



OS COLABORADORES E O APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS INTERNOS DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA SEGURADORA DO RAMO DE SAÚDE

Área temática: Gestão da Qualidade

Jakeline Gomes dos Santos Brum

jakelinebrum@gmail.com

(LATEC/UFF)

Resumo: *A dinâmica do mercado e sua forte competitividade fazem com que as organizações repensem seus negócios, processos e serviços buscando atender as necessidades dos consumidores cada vez mais exigentes. A busca pela qualidade através da melhoria contínua auxilia no desafio de reduzir custos criando soluções para os problemas que surgem no dia a dia de uma empresa. Sua capacidade em inovar pode ser determinante para sua permanência no mercado. Então este artigo vem mostrar através de um estudo de caso como os colaboradores podem contribuir para o aperfeiçoamento dos processos internos de trabalho. A organização estudada contratou uma empresa de Consultoria especializada em Inovação de Negócios e promoveu um programa de melhoria da qualidade voltado para os seus funcionários que reuniu ações de capacitação, compartilhamento de ideias e dinâmicas em formato de jogo. A condução do estudo envolveu aplicação de questionários e avaliação na literatura e artigos referentes ao tema.*

Palavras-chaves: *Aperfeiçoamento de processos. Competitividade. Melhoria da Qualidade.*

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Alcançar melhores resultados e reduzir custos tem sido um desafio para as organizações. O ritmo intenso do mercado faz com que estas repensem suas atividades de negócio e a maneira que obtêm vantagem competitiva. Conhecer seus processos de trabalho e saber como os mesmos podem ser melhorados é fundamental para as empresas que desejam estar à frente dos seus concorrentes.

A dinâmica do mercado resulta ainda em uma necessidade de adaptação às mudanças por parte das empresas, que precisam constantemente avaliar suas operações para detectar, dentre outros fatores, suas fraquezas e oportunidades de melhorias.

O mapeamento de processos favorece à identificação de áreas que demandam aprimoramento. Ao redesenhar as atividades é possível estabelecer novos cenários e metas, implementando as mudanças necessárias conforme planejamento.

O ambiente de trabalho deve incentivar a manifestação de opiniões e apresentação de ideias, sendo favorável à inovação e à expressão criativa. A inovação é vista como uma estratégia competitiva e a criatividade possui papel importante. Segundo Jones e George (2008, p. 247) “a criatividade ocorre quando os funcionários têm a oportunidade de experimentar, de arriscar, de cometer erros e aprender com eles”. Os autores acrescentam “que os funcionários que acreditam que estão trabalhando em questões importantes, vitais, são motivados a despende os altos níveis de esforço que a criatividade exige”.

Então, o principal objetivo deste artigo é apresentar a relevância do envolvimento dos colaboradores nas práticas de melhorias dos processos internos de trabalho. Serão abordados o Conceito de Qualidade, o Aperfeiçoamento dos Processos Internos de Trabalho e a Prática da Inovação no Ambiente Corporativo.

O estudo de caso mostra a participação dos funcionários de uma Seguradora do Ramo de Saúde no processo de aprimoramento das rotinas internas, apresentando soluções para as tarefas que eles consideravam que necessitavam de ajustes.

1.2 A SITUAÇÃO PROBLEMA

Considerando um cenário extremamente competitivo, as organizações têm buscado medidas mais eficientes na tentativa de aperfeiçoar suas atividades e desenvolver seus colaboradores. A busca pela melhoria da qualidade, o aprimoramento dos processos internos e a introdução da cultura de inovação favorecem ao desenvolvimento de vantagem competitiva e contribuem para um posicionamento relevante no mercado.

É fundamental que a empresa visualize a rotina de trabalho de maneira holística, facilitando assim a definição de tarefas, a percepção de valor, a identificação de aspectos a serem melhorados, o controle sob as ações executadas etc. As práticas de melhorias devem se tornar um hábito e ser compreendidas por todos os envolvidos no processo para que saibam o que fazer e como fazer.

Identifica-se, então, a questão para o desenvolvimento deste artigo: Como os colaboradores podem contribuir para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho alinhando com as metas da organização?

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 Objetivo Geral

Segundo Lakatos e Marconi (2003 p.219):

O objetivo geral está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto.

Nesse sentido o principal objetivo deste estudo é apresentar a relevância do envolvimento dos colaboradores nas práticas de melhorias dos processos internos de trabalho.

1.3.2 Objetivos Específicos

Lakatos e Marconi (2003, p. 219) afirmam que os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto. Tem função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, do outro, aplicá-lo a situações particulares”.

Dentre os objetivos específicos desta pesquisa figuram:

- Abordar a prática da inovação no ambiente corporativo;
- Abordar o aperfeiçoamento dos processos internos de trabalho;



- Apresentar o conceito de Qualidade;
- Descrever as metodologias *Design Thinking* e *Gamification*;

1.4 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A metodologia adotada na elaboração deste trabalho foram as pesquisas bibliográficas, descritivas e exploratórias. A condução do estudo de caso envolveu avaliação na literatura e estudos publicados referentes ao tema bem como a aplicação de 30 questionários onde os entrevistados foram selecionados devido sua participação no Programa de Qualidade promovido pela empresa de segurança.

O tratamento dos dados realizou-se de forma quantitativa - através de tabelas - e de forma qualitativa - através da análise de informações coletadas.

A partir deste levantamento foi possível observar as percepções dos colaboradores ao participar da iniciativa promovida pela organização.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE

A Qualidade apresenta-se como um instrumento fundamental na gestão das organizações e diversos autores buscam definir seu conceito ao longo dos anos. Segundo Feigenbaum (1994, p. 8) “qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com o marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário”. Deming (1993, p. 56) definiu que “qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente”.

Os autores Junior, Mota, Rocha e Quintella (2012) afirmam que:

Seja qual for o porte da empresa, observam-se programas de qualidade e de melhoria de processos na maioria dos setores econômicos. Não importa fazer o melhor produto com os melhores processos se o que se faz não vai ao encontro do consumidor, razão de ser de todos os processos organizacionais.

Ao analisar estas definições constatamos a abrangência do tema e a importância de sua compreensão. Pode-se afirmar que o conceito de Qualidade está relacionado à percepção de cada indivíduo, o que ele considera satisfatório de acordo com suas necessidades.

2.2 O APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS INTERNOS DE TRABALHO

As organizações precisam avaliar e padronizar seus processos de trabalho. A utilização de ferramentas adequadas permite controlar as variações das atividades visando reduzi-las e aprimorar os processos que afetam seu desempenho é primordial.

Para Neumann (2013):

Dadas às oportunidades de mercado e necessidades existentes, a área empresarial acentuou seu interesse nos processos organizacionais e na sua importância para o desenvolvimento de uma empresa inovadora e competitiva em ambientes turbulentos. Dessa forma, em um curto espaço de tempo proliferam-se no mercado metodologias, técnicas e ferramentas destinadas a mapeamento, modelagem e redesenho de processos (...)

O referido autor define processos como:

Um conjunto claramente definido de atividades sequenciais e conectadas, relacionadas e lógicas que tomam um input com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output para o cliente externo. Os processos têm objetivos específicos, organizados transversalmente às linhas funcionais, com uma específica ordenação de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, e começam e terminam com o cliente externo, pois os processos existem para atender às necessidades de seus clientes externos.

A ineficiência de processos tende a gerar resultados insatisfatórios, como a queda na produtividade, desperdícios e retrabalho. Então, na medida em que a organização se desenvolve suas atividades precisam ser atualizadas e cada etapa deve gerar valor para o consumidor/cliente. Costa Junior (2008, p. 28) afirma que “toda empresa vislumbra a possibilidade de estar em melhoria contínua e em pleno desenvolvimento, pois isso significa que a organização está evoluindo com seus processos internos”.

Diante do exposto, podemos afirmar que os processos devem ser adaptáveis e flexíveis visando adequação às mudanças no cenário dinâmico. É fundamental que as ações de melhorias sejam contínuas e que as atividades sejam monitoradas para detectar possíveis gargalos e pontos a serem aperfeiçoados. Costa Junior (2008, p. 32) cita ainda que:

Dentro de uma organização é comum depararmo-nos com grandes desafios, os quais, muitas vezes, podem ser encarados como problemas para uns ou possibilidades de melhoria para outros. São esses desafios e oportunidades que diferenciam os colaboradores comuns dos que têm a capacidade de assumir riscos e responsabilidades, portanto é essa diferença de visão que precisa ser trabalhada nas organizações.

Os desafios organizacionais não só podem como devem ser encarados de forma positiva, sob a ótica de oportunidades de aprimoramento. Os gestores precisam esclarecer seus funcionários quanto à importância do desenvolvimento de suas tarefas para que estes compreendam as rotinas e tenham consciência da contribuição do seu trabalho na busca dos objetivos estabelecidos.

O aperfeiçoamento das atividades não deve ser restrito aos líderes, pois os subordinados, principalmente os que exercem funções operacionais, podem ter uma percepção melhor quanto ao desenvolvimento dos processos, podendo assim apontar falhas e sugerir melhorias.

É necessário que haja um planejamento para alcançar as metas estabelecidas e que as práticas de melhorias incentivem a participação dos funcionários de forma natural, sem pressioná-los, evitando assim a resistência às mudanças e permitindo um ambiente de trabalho harmônico.

2.3 A PRÁTICA DA INOVAÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO

A inovação tem sido determinante no mercado altamente competitivo e dinâmico. Seu conceito vai além do desenvolvimento de novas tecnologias, de produtos ou serviços. Utilizar a estratégia da inovação compreende também à criação de novas metodologias de negócios, novas práticas e novas formas de se manter a frente dos concorrentes.

Neumann (2013) afirma que “as empresas competem com base na sua capacidade de gerar continuamente inovações nos processos e produtos e, com isso, criar valores para os clientes, investidores, comunidade, fornecedores etc”. A capacidade que uma organização tem de se inovar pode ser crucial para sua permanência no mercado, pois a inovação contribui para sua competitividade, sustentabilidade, geração de lucro, imagem positiva e fidelização dos clientes.

O perfil empreendedor deve envolver todos os níveis hierárquicos, sendo o processo de inovação compreendido por todos os colaboradores e incentivado a partir das lideranças. A cultura organizacional deve ser favorável às mudanças e compreensível quanto aos erros que possam surgir, uma vez que agir diferente ou criar algo novo pode representar riscos.

O Manual de Oslo (2005, p. 38) aborda a incerteza que a organização enfrenta no momento de inovar:

A incerteza pode levar as empresas a hesitarem em implementar mudanças significativas quando elas encontram um ambiente volátil, que aumenta as pressões para a introdução de novos produtos, a busca de novos mercados e a introdução de novas tecnologias, práticas e métodos organizacionais em seus processos de produção. A incerteza também pode tornar difícil para as empresas a obtenção de financiamento externo para seus projetos de inovação.

Observa-se um comportamento de resistência daqueles que tem receios quanto ao processo de inovação, que utilizam diversos argumentos, como: os riscos assumidos, a falta de mão de obra qualificada e os investimentos necessários para mudança. Assim, é importante identificar os fatores que podem interferir no momento de inovar e refletir quanto aos possíveis impactos.

Considerando ainda o Manual de Oslo (2005, p. 39):

O aprendizado organizacional depende de práticas e de rotinas, de padrões de interação dentro e fora da empresa, e da capacidade de mobilizar conhecimento tácito individual e promover interações. Tal aprendizado pode ser estimulado por meio de um cuidadoso arranjo de práticas, rotinas e relacionamentos ou através de uma organização mais fluida e flexível na qual os indivíduos são incentivados a desenvolver novas ideias e formas de realizar as tarefas.

Ao utilizar a estratégia da inovação é necessário que esta seja estruturada de forma que a participação dos colaboradores aconteça voluntariamente através do pensamento inovador. É fundamental também que os líderes ouçam seus subordinados e permitam que eles apresentem alternativas para a solução de problemas visto que melhorias podem ser percebidas naturalmente na execução de tarefas. Se porventura uma proposta não for aplicável ou não der certo, o líder não deve

reprender o funcionário, mas sim agradecer seu esforço e continuar incentivando o mesmo a expor suas ideias.

2.3.1 O Design Thinking

Antes de descrever a metodologia *Design Thinking* é necessário explicar o termo *Design*, que possui diversos significados e abordagens. Para Santos (2000, p. 21), citado por Balem, Fialho, Cardoso e Souza (2011, p. 03) “o design é o responsável por satisfazer as necessidades das pessoas que muitas vezes não são tangíveis”.

Ferreira (2010, p.15) afirma que:

É inegável que o design ocupa papel central no contexto cultural contemporâneo, tornou-se forma privilegiada de os indivíduos conviverem com os diferenciais simbólicos e os valores indenitários que cultivam. É um desafio que amadurece com a contemporaneidade. Está associado à cultura de massa e à reprodução em série. Especialmente para o Brasil de hoje, e o de amanhã, o design é vital. Ele não só faz parte de um processo de inclusão, ele também é uma das maiores expressões de nossa afirmação em um mundo globalizado.

E para Loures (2010, p.17):

Investir em pesquisa e inovação é também utilizar o design como elemento essencial na diferenciação dos produtos. Inovar é transformar conhecimentos científicos e técnicos em resultados de alto valor agregado validados pelo mercado. Isso é válido para empresas de todos os portes e setores, que devem passar a utilizar o design como ferramenta inovadora para elevar a competitividade, permeando todo o processo industrial, desde o planejamento até a produção, a distribuição e o marketing.

Diante deste contexto, observa-se o *design* como um instrumento de diferenciação que está fortemente relacionado à competitividade das organizações na busca por satisfazer às necessidades dos seus consumidores.

O *Design Thinking* surge a partir das necessidades do próprio mercado e apresenta-se como uma nova maneira de identificar obstáculos e adversidades procurando alternativas para solucioná-los. Possui como características o despertar da criatividade do colaborador, foco no usuário final e o trabalho de equipes multidisciplinares.

A metodologia propõe novos olhares e perspectivas ao avaliar o problema, ou seja, adota um ponto de vista amplo, abrangente, onde as soluções são baseadas nos clientes/usuários e são pautadas por pesquisas e testes.

Silva, Silva Filho, Adler, Lucena e Russo (2012, p. 13) conceituam *Design Thinking* como:

A maneira do designer de pensar, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abduutivo. Nesse tipo de pensamento, busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema. Assim, ao pensar de maneira abduativa, a solução não é derivada do problema: ela se encaixa nele.

Para desenvolver o *Design Thinking* é necessário seguir algumas etapas (não necessariamente nesta ordem), a saber: Imersão, Análise e Síntese, Ideação, Prototipação e Implementação.

A fase de “Imersão” compreende o entendimento inicial do problema e a identificação de necessidades e oportunidades. Em “Análise e Síntese” são consideradas as informações coletadas e os insights (identificação de oportunidades) são organizados de maneira que facilitem a compreensão do problema. Na “Ideação” são elaboradas ideias e propostas pautadas nas necessidades dos clientes/usuários que visam atingir os objetivos estabelecidos. Nesta fase o uso da técnica de *Brainstorming* é fundamental. Na etapa “Prototipação” os integrantes da equipe buscam tangibilizar a solução encontrada, transformando algo abstrato em físico reduzindo as incertezas do projeto. E na “Implementação” a proposta é desenvolvida e compartilhada com outras pessoas.

2.3.2 O Gamification

Entende-se *Gamification* como uma forma criativa e inovadora de entregar resultados cuja inspiração é a utilização de jogos objetivando encontrar soluções coerentes com as metas organizacionais.

Segundo Burke (2015) “a gamificação cria modelos de envolvimento completamente novos. Seu alvo são as novas comunidades de pessoas e o objetivo é motivá-las para que atinjam metas que elas próprias desconhecem”.

A técnica, dinâmica e descontraída, busca a interação do público-alvo da organização, atrela recompensas ao cumprimento de tarefas, permite disseminar o pensamento inovador nos colaboradores quando aplicada nos processos internos e explora aptidões pessoais.

Vianna, Y.; Vianna, M.; Medina e Tanaka (2014, p. 13) explicam que:



A gamificação (do original em inglês Gamification) corresponde ao uso de mecanismos de jogos orientados ao objetivo de resolver problemas práticos ou de despertar engajamento entre um público específico. Com frequência cada vez maior, esse conjunto de técnicas tem sido aplicado por empresas e entidades de diversos segmentos como alternativas às abordagens tradicionais, sobretudo no que se refere a encorajar pessoas a adotarem determinados comportamentos, a familiarizarem-se com novas tecnologias, a agilizar seus processos de aprendizado ou de treinamento e a tornar mais agradáveis tarefas consideradas tediosas ou repetitivas.

A metodologia não deve ser compreendida apenas sob o aspecto do entretenimento dos participantes, mas sim como a tentativa inovadora de promover o empenho destes em uma causa determinada. Considerando o ambiente corporativo, o *gamification* pode ser utilizado para elevar o nível de comprometimento dos colaboradores, facilitando a gestão de mudanças, a estruturação dos processos de trabalho e estimulando o uso da criatividade e inovação.

No infográfico elaborado pela MJV – Consultoria de Inovação em Negócios e Tecnologia - é possível visualizar a abrangência do *Gamification* e seus benefícios.



Infográfico sobre o Gamification. Fonte: MJV. Disponível em:

<<http://www.mjv.com.br/biblioteca/infografico-o-que-e-gamificacao>>. Acesso em 11 mar. 2016.

O *gamification* possui uma ampla capacidade de desenvolvimento e pode ser utilizado em diversas circunstâncias. Contudo é necessário agir com cautela e não exagerar nas expectativas quanto aos seus benefícios. É preciso realizar um planejamento para estabelecer regras, recompensas e metas permitindo uma participação voluntária dos envolvidos. É recomendado acompanhar seu progresso bem como registrar os avanços alcançados na aplicação da técnica.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 A ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO

A organização objeto de estudo é uma seguradora do ramo de saúde com atuação exclusiva no seguro-saúde médico e hospitalar.

Possui aproximadamente 4,4 milhões de segurados, cujo percentual de planos coletivos alcança a marca de 96% e a rede referenciada é composta por mais de 43.200 mil prestadores de serviços de saúde.

Em 2012 e 2015 a empresa recebeu o selo de Acreditação com qualificação de Nível 1, o mais alto de acordo com os critérios da avaliação. O processo de acreditação é homologado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS. Para empresas do ramo de Saúde, são avaliados padrões de qualidade referentes ao relacionamento com os clientes e referenciados, à gestão, instalações etc.

A empresa recebeu pela quinta vez consecutiva em 2015 o Prêmio Benchmarking Saúde, na categoria “Seguradora” – promovido pela Revista Diagnóstico e auditada pela PWC Brasil. Foram avaliados pela comissão julgadora critérios, como: credibilidade, visibilidade no mercado e inovação. A referida premiação foi recebida pelos colaboradores como um reconhecimento da integração e dedicação das equipes da organização.

3.2 O PROGRAMA DE MELHORIA DAS ROTINAS DE TRABALHO

Após receber o Selo de Acreditação homologado pela ANS, a organização estudada buscou inovar e contratou uma empresa de consultoria especializada para promover um programa que incentivasse a participação voluntária dos seus funcionários numa tentativa de alcançar a melhoria contínua nas rotinas de trabalho. O projeto foi realizado na unidade do Rio de Janeiro e na ocasião os colaboradores tiveram a oportunidade de sugerir melhores práticas no desempenho de suas tarefas e apresentar propostas que contribuíssem para a satisfação dos clientes, com a exigência de serem viáveis economicamente.

Foram criados espaços nas dependências da empresa para estimular o engajamento das equipes, dinâmicas foram realizadas para promover a integração dos participantes e o compartilhamento de ideias, e monitores estiveram disponíveis para auxiliar o desenvolvimento das oportunidades de melhorias.

Foi incentivado o entrosamento dos setores da organização, pois os funcionários tiveram a chance de vivenciar a rotina da área que eles tivessem interesse em conhecer. Era necessário efetuar cadastro e agendar o dia para a realização. Após esta experiência os visitantes e a área que recebeu os colaboradores preenchiam um formulário relatando os benefícios percebidos com a aplicação desta medida.

Em relação à formação de grupos, cada time inscrito possuía um líder e era composto preferencialmente por pessoas do mesmo departamento. Este promovia reuniões para desenvolver as recomendações apresentadas pelos membros e os orientava quanto às missões a serem realizadas durante o programa.

Vale reassaltar que a prática do *Brainstorming* (tempestade de ideias) favoreceu o uso da criatividade, da inovação, contribuiu para o amadurecimento das ideias e definição de prioridades uma vez que os participantes discutiam sobre sua relevância e grau de impacto das mesmas na sua estruturação.

As equipes deveriam informar também os benefícios esperados na implementação de cada proposta, assim como a estimativa de redução de custos e de tempo nas rotinas de trabalho. As iniciativas mais simples de ser trabalhadas poderiam ser desenvolvidas pelos próprios colaboradores. Já as mais complexas deveriam ser encaminhadas para avaliação do gestor.

Caso a sugestão elaborada compreendesse outra (s) área (s) era possível desenvolvê-la com as partes interessadas tendo o suporte dos monitores, que exerciam a função de facilitadores.

Em algumas fases do projeto era necessário mapear os processos de trabalho e aplicar Ferramentas da Qualidade, como: o Fluxograma, 5W2H, a Folha de Verificação etc. A (s) problemática ou a (s) oportunidade (s) de melhoria (s) escolhida (s) pela equipe deveria (m) ser estruturada (s), bem como todas as atividades relacionadas a ela (s).

Os grupos deveriam completar tarefas determinadas cumprindo os respectivos prazos, sendo aplicadas pontuações de acordo com seu desempenho, ou seja, as equipes competiam entre si e avançavam no ranking conforme seu progresso.

Após os ajustes necessários, as propostas e o seu desenvolvimento foram apresentados para a Superintendência da área e avaliadas pela Comissão Julgadora. As melhores equipes e propostas de melhorias foram reconhecidas em um evento interno realizado no encerramento do programa, que teve a participação de gestores e colaboradores.

3.3 ANÁLISE CRÍTICA DO PROGRAMA

O entusiasmo dos funcionários com o Programa de Melhorias pode ser percebido pelo número de inscritos no projeto. Foram 134 pessoas que formaram 15 equipes e apresentaram 45 propostas estruturadas.

Um aspecto considerável foi a oportunidade que eles tiveram de conhecer as atividades de outras áreas e entender suas rotinas. Tal medida contribuiu para a ampliação do conhecimento a respeito dos processos de trabalho e permitiu uma integração dos envolvidos.



Durante o desenvolvimento do projeto os colaboradores puderam praticar algumas habilidades pessoais, como a negociação, a criatividade, persuasão, flexibilidade, competitividade, capacidade de liderança, trabalho em equipe e agilidade em tomar decisões. Esta experiência contribuiu para que os líderes observassem o comportamento de suas equipes mediante situações de tensão, visto que as etapas do projeto tinham tarefas e prazos determinados. A possibilidade de ter um feedback em tempo real agrega valor ao programa uma vez que seus impactos positivos são amplos.

A iniciativa da organização em reconhecer que seus processos internos poderiam ser melhorados e permitir que seus colaboradores expusessem suas opiniões e sugestões referentes ao assunto foi fundamental para que os funcionários percebessem sua relevância dentro da empresa.

A aplicação de questionários possibilitou interpretar a percepção que 30 colaboradores tiveram ao participar das atividades bem como seus pontos de vista quanto à motivação, mapeamento de processos e integração de equipes. Devido às restrições de páginas do artigo, serão expostos apenas os principais aspectos abordados e suas respectivas considerações.

3.3.1 Aprendizado através da Experiência:

Todos os colaboradores entrevistados informaram que houve aprendizado ao participar do programa realizado, ou seja, a iniciativa permitiu que eles adquirissem conhecimento.

APRENDIZADO ATRAVÉS DA EXPERIÊNCIA	
Sim	30
Não	0

3.3.2 Participação em novos Programas de Melhorias:

Ao serem questionados quanto à realização de novos programas voltados para a melhoria nas rotinas de trabalho, todos os entrevistados disseram que tem interesse em participar. Constata-se que o objetivo de tornar a busca por melhorias um hábito foi atingido.

PARTICIPAÇÃO EM NOVOS PROGRAMAS DE MELHORIAS	
Sim	30
Não	0

3.3.3 Motivação em participar do Programa:

Em relação à motivação da participação, 67% dos entrevistados responderam que a oportunidade de apresentar sugestões de melhorias foi fator determinante. Adquirir experiências foi citado por 13% dos colaboradores, assim como outros 13% justificaram a visibilidade no âmbito profissional. A chance de conquistar prêmios foi a razão apresentada por 07% dos entrevistados. Nota-se, portanto, o interesse dos funcionários em apresentar sugestões de melhorias em suas rotinas de trabalho.

MOTIVAÇÃO EM PARTICIPAR DO PROGRAMA	
Adquirir experiência	4
Oportunidade de propor melhorias	20
Prêmios	2
Visibilidade Profissional	4

3.3.4 Colaboradores motivados são mais produtivos:

Quando a frase “Colaboradores motivados são mais produtivos” foi apresentada, 67% dos entrevistados disseram concordar totalmente com a afirmativa seguidos de 33% que informaram que concordam. É possível perceber que todos os entrevistados entendem que a produtividade dos colaboradores está diretamente relacionada à sua motivação.

COLABORADORES MOTIVADOS SÃO MAIS PRODUTIVOS	
Concordo	10
Concordo Totalmente	20
Não Concordo nem Discordo	0
Discordo	0
Discordo Totalmente	0

3.3.5 A integração de equipes e áreas contribui para melhores resultados:

Ao considerar a integração de equipes e áreas como contribuição para melhores resultados para a organização, 67% responderam que concordam totalmente e 33% disseram que concordam com a afirmação. Fica evidente que todos os entrevistados acreditam que o bom desempenho no trabalho está diretamente ligado à integração de equipes.



A INTEGRAÇÃO DE EQUIPES E ÁREAS CONTRIBUI PARA MELHORES RESULTADOS	
Concordo	10
Concordo Totalmente	20
Não Concordo nem Discordo	0
Discordo	0
Discordo Totalmente	0

3.3.6 O mapeamento de processos melhora o entendimento das atividades do negócio:

No aspecto “Mapeamento de Processos” 60% responderam que concordam totalmente que este recurso melhora o entendimento das atividades no negócio. Outros 40% informaram que concordam com a afirmação. Conforme citado anteriormente, os inscritos no Programa utilizaram algumas Ferramentas da Qualidade. O mapeamento de processos foi necessário para estruturar as atividades da área, onde foram identificados os requisitos exigidos para a execução de tarefas e os indicadores utilizados em todo o processo. Ao descrever todos os itens, os colaboradores puderam enxergar mais facilmente os pontos fortes, os riscos e as falhas ou oportunidades de aprimoramento.

O MAPEAMENTO DE PROCESSOS MELHORA O ENTENDIMENTO DAS ATIVIDADES DO NEGÓCIO	
Concordo	12
Concordo Totalmente	18
Não Concordo nem Discordo	0
Discordo	0
Discordo Totalmente	0

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido às crescentes mudanças no mercado, aumento da oferta de produtos e serviços e *Stakeholders* (partes interessadas) cada vez mais exigentes, as empresas precisam adotar medidas para aprimorar suas atividades e obter vantagem em relação aos concorrentes.

Os gestores devem utilizar recursos que facilitem a identificação, o entendimento e as causas dos problemas. É recomendado que o acompanhamento do desempenho da organização se torne uma rotina facilitando o monitoramento dos resultados alcançados e a tomada de decisões.

A dinâmica do mercado influencia as empresas a promover ações voltadas para a Inovação, tornando evidentes sua flexibilidade e capacidade de adaptação frente às mudanças do cenário competitivo. Deve-se disseminar o conceito de que inovar é uma medida estratégica e incentivar os indivíduos a pensar de forma inovadora cabendo ao líder influenciar e conscientizar o seu time.

O aperfeiçoamento contínuo implica em novas maneiras de pensar e agir e a busca pela Qualidade deve ser prioridade, sendo estimulada a partir das lideranças. É preciso que haja um ambiente participativo onde os líderes promovam ações de incentivo ao engajamento dos colaboradores no desenvolvimento de propostas de melhorias onde suas ideias sejam exploradas numa tentativa de tornar o dia a dia de trabalho mais simples e ágil para todos.

Destaco a postura da organização estudada que reconheceu as necessidades de aprimoramento e permitiu que seus funcionários pudessem sugerir soluções. Os programas de melhoria da Qualidade precisam abranger a empresa como um todo e não apenas áreas específicas. Se as pessoas não estiverem preparadas para os desafios é necessário que a gestão ofereça capacitação para que as contribuições sejam expandidas.

Entender as particularidades dos processos e saber como são executadas as atividades que agregam valor para o cliente é fundamental. Assim, o colaborador tem conhecimento da relevância do seu desempenho na busca pelas metas estabelecidas pela organização.

Para concluir, considero que é primordial que a empresa saiba qual o entendimento que o público-alvo tem sobre Qualidade e desenvolver seus produtos ou serviços de acordo com suas necessidades, pois a sobrevivência no mercado depende da satisfação do consumidor.

REFERÊNCIAS

Blog de Tecnologia e Inovação – MJV. Disponível em: <<http://blog.mjv.com.br/gamificacao-nos-negocios-passo-a-passo>> Acesso em: 24 mar. 2016.

Blog de Tecnologia e Inovação – MJV. Disponível em: <<http://blog.mjv.com.br/ideias/5-pensamentos-que-inibem-a-criacao-da-cultura-de-inovacao-na-sua-empresa>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

Design Brasil. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/design-em-pauta/a-revolucao-do-design-thinking/#.VubXqUq5fIU>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

MJV – Consultoria de Inovação em Negócios e Tecnologia. Disponível em: <<http://www.mjv.com.br/biblioteca/infografico-o-que-e-gamificacao>>. Acesso em 11 mar. 2016.

Portal SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-o-design-thinking>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

Revista Época Negócios. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT108968-16642,00.html>>. Acesso em 13 mar. 2016.

BALEM, Regina Francieli; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; CARDOSO, Helder A. T. G.; LUIZ DE SOUZA, Richard Perassi. Design Thinking: Conceitos e Competências de um processo de estratégias direcionado à inovação. In: 1º CONGRESSO NACIONAL DE DESIGN, 2011.

Disponível em:

<http://www.desenhandoofuturo.com.br/anexos/anais/design_e_inovacao/design_thinking_implementacao_de_um_processo_de_estrategias_direcionado_a_resultados_inovadores.pdf>.

Acesso em: 15 mar. 2016.

BONINI, Luiz Alberto; ENDO, Gustavo de Boer. Design Thinking: uma nova abordagem para a inovação. Biblioteca Terra Fórum, ago. 2011. Disponível em:

<http://www.design.org.br/artigos_cientificos/artigo_designthinking.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2016.

BONINI, Luiz Alberto; SBRAGIA, Roberto. O modelo de Design Thinking como Indutor das Inovações nas Empresas: um estudo empírico. *Revista de Gestão e Projetos -GeP*, São Paulo, v. 2, n. 1, p 03-25, jan./jun. 2011. Disponível em:

<<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/36> em 14.03.2016>. Acesso em 15. Mar. 2016.

MEDEIROS, Renata; SANTOS, Neusa. A Cultura organizacional e o comprometimento dos trabalhadores. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, ago. 2015.

Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_546.pdf>. Acesso em 14. Mar. 2016.

MENEZES, Nayara Karine; LIMA, Tereza; REIS, Irene; EVANGELISTA, Maria Aparecida. Qualidade de Vida no Trabalho: estudo de caso em uma Indústria farmacêutica. In: CONGRESSO

NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, ago. 2015. Disponível em:
<http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_420.pdf>. Acesso em 14. Mar. 2016.

NETO, Natalício Marcelino; CALEFFI, Inês Farherr. Proposta de Melhoria para uma Rotina de Trabalho do Judiciário Catarinense, Set. 2008. Disponível em:
<http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Ines_Farherr_Caleffi_-_Natalicio_Marcelino_Neto.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2016.

SANTOS, Luana Vieira dos. Gestão de pessoas e o seu principal objetivo: Motivar profissionais e interferir positivamente nos resultados da organização. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, ago. 2015. Disponível em:
<<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/8227>>. Acesso em 18. mar. 2016.

ADLER, Isabel K.; LUCENA, Brenda.; RUSSO, Beatriz.; VIANNA, Maurício.; VIANNA, Ysmar. **Design Thinking – Inovação em Negócios**. 5 Ed. Rio de Janeiro: MJV PRESS, 2014.

BURKE, Brian. **Gamificar: como a Gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias**. Tradução Sieben Gruppe. São Paulo: DVS Editora, 2015.

DEMING, W. E. **Saia da crise: as 14 lições definitivas para controle de qualidade**. São Paulo: Futura, 2003.

COSTA JUNIOR, Eudes Luiz. **Gestão em Processos Produtivos**. Curitiba: Ibplex, 2008.

FEIGNBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, v.1, 1994.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro, Qualimark, 1992.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As empresas são coleções de processos*. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.40, n.1.; p. 6-19, jan./mar., 2000.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração Contemporânea**. 4 Ed. São Paulo: AMGH, 2008.

JUNIOR, Isnard Marshall; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar;

QUINTELLA, Odair Mesquita. **Gestão da Qualidade e Processos**. 1 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 Ed. São Paulo: ATLAS SA, 2003.

MEDINA, Bruno; TANAKA, Samara; VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar. **Gamification, Inc – Como reinventar empresas a partir de jogos**. 2 Ed. Rio de Janeiro: MJV PRESS, 2014.

NEUMANN, Clóvis. **Gestão de Sistemas de Produção e Operações – Produtividade, Lucratividade e Competitividade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.



FERREIRA, J. **Bienal Brasileira de Design**. Curitiba: Centro de Design do Paraná, 2010. Disponível em <http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/02/Catalogo_Bienal_2010_1.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2016.

LOURES, R. da Rocha. **Bienal Brasileira de Design**. Curitiba: Centro de Design do Paraná, 2010. Disponível em <http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/02/Catalogo_Bienal_2010_1.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2016.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS – FINEP. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Brasília, 2004.