturidade entre as partes, mostrando respeito, transparência e humildade durante o processo de aprendizagem. Para que as metas sejam alcançadas algumas vezes os planos devem ser revistos e isso não é visto como uma fraqueza ou falta de planejamento, e sim como um plano de contingência por parte do aluno.

Contexto: Durante o processo é importante entender a realidade do aluno, já que o público alvo é adulto. Entender limitações, definir quais serão os resultados esperados, quais recursos serão disponíveis, para que seja estabelecida uma conexão entre os objetivos e as metas.

Experiência de vida: As experiências anteriores devem ser levadas em conta durante o processo. Servem como pontos de segurança durante a aprendizagem sendo utilizadas durante os processos de tomada de decisões, análises e conclusões.

Busca: O adulto aprende melhor quando vai atrás, acumula conhecimento e faz novas assimilações, possibilitando a ele um jeito diferente de ver as coisas, se tornando mais crítico e assim abrindo espaço para uma maior autonomia.

Objetividade: Adultos não gostam de rodeios e perda de foco, gostam de aprender algo que realmente irão utilizar na prática. Ser objetivo demonstra respeito e coerência à atenção do adulto.

Valor agregado: O pressuposto mais relevante quando se fala em educação de adultos, eles aprendem o que precisam aprender para colocar em prática seja no âmbito profissional ou pessoal. Dificilmente se terá êxito no ensino de adultos se esse pressuposto não for seguido à risca.

Para se conseguir sucesso durante os processos de aprendizagem para adultos é importante se ter em mente que não são crianças e o processo deve ser diferente. Colocá-los em uma sala de aula e ensinar da forma convencional certamente não funcionará, por isso devemos ter uma comunicação horizontal e recíproca (diálogo), com ensino totalmente direcionado ao adulto, independente, com autodesenvolvimento contínuo e totalmente focado nas suas necessidades, ou seja, que faça sentido para ele desenvolvendo assim a vontade de aprender.

2.2 PRINCIPAIS CONCEITOS DE PNL

A Programação Neurolinguística estuda a maneira como os seres humanos interpretam a realidade e comunicam o que desejam por meio de comportamentos instalados no seu subconsciente.

Segundo O' Connor e Seymour, 2003 a PNL quando utilizada corretamente, é uma ferramenta bastante eficaz para obter melhores resultados dentro da área de educação facilitando e otimizando os processos de aprendizagem.

Segundo Ellerton, 2015 o Metamodelo desenvolvido por John Grinder e Richard Bandler auxilia na ampliação do mapa mental do outro. Todos os seres humanos processam

suas experiências por meio de processos de Eliminações, Distorções ou Generalizações. Esses filtros não são positivos nem negativos, apenas funcionamos assim. O Metamodelo trabalha esses filtros por meio de perguntas, permitindo uma melhor compreensão do modelo de mundo do outro.

As eliminações são utilizadas pela mente humana escolhendo os elementos que mais merecem atenção, realizando assim uma série de eliminações escolhendo o que é importante ser registrado ou transmitido. Um exemplo prático de eliminação é quando temos conversas com várias pessoas em um mesmo ambiente e por simplesmente não ocupar a mente com coisas que não são do interesse, trechos e contextos das conversas são cancelados da mente, assim prestamos mais atenção nas coisas de maior interesse. Segundo Martins, 2017 as eliminações sempre acontecem quando por algum motivo a atenção é voltada exclusivamente para o foco de interesse, assim deixando de lado todos os outros estímulos do contexto eliminando o resto das coisas de forma consciente ou inconsciente. Segundo Ellerton, 2015 e Martins, 2017, as distorções devem ser trabalhadas com perguntas de Metamodelo. Para exclusões simples como, por exemplo: “Erros foram cometidos” – deve-se tentar recuperar a informação perdida “Que erros foram cometidos?”. Quando os referenciais não são especificados como, por exemplo: “Isso é importante.” – a informação não é clara o suficiente “O que exatamente não é importante?”. As exclusões comparativas quando não se fica claro o que está sendo comparado como, por exemplo: “Minha apresentação foi muito ruim.” – perguntar o referencial “Ruim comparado com o que?”.

A distorção se dá quando uma informação é recebida em sua totalidade e que devido ao mapa mental da pessoa somente as informações que estão de acordo com sua forma de pensar são armazenadas. “Meu avô fumou por toda a vida e não obteve câncer, por isso eu também fumo.” As distorções podem ser úteis quando nos auxiliam no processo de criação, mas prejudicial quando nos afasta da realidade. Segundo Ellerton, 2015 e Martins, 2017, as distorções também devem ser trabalhadas com perguntas de Metamodelo. Para as leituras da mente, quando a pessoa afirma saber o que a outra está pensando como, por exemplo: “Meu chefe não gosta de mim.” – perguntar “Como você sabe que ele não gosta de você. O que te faz pensar que ele não gosta de você?”. Para as situações de causa e efeito como, por exemplo: “Se você me amasse, saberia o que eu quero.” – perguntar “Como saberia?”.

As generalizações acontecem a todo o momento. Sempre que as pessoas passam por uma experiência seja ela boa ou ruim sua mente assimila que toda experiência semelhante

poderá apresentar o mesmo resultado e assim apresentam a resposta que foi criada para dar nesses casos. O maior problema está quando as generalizações se tornam um padrão decisivo na orientação das respostas futuras. Segundo Ellerton, 2015 e Martins, 2017 as generalizações também devem ser trabalhadas com perguntas de Metamodelo. As generalizações quantificadoras como, por exemplo: “Sempre tenho razão.” – perguntar “Sempre? Já teve alguma ocasião em que você tenha cometido um erro?”. Generalizações de necessidade ou possibilidade como, por exemplo: “Você tem que primeiro experimentar isso.” – perguntar contestando a limitação “O que aconteceria se eu não experimentasse?”.

Segundo Ellerton, 2015 no uso de perguntas de Metamodelo deve-se evitar o uso da palavra “porque”, não permitindo que as pessoas se defendam, inventem desculpas ou formulem respostas. Utilizando perguntas formuladas dentro do contexto de como entendem ou como realizam determinada tarefa, atividade, pensamento, etc, se obtem uma melhor compreensão por meio de mais informações fornecidas com maior qualidade e clareza.

2.3 PRINCIPAIS CONCEITOS DE COACHING E MENTORIA

Segundo Souza, 2008 para que as organizações acompanhem os avanços tecnológicos da atualidade é de fundamental importância que seus colaboradores sejam imersos em ambientes de profunda aprendizagem que proporcionem interações entre processos individuais e coletivos e visando facilitar esses processos a ferramenta de coaching surge como um facilitador do processo de gestão de pessoas e a ferramenta de mentoring como um acompanhamento visando aprimoramento na carreira técnica, estratégica, emocional e pessoal.

Segundo Filho, 2017 atualmente temos cada vez mais profissionais capacitados no mercado de trabalho e com isso a habilidade de gerenciamento dos gestores/ líderes devem ser exercidas baseadas em novas estratégias e formas, visando habilidades de relacionamentos, comunicação e flexibilidade. O gestor deixou de ser o detentor do conhecimento, passando a ser apenas um facilitador e uma referência humana e de valores.

A utilização das ferramentas de Coaching e Mentoring segundo Filho, 2017 facilitam o papel do gestor para lidar de forma mais tranquila com os desafios do dia-a-dia dentro da equipe fortalecendo a autonomia, coragem e a transferência de conhecimento além de proporcionar um movimento interno de profunda parceria entre o gestor e sua equipe.

Dentro das organizações o processo de coaching é normalmente utilizado para aprimorar e desenvolver competências dos colaboradores para que se tornem profissionais melhores e mais efetivos. Também pode ser usado na área pessoal fazendo com que as pessoas passem a assumir mais responsabilidades transformando seus sonhos em realidades.

Segundo Filho, 2017 o processo de Coaching pode ser utilizado dentro de questões operacionais, administrativas, comportamentais, etc. Melhorando a entrega do colaborador frente aos trabalhos por ele realizado.

Para uma boa utilização das ferramentas de Coaching é necessário que o profissional tenha uma escuta ativa, ou seja, ele deve ser capaz de perceber gestos e entonações de voz que podem ser de muita importância no processo de Coaching, ser atencioso, paciente e dar liberdade para que o colaborador fale e se sinta a vontade com isso. Também é muito importante saber fazer perguntas investigativas, ou seja, que auxiliem no processo de compreensão e/ou entendimento do raciocínio que está por trás daquilo que foi dito ou feito, promovendo provocações, reflexões e respostas, fazendo com que o colaborador aprenda a aprender. O profissional também deve conseguir advogar, ou seja, deve conseguir compartilhar seus pensamentos explicando o que há por trás deles e fazer assim suas sugestões, dando uma direção ao colaborador. Por fim, o colaborador necessita de feedback, as pessoas necessitam saber como estão se comportando dentro do ambiente de trabalho, deve ser verdadeiro, sincero e transparente fazendo com o que o colaborador sinta que recebeu um presente para seu desenvolvimento profissional.

No processo de Mentoring é realizada uma transposição de conhecimento com a ajuda de um mentor, que nada mais é que um profissional responsável por estimular o desenvolvimento do outro. É uma espécie de espelho em que o funcionário visualiza seu crescimento, por isso, ele mesmo será responsável por essa escolha.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho visa contribuir com a melhor execução dos treinamentos práticos de fabricação de medicamentos veterinários na TGC farma, já que as formas atuais dos treinamentos convencionais de palestras expositivas e conscientização, não estão surtindo os efeitos necessários na redução dos índices de erros por dossiê, desvios e não conformidades dentro dos processos produtivos segundo dados coletados junto à área de Garantia de Qualidade.

A proposta é levantar inicialmente junto ao sistema de garantia da Qualidade os números de erros por dossiê, desvios e não conformidades dentro dos processos produtivos obtidos dentro dos meses de Abril/19, Maio/19 e Junho/19. Após esse levantamento participar dos treinamentos realizados dentro desses meses e listar os pontos que poderiam ser melhorados nos treinamentos. Durante o período proposto serão acompanhados 27 treinamentos sobre diversos temas e diferentes palestrantes, onde serão eleitas entre as observações realizadas as 4 mais importantes segundo os próprios palestrantes que participaram do estudo.

Com os dados em mãos serão propostas algumas ações utilizando alguns conceitos de andragogia, PNL, coaching e mentoria na execução dos treinamentos visando melhorar os índices inicialmente obtidos.

Os treinadores serão instruídos com treinamentos teóricos/ práticos em preparar treinamentos seguindo os conceitos de andragogia onde o colaborador proponha a melhor forma de aprender, onde o treinador se coloque também na condição de aluno, estimule o colaborador a pensar qual a melhor forma de resolver o problema, o treinamento deve fazer sentido e o colaborador deve entender a real importância do mesmo. Serão expostos aos treinadores os conceitos de Programação Neurolinguística também na forma de treinamento teórico/prático em relação ao Metamodelo desenvolvido por John Grinder e Richard Bandler para auxiliar na ampliação do mapa mental do outro, para que possam compreender melhor seus colaboradores e utilizar a técnica na elaboração dos treinamentos. Os treinadores serão ouvidos e orientados com técnicas de coaching para melhorar seus desempenhos e serão orientados da importância de manter bons mentores dentro de suas equipes de trabalho devendo identificar esses potenciais colaboradores e utilizá-los nos processos de disseminação dos treinamentos.

Após a capacitação dos treinadores serão realizados novos treinamentos com os mesmos grupos de colaboradores utilizando as técnicas de andragogia, pnl e coaching previamente assimiladas e paralelamente serão eleitos e posicionados dentro das áreas produtivas mentores para auxiliar no processo de aprimoramento das atividades e posteriormente serão verificados se houveram reduções dos índices de erros por dossiê, desvios e não conformidades dentro dos processos produtivos com as novas metodologias utilizadas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 MÉTODOS ATUAIS DE EXECUÇÃO DOS TREINAMENTOS

Atualmente os treinamentos são ministrados pelos líderes da área e colaboradores mais experientes responsáveis pela execução das atividades. Integrantes da área de Garantia da Qualidade também participam dos treinamentos que são formalizados com listas de presença para que haja controle de quais colaboradores participaram dos treinamentos e estão aptos a executar as atividades. Os colaboradores só estão liberados para executar as atividades em que foram treinados, ou seja, o colaborador é proibido de executar qualquer atividade que não possua treinamento.

Os treinamentos são ministrados em salas preparadas ou dentro das áreas produtivas em formato de palestra com exposição dos POPs (procedimentos operacionais padrão) referente as atividades que estão sendo treinadas.

4.2 PONTOS DE MELHORIA DETECTADOS

Inicialmente foram levantados junto ao sistema de garantia da Qualidade os números de erros por dossiê, desvios e não conformidades dentro dos processos produtivos obtidos dentro dos meses de Abril/19, Maio/19 e Junho/19 (tabela 1), ressaltando que o número aceitável de erros, desvios e não conformidades é zero.

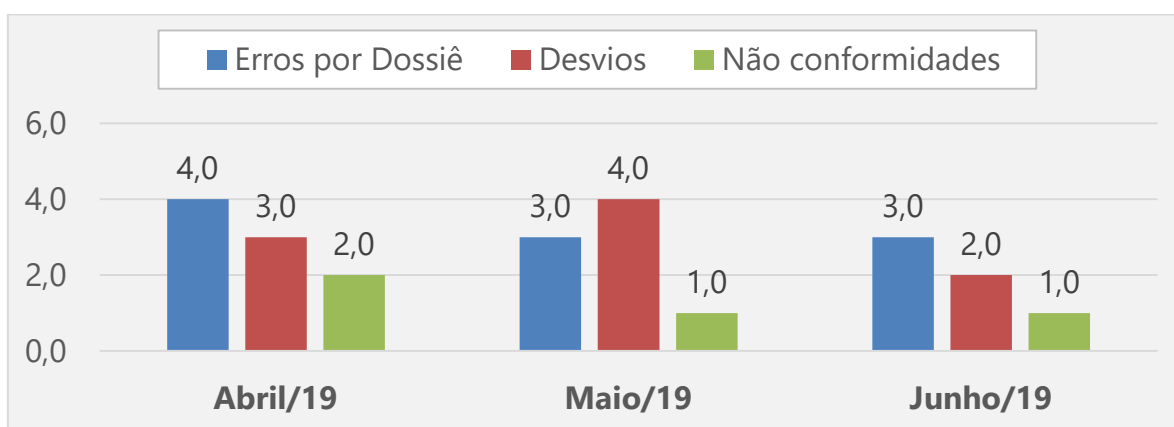


Tabela 1: Números de erros por dossiê, desvios e não conformidades dentro dos processos produtivos obtidos dentro dos meses de Abril/19, Maio/19 e Junho/19.

Foram acompanhados os treinamentos realizados pela área produtiva em conjunto com a Garantia da Qualidade dentro dos meses de Abril/19, Maio/19 e Junho/19, onde foram observados alguns pontos importantes durante as execuções dos treinamentos que merecem atenção (figura 1).

Importante observar que os treinamentos foram acompanhados com o consentimento do palestrante e as observações foram expostas aos mesmos para que não houvesse nenhum tipo de constrangimento ou indisposição dos participantes para com o presente estudo.

Durante um período de três meses foram acompanhados 27 treinamentos sobre diversos temas e diferentes palestrantes, onde foram eleitas entre as observações realizadas as 4 mais importantes segundo alguns palestrantes que participaram do estudo.

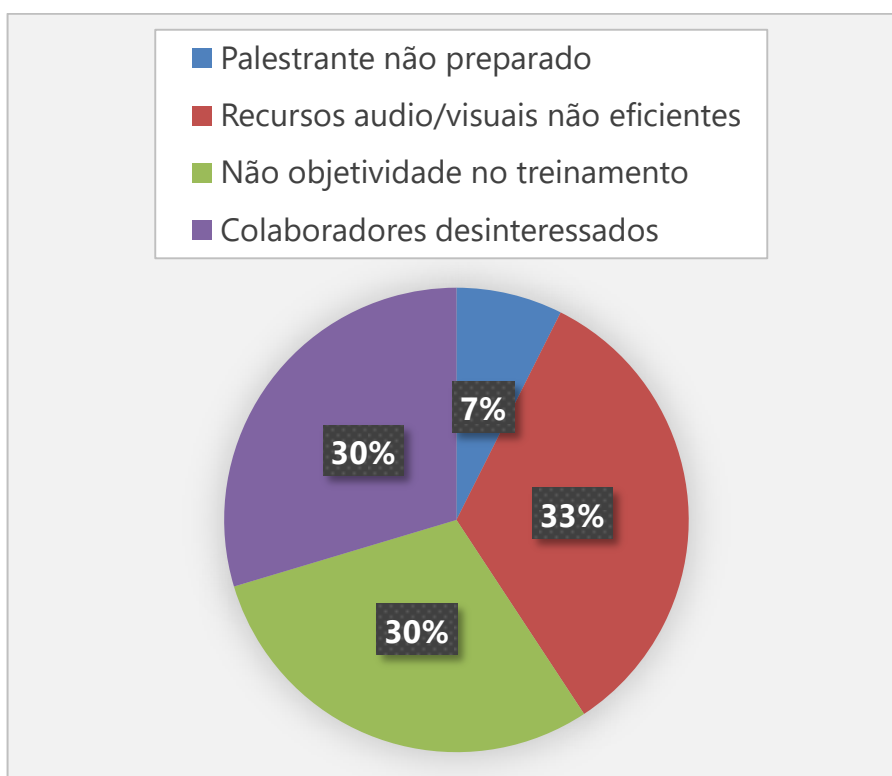


Figura 1: Pontos importantes observados durante a execução dos treinamentos dentro dos meses de Abril/19, Maio/19 e Junho/19.

Dentre os 27 treinamentos acompanhados foram destacados os pontos relevantes que mais chamaram atenção dentro das observações realizadas durante os treinamentos:

- Domínio técnico do palestrante perante o tema do treinamento proposto;
- Recursos utilizados pelo palestrante durante os treinamentos;
- Objetividade do treinamento;
- Envolvimento dos colaboradores frente ao treinamento.

Conforme ilustrado na figura 1 da página 9, em 7% dos treinamentos o palestrante não se mostrou plenamente capacitado para realizá-lo, mostrando-se confuso e nervoso com a situação. Em 33% dos treinamentos acompanhados os recursos áudio/visuais foram pouco utilizados e em alguns treinamentos estavam ausentes, dificultando o entendimento dos colaboradores frente às novas orientações. Em 30% dos treinamentos foi constatado falta de objetividade, já que para se resolver um problema simples que bastava uma melhor orientação ao colaborador eram treinados procedimentos enormes novamente com todo o setor produtivo e que não surtia o resultado desejado. Os colaboradores não se mostravam interessados e envolvidos pelos treinamentos em 30% dos encontros acompanhados, não realizando trocas de informações entre treinador e colaborador.

4.3 AÇÕES PROPOSTAS FRENTE OS PONTOS DE MELHORIA DETECTADOS

Frente aos pontos de melhorias detectados foram propostas algumas ações visando melhorar os índices anteriormente obtidos:

PONTOS DE MELHORIA DETECTADOS	AÇÕES PROPOSTAS PARA MELHORIA
Palestrante não preparado	Preparar melhor o palestrante para a execução dos treinamentos utilizando ferramentas de Coaching para melhorar sua efetividade nessa função; Simular situações e fazer pequenos ensaios para que no momento do treinamento tudo esteja mais tranquilo, haja vista que o conhecimento técnico sobre o assunto ele já possui.
Recursos audio/visuais não eficientes	Explorar melhor as ferramentas áudio/visuais; Reservar salas com equipamentos de data show; Utilizar técnicas de PNL na fala para se obter melhor compreensão dos colaboradores com diferentes perfis.
Não objetividade no treinamento	Expor o problema de forma clara e objetiva; Não realizar treinamentos longos; Utilizar técnicas de andragogia montando simulações reais para os treinamentos
Falta de interesse dos colaboradores	Treinamentos práticos em todas as ocasiões; Demonstrar a importância da realização da tarefa da forma proposta; Utilizar ferramenta de Metamodelo; Fazer associações das atividades com a vida dos colaboradores; Proporcionar um ambiente de troca de informações onde os colaboradores participem de forma ativa das atividades; Promover treinamentos de reciclagem sugeridos pelos próprios colaboradores onde eles mesmos realizem os treinamentos com o suporte dos líderes;

Tabela 2: Ações propostas para cada ponto de melhoria detectado.

4.4 RESULTADOS ALCANÇADOS APÓS A EXECUÇÃO DAS AÇÕES PROPOSTAS FRENTE OS PONTOS DE MELHORIA DETECTADOS

Ao término dos três meses de treinamento utilizando a abordagem descrita no item 4.3, foram observados resultados bem relevantes (tabela 3).

Foram realizados treinamentos com os mesmos grupos de colaboradores utilizando técnicas de andragogia, pnl e coaching dentro dos meses de Junho/19, Julho/19 e Agosto/19 e paralelamente foram eleitos e posicionados dentro da área produtiva mentores para auxiliar nos processos de aprimoramento das atividades.

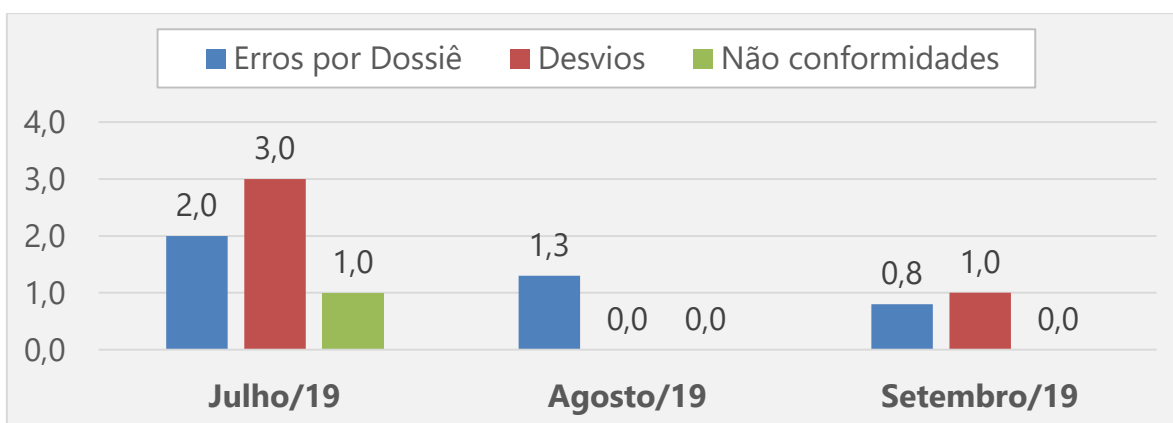


Tabela 3: Números de erros por dossiê, desvios e não conformidades dentro dos processos produtivos obtidos após os treinamentos dos meses de Junho/19, Julho/19 e Agosto/19.

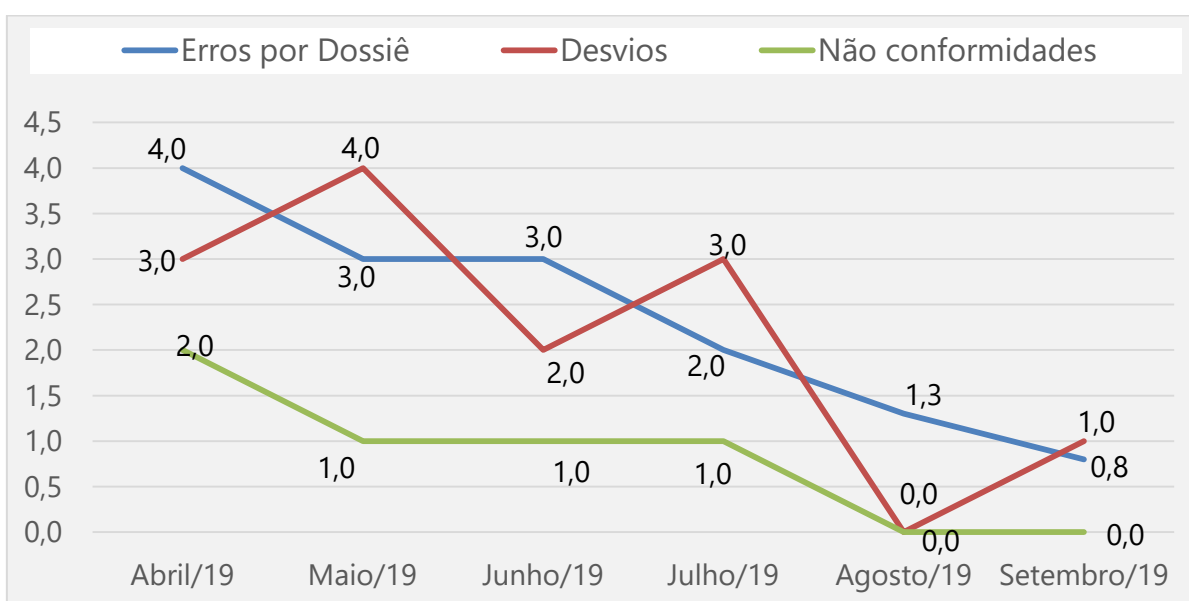


Tabela 4: Redução dos números de erros por dossiê, desvios e não conformidades dentro dos processos produtivos obtidos após os treinamentos dos meses de Junho/19, Julho/19 e Agosto/19.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como podemos observar com os resultados obtidos, é de fundamental importância que os treinamentos internos dos colaboradores responsáveis pela produção de medicamentos da indústria veterinária sejam realizados de forma mais eficiente se utilizando de técnicas de andragogia, coaching e programação neurolinguística.

Todo Gestor sonha em ter uma equipe de alto desempenho, mas para atingir esse patamar é necessário muito esforço e dedicação nos treinamentos. Foi observado que as formas atuais de treinamento utilizados não estavam surtindo o efeito desejado nos colaboradores (tabela 1), que mesmo após vários treinamentos ainda apresentavam números bastante acima dos aceitáveis pelo sistema de Garantia da Qualidade.

Apesar dos treinamentos sempre buscarem uma melhor capacitação dos colaboradores, na prática não se refletia da mesma forma. Foram observados pontos de melhorias em comum em vários dos treinamentos acompanhados (figura 1) e propostos para cada ponto de melhoria uma possível solução (tabela 2).

Os treinamentos foram ministrados seguindo as diretrizes propostas. No início os colaboradores sentiram a diferença e demoraram um pouco para se acostumar com os novos modelos de treinamentos propostos, mas logo se sentiram a vontade em participar e demonstraram muito comprometimento para melhorar os números da área.

Um dos principais objetivos dos treinamentos além de aprimorar as habilidades dos colaboradores era manter esses profissionais motivados e satisfeitos, proporcionando condições para que as metas fossem alcançadas.

Com o referente estudo podemos observar que as técnicas quando bem utilizadas promoveram mudanças significativas no comportamento dos colaboradores resultando em uma queda vertiginosa nos índices de erros por dossiê, desvios e não conformidades dentro dos processos produtivos (tabela 4).

Foi observada que como relatada por Nunes 2017, a atividade educacional do adulto é centrada na aprendizagem e não no ensino, onde o adulto é o agente de seu próprio saber e decide sobre o que quer aprender. Os adultos não aprendem como as crianças aprendem. Portanto são necessários métodos distintos, não tradicionais. A finalidade é propor uma forma de treinamento que o adulto aprenda, não avaliando sua capacidade de aprender. O treinamento se baseia em participação em tarefas, trabalho em grupo e experiência individual.

6 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi apresentar alguns dos principais conceitos de Andragogia, Programação Neurolinguística, Coaching e Mentoria, relevantes para elaboração e execução dos treinamentos práticos para fabricação de medicamentos, visto que os métodos atuais de treinamentos utilizados não estariam surtindo o efeito desejado pela empresa.

Foi relatada a forma atual de execução dos treinamentos e observado pontos que poderiam ser melhorados com o auxílio das técnicas propostas no referente estudo. Foram propostas algumas ações que quando colocadas em prática resultaram em resultados bastante satisfatórios em um curto espaço de tempo.

As técnicas de Andragogia, Programação Neurolinguística, Coaching e Mentoria quando bem utilizadas se mostraram bastante eficazes como ferramentas para melhorar o desempenho e qualidade de entrega de uma equipe de trabalho visando atingir as metas e os resultados propostos sem aumento de equipe, atingindo assim o objetivo principal do estudo.

7 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Com o presente trabalho notou-se uma enorme deficiência na forma de execução dos treinamentos, não se preocupando com a forma didática do mesmo e sim apenas com a transmissão do conteúdo proposto. Um possível desdobramento deste trabalho seria capacitar uma equipe de pessoas responsáveis por transmitirem os treinamentos apresentando as ferramentas de Programação neurolinguística, Coaching, Mentoring e Andragogia e realizar diferentes tipos de treinamentos. Em uma situação utilizar somente recursos escritos sem nenhuma outra forma de explicação, em outra apenas com uma pessoa explicando o método sem interferir e um terceiro onde o treinador realiza a atividade em conjunto com os colaboradores.

A ideia é avaliar se as ferramentas quando aplicadas em diferentes tipos de treinamentos teriam a mesma qualidade de resposta obtida no presente estudo , pois foram utilizadas em conjunto e com um único modelo de treinamento unindo materiais escritos, explicações e atividades práticas.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ELLERTON, Roger. **Meta Model da PNL**. Renewal Technologies Inc, 2015. Disponível em: <<http://www.renewal.ca/nlp24.htm>>. Acesso em: 15 mai. 2019, 21:52:32.

FILHO, Carlos Alberto Legal – **Papéis e Atuação – Facilitador, Coaching e Mentoring**. MBA em Gestão de Desenvolvimento Humano de Gestores LD 1/17. FGV, 2017.

MARTINS, Mariana Domitila Padovani. **Programação Neurolinguística (PNL) fase 1**. MBA em Gestão de Desenvolvimento Humano de Gestores LD 1/17 - FGV, 2017.

NUNES, José Mauro Gonçalves – **Aprendizagem: Conceitos, práticas e técnicas**. MBA em Gestão de Desenvolvimento Humano de Gestores LD 1/17. FGV, 2017.

O' CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução a Programação Neurolinguística: como entender e influenciar pessoas** – 6ª ed – São Paulo; Summus, 1995.

ROCHA, Enilton Ferreira – **Os dez pressupostos andragógicos da aprendizagem do adulto: um olhar diferenciado na educação do adulto**. Disponível em: <http://www.abed.org.br/arquivos/os_10_pressupostos_andragogicos_ENILTON.pdf>. Acesso em: 04 set. 2019, 22:02:15.

SOUZA, Daniela Borges Lima de. **Coaching e Mentoring como facilitadores da gestão com pessoas nas organizações que aprendem**. Estação Científica Online. 2008. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/4344/3-coaching-mentoring-facilitadores-gestao-pessoas-organizacoes-aprendem.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2019, 21:25:36.