

# **CRIATIVIDADE : BASE PARA A MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS EM UMA ORGANIZAÇÃO**

Paulo Manoel Dias  
Universidade Federal de Santa Catarina – Laboratório de Qualidade – GAV/EPS  
R. Lauro Linhares, 1288, BL1 Apto 102, Trindade, Florianópolis, SC, CEP 88036-001  
(e-mail : pmdias@eps.ufsc.br)  
Gregório Varvakis, Ph.D.  
Universidade Federal de Santa Catarina – Lab. de Qualidade – GAV/EPS/PPGEP & BDC/CED  
Cx. postal 476 – Florianópolis – SC. CEP 88010-970. – (email : grego@eps.ufsc.br)

**ABSTRACT:** This work tries to evidence the importance of the creativity in the managerial environment gone back to the continuous improvement, in the application of the methodology of Business Process Improvement (BPI). It discusses the importance of the creativity in the several phases of the BPI, especially in an application in a bank institution, and how the structure of the methodology can contribute to a creative organizational atmosphere.

**KEYWORDS:** Creativity, Organizational Environment, Process Improvement

**RESUMO:** Este trabalho busca evidenciar a importância da criatividade no ambiente organizacional na busca da melhoria contínua, na aplicação da metodologia de Gerenciamento de Processos (GP). O artigo discute a importância da criatividade nas diferentes fases do GP, em especial na aplicação em uma instituição bancária, e como estrutura da metodologia pode contribuir para uma atmosfera organizacional criativa.

**PALAVRAS CHAVE:** Ambiente Organizacional, Criatividade, Melhoria de Processos

## **1. INTRODUÇÃO:**

Com as mudanças que estão ocorrendo na economia nos últimos anos os empresários vêm se conscientizando da real necessidade da excelência no atendimento aos clientes, redução de custos, aumento da produtividade e outras ações capazes de elevar a competitividade das empresas capacitando-as para a competição de uma forma globalizada. As formas tradicionais de gestão empresarial já não são eficazes para que estes objetivos sejam atingidos.

Tais mudanças no meio empresarial exigem também mudanças profundas nas pessoas, que passam a ser vistas como o maior patrimônio existente na organização. É necessário que as pessoas da organização sejam responsáveis não só pelas suas funções específicas mas também tenham um compromisso com a melhoria contínua de produtos e processos, agindo como efetivos solucionadores de problemas (Moe , 1995).

A busca pela melhoria contínua dos processos é fundamental para a sobrevivência empresarial, e o Gerenciamento de Processos (GP) é uma metodologia capaz de orientar a empresa

nesta direção. O GP necessita, em todas as suas fases, de trabalho em grupo e comprometimentos de todos dentro da organização, e a criatividade e a motivação tornam-se essenciais.

Este trabalho discute a importância da criatividade e da motivação na busca da melhoria contínua de processos empresariais, dentro da metodologia de Gerenciamento de Processos buscando evidenciar a importância destes conceitos. Será apresentado um exemplo e resultados em uma empresa do setor de serviços.

## **2. A BUSCA DA MELHORIA CONTÍNUA**

A busca pela melhoria, ou Kaizen para os japoneses atualmente é uma necessidade, e as empresas que não adotarem este princípio tendem a desaparecer, mais cedo ou mais tarde (Martin, 1996). Segundo Massaki Imai (1988), autor japonês de livros na área gerencial, existem três religiões importantes no Japão : Budismo, Xintoísmo e Kaizen . E quanto ao Brasil? Hoje, com a globalização, as empresas nacionais enfrentam as mesmas dificuldades que as empresas das demais partes do mundo, e passam a adotar as melhores técnicas e metodologias para poderem ser competitivas, entre elas a melhoria contínua.

Melhoria continua significa o envolvimento de todas as pessoas da organização no sentido de buscar, de forma constante e sistemática, o aperfeiçoamento dos produtos e processos empresariais. A melhoria contínua pressupõe pequenas mudanças como hábito da organização e grandes mudanças com maior planejamento. A figura 1 ilustra a abordagem tradicional e a melhoria contínua de um processo empresarial (Shiba, 1993).

Na figura está ilustrado o modo tradicional de gerenciamento, onde são realizadas somente melhorias planejadas em determinadas ocasiões (por exemplo, mudanças tecnológicas, reengenharia) com considerável intervalo de tempo entre estes esforços. Neste caso a empresa passa longos períodos de tempo sem nenhum aumento no desempenho de seus processos e, se considerarmos que as demais empresas atuam dentro da filosofia da melhoria contínua, estará constantemente perdendo terreno para a concorrência. Já a empresa que adota a melhoria contínua, estará obtendo ganhos durante todo o tempo, e isso fica explícito na inclinação da curva. Após cada grande mudança, no final das fases A, B, e C, existe uma diferença de desempenho considerável entre as duas empresas.

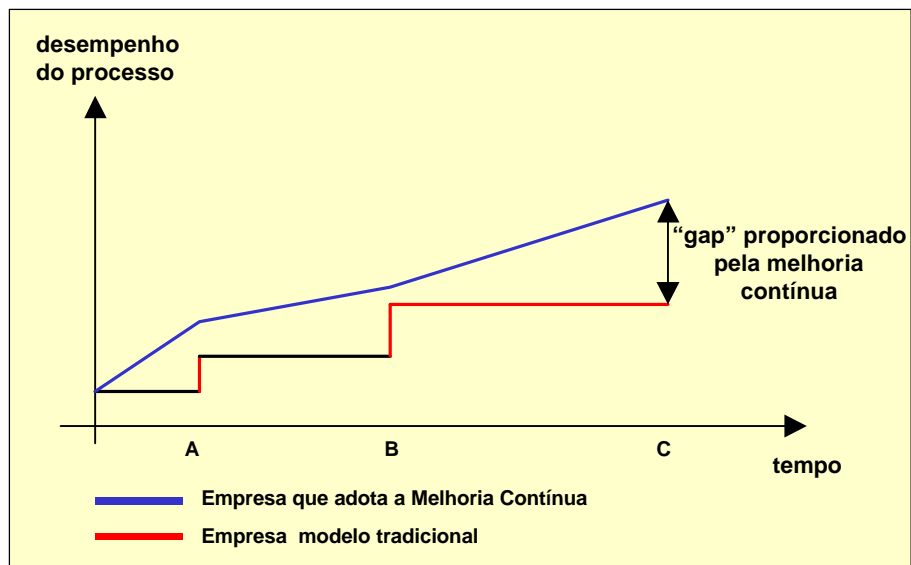


Figura 1 - Empresa Tradicional x Empresa Voltada para Melhoria Contínua – (Shiba, 1993 – adaptado)

Cabe salientar que quando a empresa evolui constantemente (melhoria contínua), os ganhos associados às mudanças de origem tecnológica (gerencial ou operacional) são mais rápidos e mais facilmente incorporados ao processo. Como a organização está acostumada a mudar/aprender/evoluir oferece menos restrições às melhorias.

### 3. O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

O Gerenciamento de Processos (GP) viabiliza a melhoria dos processos empresariais, proporcionando uniformidade de produção, redução de desperdícios em geral, e custos mais baixos, ou seja, aumento da eficiência dos processos, sempre buscando a agregação de valor e satisfação dos clientes (Pinto, 93). O Gerenciamento de Processos, dadas as suas características, apresenta-se como uma excelente ferramenta para a melhoria contínua nas organizações, quer nas atividades produtivas ou de suporte.

Segundo Harrington (1993), o GP tem como objetivo tornar os processos:

- *Eficazes*: produzir os resultados desejados.
- *Eficientes*: minimizar o uso de recursos.
- *Adaptáveis*: acompanhar a variação das necessidades dos clientes.

O GP pode ser dividido em quatro etapas, (segundo modelo do Grupo de Análise de Valor da UFSC): Base para o GP, Definição do Processo, Análise do Processo e Garantia da Melhoria do Processo. A figura abaixo mostra as quatro etapas e o resultado esperado de cada uma delas.

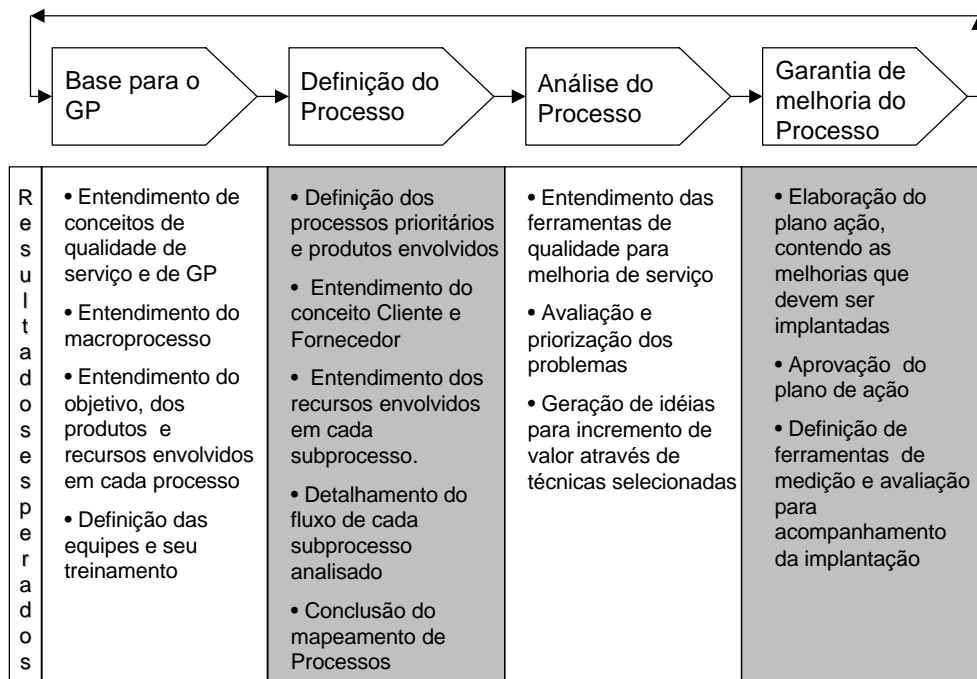


Figura 2 - Etapas do Gerenciamento de Processos e resultados esperados (GAV-UFSC)

A etapa Base para o GP busca uniformizar conceitos, formar equipes de trabalho, e todas as demais ações de preparação para a implementação da metodologia em uma empresa. Sua duração será maior ou menor de acordo com o nível de organização da empresa em questão. Empresas onde já existe a cultura de formação de grupos de trabalho, ou que já adotem programas de melhoria da qualidade terão o tempo necessário para esta fase inicial reduzido.

A etapa Definição do Processo tem como objetivo o estabelecimento das fronteiras e as relações entre todos os processos da empresa (mapeamento de processos), existindo a necessidade de visualizar as organizações por processos, mesmo naquelas que utilizam uma estrutura organizacional departamental.

A Análise do Processo, terceira etapa do GP, com base nos dados da segunda etapa, possibilitará o reconhecimento de oportunidades de melhoria, ou seja, atividades ou subprocessos que podem ser modificados ou até mesmo excluídos a fim de otimizar o processo e promover a agregação de valor. Esta é a fase de geração de idéias.

Uma vez identificadas pontos onde o processo pode ter sua eficiência aumentada, a Garantia da Melhoria do Processo, quarta e última etapa, irá planejar ações para transformar estas oportunidades de melhoria em ações concretas.

A última etapa não significa o fim do GP pois, em se tratando de uma ferramenta de melhoria contínua dos processos, é essencial que o processo seja analisado continuamente, através de um conjunto de indicadores ou medidas de desempenho, que sejam auto-adaptáveis à mudança contínua das necessidades dos clientes (Varvakis, 1997).

As etapas 2, 3 e 4 constituem o Gerenciamento de Processos, enquanto a primeira etapa é a preparação para a implantação. Em todas estas etapas é necessário o trabalho em equipe, e o uso de técnicas onde a criatividade é um fator determinante. É necessário que todos os envolvidos no

GP, e isto significa, em diferentes níveis de envolvimento, todos na empresa, atuem de modo pró-ativo na busca de soluções para os problemas (resultados indesejáveis do processo). A busca da agregação de valor aos processos durante o GP inclui a maximização do valor percebido pelo cliente, implicando na focalização dos processos, que direcionam a empresa para a mentalidade criativa (Adair, 1994).

### 3. A CRIATIVIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

A criatividade impulsiona e amplia o conhecimento organizacional. Segundo Barbosa (1997) tal conhecimento é aquele que as pessoas na empresa incorporam com o tempo e utilizam, criando novos conhecimentos, em um processo cíclico e contínuo resultando em novos e aprimorados produtos, processos e métodos.

#### 3.1 PENSANDO DIFERENTE

Ser criativo significa "pensar diferente", e existem pelo menos cinco elementos que devemos possuir para tornar a criatividade parte de nossas vidas (Harrington, 1997) : curiosidade; disposição para correr riscos; capacidade de mudar paradigmas; exercício contínuo; perseverança. Cada um desses elementos será comentado a seguir.

- *Curiosidade* : Observar o ambiente e os acontecimentos que nos rodeiam, ver ao invés de olhar, e ter curiosidade sobre estes fatos é uma forma de se iniciar o “pensar diferente” , que leva a criatividade.
- *Disposição para correr riscos* : Quanto mais formal o modo de pensar e agir, mais seguros nos sentimos. A pessoa criativa deve estar disposta a correr os riscos de pensar diferente e deste modo ser criticado e, em casos extremos, até mesmo ser ridicularizado pelos demais.
- *Capacidade de mudar paradigmas* : Usamos os paradigmas como padrões, servindo como ponto de referência para nos orientar na solução de problemas. Porém devemos estar preparados para avaliar estes paradigmas de forma crítica, e estar dispostos para mudá-los e desenvolvê-los continuamente.
- *Exercício contínuo* : Assim como os músculos do corpo a mente necessita ser exercitada. Quanto mais trabalhamos e desenvolvemos nossa mente, maior será nosso potencial criativo.
- *Perseverança* : É necessário insistir no modo de pensar e agir, mesmo quando houver oposição ou influências contrárias. Desistir ao encontrar as primeiras dificuldades impossibilita a consolidação das idéias em ações concretas.

Desta forma este “pensar diferente” implicará na identificação de oportunidades de melhoria que resultarão em agregação de valor adicional ao processo produtivo. É fundamental que o “pensar diferente” seja estimulado e os resultados capturados, favorecendo uma maior competitividade da empresa e o fundamental exercício de aprendizado. Contudo, geralmente o ambiente empresarial não estimula a criatividade.

### 3.2 INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NA CRIATIVIDADE

O ambiente de trabalho geralmente dificulta o desenvolvimento do potencial criativo, uma vez que as atividades são estruturadas de forma rígida e muitas vezes burocrática (Roque, 1997).

O GP, através da minimização da burocracia e simplificação das atividades, que são algumas das melhorias nos processos obtidas com a aplicação da metodologia, possibilita a criação de um ambiente mais propício a criatividade (Harrington, 1993). Nota-se então que o processo é cíclico, pois o GP necessita da criatividade para seu sucesso, nas suas diferentes etapas já comentadas anteriormente, e contribui para criar um ambiente propício à criatividade, na medida que está amparado no constante aprendizado.

A gerência tem papel fundamental em tornar o ambiente organizacional favorável à criatividade. É necessário que questões pouco atraentes aos gerentes como gestão participativa, *empowerment* e envolvimento, sejam discutidas e vistas como oportunidades de se obter ganhos no trabalho em grupo (Harrington, 1997).

O Gerenciamento de Processos propõe a visão horizontal (por processos) em oposição a visão vertical (departamentalizada), orientando os processos pelas necessidades dos clientes internos e externos. Com a quebra da organização puramente funcional, onde cada departamento trata de apenas um aspecto do negócio, e a mudança para uma organização por processos, formam-se grupos de trabalho mais heterogêneos, o que aumenta a gama de conhecimentos e também impulsiona a criatividade. Em certos casos chegam-se a equipes estruturadas, podendo ser consideradas como unidades básicas da organização, em oposição a estrutura vertical onde as unidades básicas são os departamentos. Em qualquer situação que necessite da combinação de experiências, julgamentos, ou conhecimentos múltiplos, um grupo ou equipe bem coordenado obterá melhores resultados do que um conjunto de indivíduos presos à uma estrutura funcional rígida (Katzenbach, 1993).

### 3.3 BARREIRAS À CRIATIVIDADE

Hicks (1991) classifica as barreiras à criatividade no ambiente organizacional como: de percepção, emocionais, culturais, ambientais, e intelectuais. Hicks descreve cada uma dessas barreiras:

*Barreiras de percepção* : São resultantes do modo como a mente gerencia os dados recebidos, ou seja a forma como os acontecimentos são percebidos. Nesta classificação encontram-se :

- Estereotipagem.
- Dificuldade de se isolar problemas.
- Visão restrita (visão tipo túnel).
- Inabilidade de se perceber os acontecimentos de vários pontos de vista.
- Falha na utilização eficiente de todos os nossos sentidos.

*Barreiras emocionais* : Quando as emoções e sentimentos afetam nossa capacidade de pensar, nos deixando sem entusiasmo no trabalho. São elas:

- Desejo exagerado por segurança e ordem.

- Medo de cometer erros.
- Despreparo para assumir riscos.
- Falta de motivação.
- Dificuldade de reflexão.
- Desejo de resolver os problemas com muita pressa.
- Falta de imaginação.

*Barreiras culturais* : Ocorrem devido à influências da cultura da empresa e da sociedade em nosso modo de pensar e agir. As barreiras culturais tem efeito cumulativo, ou seja, ao longo do tempo vão restringindo cada vez mais a criatividade. As crianças são altamente criativas, porém a cultura de nossa sociedade vai "podando" esta habilidade com o tempo. São exemplos de barreiras culturais:

- Crença que a busca da melhoria é difícil.
- Dizer que reflexão é pura perda de tempo.
- Crença de que pensar de um modo descompromissado é restrito à crianças.
- Achar que a lógica é sempre melhor que a intuição.
- Acreditar que tradição é melhor que mudança.
- Tabus organizacionais.
- Estilo de gerência e da liderança da organização.
- Falta de suporte ao trabalho em grupo.
- Relutância da organização em implementar as idéias geradas.

*Barreiras ambientais* : Tudo aquilo no ambiente de trabalho que afeta o "pensar criativo", quebrando a seqüência de formulação de idéias.

- Distrações do ambiente (ruídos, chamadas telefônicas constantes, etc.).
- Monotonia.
- Desconforto físico e mental.
- Falta de comunicação na organização.

*Barreiras intelectuais* : Dificuldades de inter-relação entre membros de uma equipe de trabalho dificultam o pensar criativo, devido à:

- Escolha incorreta da linguagem de solução de problemas.
- Use inflexível ou inadequado de estratégias e métodos.
- Falta de informações corretas.
- Problemas na comunicação entre pessoas.

Cada um de nós, preocupados em obter ganhos com base no uso da criatividade, seja na melhoria de processos, projeto de produto, criação de novos negócios, entre outras atividades, deve refletir sobre como cada uma destas barreiras afeta nosso trabalho. Nas empresas, os gerentes devem avaliar a influência das barreiras na criatividade individual e nos grupos de trabalho, estabelecendo medidas para contorná-las. Por fim, a percepção de tais barreiras torna-se importante para o Gerenciamento de Processos, tanto na implementação como na manutenção da metodologia, pois são fatores que afetam o a motivação e o desempenho dos grupos de trabalho.

### 3.4 UM CASO PRÁTICO DO ESTÍMULO DA CRIATIVIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS

Durante um dos trabalhos de implementação do Gerenciamento de Processos (GP) realizados pelo Grupo de Análise de Valor (GAV) da Universidade Federal de Santa Catarina, foi possível se observar claramente a importância da criatividade na busca de solução de problemas visando a melhoria contínua.

O trabalho foi desenvolvido em uma instituição bancária do Estado de Santa Catarina, em um ambiente onde o incentivo à criatividade dos funcionários não era priorizado, o que dificultava a captura de oportunidades de melhoria.

Um problema específico identificado pelo grupo de trabalho foi a alta taxa de devolução de cheques em uma determinada agência, que quando avaliado de forma global na instituição mostrou-se ser equivalente à média geral (ver figura 3). A dificuldade de "pensar diferente" neste caso, fazia com que os envolvidos na busca da melhoria vissem o problema exclusivamente com base nas dificuldades operacionais para executar o processo de devolução. A gerência, ao contrário, via a devolução de cheques como fonte de recursos, já que a devolução de cheques implica no pagamento de uma taxa por parte do cliente que emitiu o cheque, o que, após os resultados do GP, ficou claro que era uma avaliação incorreta pois os custos por devolução excediam o valor da multa em quase 100%, conforme mostrado na figura 4, o que implicava em um custo mensal considerável.

A visão restrita do problema, que é uma barreira de percepção, impedia que os envolvidos no projeto identificassem outros prejuízos causados pela alta taxa de devolução dos cheques para os clientes do banco e também para os não-clientes que porventura recebessem um cheque que viesse a ser devolvido, o que comprometia a imagem da instituição. Neste caso ficou evidenciada a falta do exercício da criatividade no trabalho.

O grupo envolvido no Gerenciamento de Processos procurou deixar clara a importância da criatividade, usando o caso em questão para demonstrar o quanto isto seria importante.

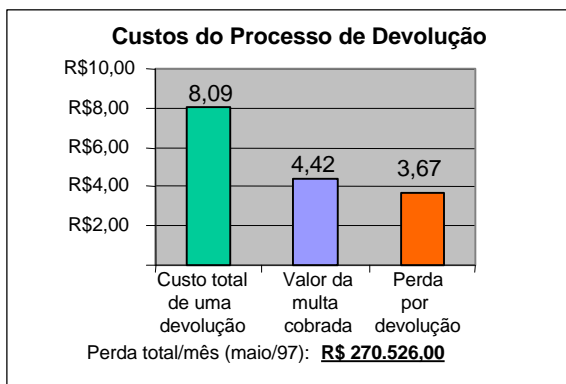
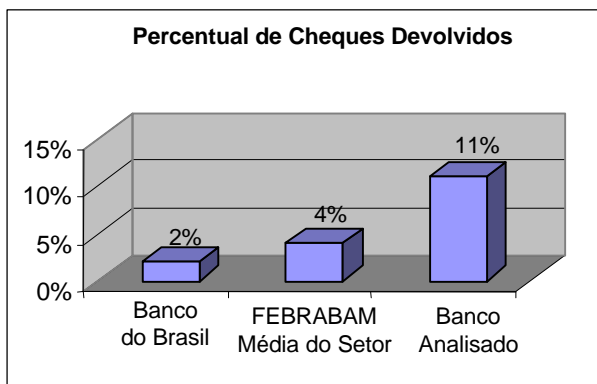


Figura 3 - Comparativo entre percentual de devolução de cheques do banco analisado com média do setor (Fonte : FEBRABAM)

Figura 4 - Custos do processo de devolução e perda total mensal (maio/97). (Fonte : Relatório de Consultoria GAV/UFSC)

Em primeiro lugar procurou-se remover as barreiras à criatividade (segundo classificação já comentada no item 3.3 deste artigo).



No problema, era evidente a *visão restrita* (barreira de percepção) pois não eram notadas as reais implicações do problema de devolução de cheques :

- Questão do custo : custo de devolução e custo de compensação.
- Questão da imagem : prejuízos a imagem da instituição perante o cliente e mercado.

Ao se buscar a causa do problema, foi percebida outra barreira, a dificuldade de isolar os problemas. Neste caso, a metodologia de Gerenciamento de Processos foi eficiente para identificar a causa fundamental, a falta de controle no fornecimento de talões de cheque aos clientes.

A solução, do ponto de vista financeiro, permitiu uma redução de custos do processo de devolução de cheques de cerca de 65%, equivalente a R\$ 175.841,00. Adicionalmente, com a busca da solução deste e de outros problemas foram “quebrados” certos paradigmas:

- Tratamento do problema de forma ampla, buscando conhecer todas as suas implicações.
- Envolvimento entre diferentes departamentos na busca de soluções no trabalho.
- Utilização sistemática de dados como base para tomada de decisões.

O aprendizado durante este caso específico, e no restante da implementação do Gerenciamento de Processos permitiu um *feedback* que resultou em mudanças na etapa 1 (Base) da metodologia, onde o tratamento dado a criatividade foi reavaliado, com a inclusão de técnicas e exercícios para incentivar o “pensar diferente”.

#### **4.0 CONCLUSÃO**

Não é recente a preocupação com a criatividade no ambiente de trabalho. Os envolvidos no Gerenciamento de Processos ou em qualquer programa para a busca da melhoria contínua devem, durante as etapas de implementação e manutenção destes programas, estar atentos para esta questão, procurando meios de incentivar a criatividade e participação dos funcionários, através de técnicas apropriadas, como por exemplo sistemas de sugestões ou grupos para criação de idéias. No GP, a etapa 1 (Base) permite que se utilizem técnicas para incentivo à criatividade e ao trabalho em grupo.

A própria estrutura do GP flexibiliza o ambiente de trabalho, permitindo o “pensar diferente” e derrubando parte das barreiras à criatividade citadas. Outras destas barreiras que se evidenciarem devem ser trabalhadas de forma apropriadas.

Na primeira etapa do GP, a etapa de base (ver figura 2), deve-se introduzir a questão da criatividade, em menor ou maior grau, de acordo com as necessidades da organização, pois certas organizações são mais rígidas e necessitam de um maior esforço inicial. Nas demais fases do GP o comportamento criativo facilita a solução de problemas e a otimização dos processos, e está fortemente ligado com a melhoria e o aprendizado contínuos fundamentais na busca pela competitividade empresarial.

Aspectos relacionados à criatividade no trabalho podem, inclusive, ser utilizados como forma de avaliar os indivíduos e as equipes de trabalho, com a vantagem de se deixar claro, para todos na organização que é um aspecto valorizado pela organização, o que pode contribuir para o rompimento das barreiras à criatividade.

## 5. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

- ADAIR, Charlene B. ; MURRAY, Bruce A . *Revolução Total dos Processos : Estratégias para Maximizar o Valor do Cliente*. São Paulo, Nobel, 1994.
- BARBOSA Jr., Nayron B. *Conhecimento Organizacional : Um Novo Paradigma*. Anais do XVII ENEGEP, Gramado, 1997.
- HARRINGTON, James. *Aperfeiçoando Processos Empresariais*. São Paulo Makron Books, , 1993.
- HARRINGTON, James. *Gerenciamento Total da Melhoria Contínua*. São Paulo, Makron Books, 1997.
- HICKS, Michael J. *Problem Solving in Business and Management* London, Chapman & Hall, 1991.
- IMAI, Masaaki. *Kaizen : A Estratégia para o Sucesso Competitivo*. IMAM, São Paulo, 1988.
- KATZENBACH, Jon R. ; SMITH, Douglas K. *The Wisdom of Teams : Creating a High Performance Organization*. Boston, Harvard Business School Press, 1993.
- MARTIN, James. *A Grande Transição*. São Paulo, Futura, 1996.
- MOE, Jeffrey L. *What Does "Employee Involvement" Mean?* In Quality Progress Magazine, July 1995, pp. 67-71.
- PINTO, Jane L. G. *Gerenciamento de Processos na Indústria de Móveis*. Dissertação de Mestrado, PPGE – UFSC, 1993.
- ROQUE, Vânia F. *A Importância do Comportamento Criativo Individualizado Sobre o Trabalho de Geração de Idéias*. Anais do XVII ENEGEP. Gramado, 1997.
- SHIBA, Shoji; et al. *TQM : Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1997.
- VARVAKIS, Gregório J. ; et al. *Self-design Organization : Optimizing Organizational Structure Through Improvement Process*. 13<sup>th</sup> Triennial Congress of the International Ergonomics, Tampere, Finland, 1997.