



**TOP SER HUMANO 2019**

Categoria Organização

## Programa Desafio-Chave – melhorias contínuas



**Responsável pelo projeto e CEO da Imunosul:**

Renato Soldado

**Responsáveis pelo case:**

Kelen Pompermaier Kertesz e Emanuelle Fagundes

**Abril, 2019**

## SUMÁRIO

1. SINOPSE.....	3
2. OBJETIVO DO CASE.....	4
3. INTRODUÇÃO.....	5
4. CONHECENDO O PROGRAMA DESAFIO-CHAVE – MELHORIAS CONTÍNUAS .....	8
4.1 Desenvolvimento da solução e objetivos .....	9
4.2 Público-alvo e etapas .....	9
4.3 Contribuição do trabalho .....	12
4.4 Sustentação e evolução .....	14
4.5 Recursos financeiros.....	17
4.6 Recursos humanos e parcerias de projeto.....	18
4.7 Metodologia de avaliação e mensuração dos resultados.....	19
5. RESULTADOS OBTIDOS .....	21
6. CONCLUSÃO .....	28
7. BIBLIOGRAFIA.....	29
8. INFORMAÇÕES DOS AUTORES .....	29

## 1. SINOPSE

A Imunosul, distribuidora e importadora de vacinas e produtos médico-hospitalares que atua no mercado desde 1987, busca oferecer o melhor serviço de distribuição de vacinas do mercado. Visando desenvolver pessoas e a organização no todo, a área de Recursos Humanos implementou diversos programas internos, sendo o destaque aqui o programa Desafio-Chave – melhorias contínuas, com a motivação de instigar os colaboradores a criar novas oportunidades, com ideias e/ou sugestões, possibilitando torná-los mais ativos na empresa. Com isso, é possível gerar melhorias nos processos internos e/ou na empresa como um todo. Mas o maior propósito é o empoderamento dos colaboradores no ciclo organizacional. O programa foi apresentado em junho de 2018 para os 28 colaboradores atuantes na Imunosul.

A empresa considerou, para validar o programa, obter um nível de satisfação dos colaboradores acima de 70%. Assim, fez uma pesquisa anônima *on-line* (fonte: [www.survio.com.br](http://www.survio.com.br)), denominada “Satisfação e Importância”, em março de 2019 com todos os colaboradores ativos, em que mensurou o nível de satisfação deles por terem participado do Desafio-Chave – melhorias contínuas, indicando 83,4% de satisfação. Também avaliou o quanto eles se sentem reconhecidos em contribuir com decisões e mudanças na empresa, indicando 73,3% de satisfação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empoderamento, satisfação, reconhecimento.

## 2. OBJETIVO DO CASE

A Imunosul, além de sua atuação na distribuição e importação de produtos médicos e de vacinas, alinhada ao seu *slogan* “Cuidando Sempre”, pretende garantir o desenvolvimento de pessoas por meio do empoderamento (*empowerment*), ressaltando o aumento da autoconfiança e o reforço de que todos os colaboradores são parte da engrenagem de uma empresa e que cada peça é fundamental para o sucesso do negócio.

A prática apresentada no case tem como finalidade incentivar as organizações do segundo setor a implementarem essa cultura do empoderamento organizacional, *empowerment*. Entende-se que delegar responsabilidades e tornar as decisões democráticas, em contextos aplicáveis, permite que os colaboradores sintam maior confiança em sua atuação e tragam sugestões de forma assertiva. Conforme Daft (2002), a possibilidade de não ter o controle focalizado propicia flexibilidade, velocidade e maior decisão na organização. Isso irá gerar a sensação de pertencimento e maior responsabilidade na sua participação na organização. Para Oliveira (1991),

Democratizar os programas participativos na empresa significa, para os trabalhadores, que eles podem sugerir a pauta de discussão, trazer à tona problemas que eles percebem na empresa e, não, somente discutir os programas participativos de iniciativa empresarial.

Os resultados esperados a partir de empresas que implementem essa prática de empoderamento estão relacionados com o aumento da autoestima de seus colaboradores, a descoberta de novos talentos, o que oportuniza o reconhecimento e a valorização deles, tendo aumento na produtividade e decisões tomadas com maior rapidez e assertividade.

### 3. INTRODUÇÃO

A Imunosul iniciou as suas atividades em 1987 oferecendo a distribuição de vacinas humanas e produtos médicos. Em 2010, iniciou uma nova mudança de cultura e valores, estruturando a área de Recursos Humanos (Gestão de Pessoas) e, com isso, passou a priorizar não somente a qualidade do serviço oferecido, mas também o desenvolvimento de programas internos que tornariam o time ainda mais participante deste movimento.

A área de Recursos Humanos da Imunosul, em outubro de 2014, formalizou os Programas Internos, que abrangem ações de integração, bonificação por assiduidade, valorização por tempo de casa e qualidade de vida no trabalho, proporcionando espaço para descanso e lazer após o almoço.

Entendendo que nossa premissa é cuidar, foi dada ênfase à imunização com campanhas de vacinação, tanto para colaboradores quanto para os familiares deles. Também há programas que incentivam a prática esportiva e a alimentação saudável.

No que se refere ao desenvolvimento profissional e pessoal, há o incentivo à educação e a prática de ações internas para alinhamento de carreira, fazendo uso de ferramentas de *coaching*, com o propósito do autoconhecimento e o foco nas melhorias individuais.

Entendendo existir a necessidade de desenvolver maior autonomia nos colaboradores, foi lançada a proposta de empoderamento organizacional, que possibilita tornar os colaboradores mais confiantes quanto à sua atuação na empresa, proporcionando que as ideias e sugestões sejam revertidas em oportunidades de melhorias individuais e coletivas.

Dentre os programas em execução, a Imunosul escolheu o Desafio-Chave – melhorias contínuas para ser destaque nesta apresentação.

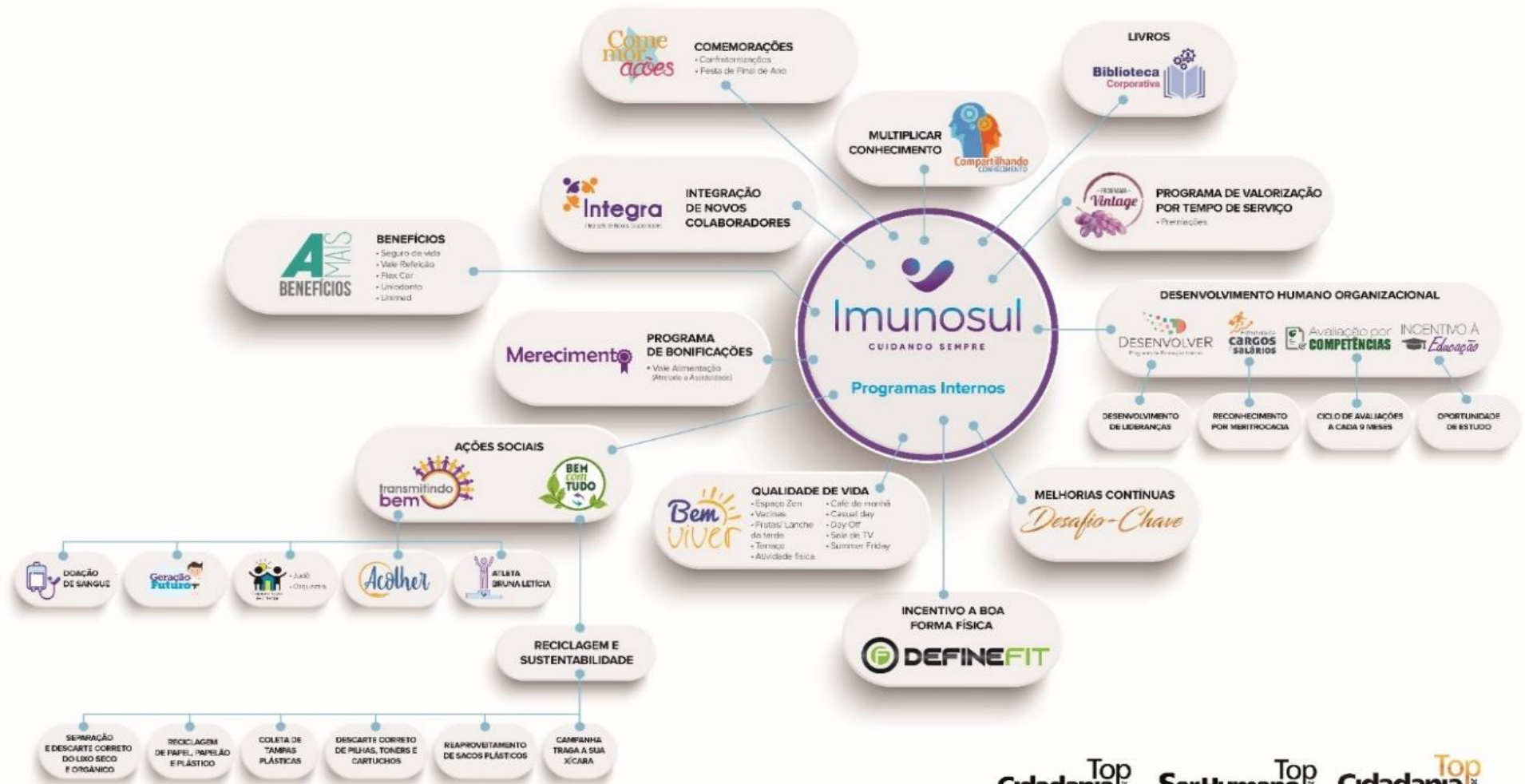
Acreditando no empoderamento organizacional como uma nova oportunidade de reforçar a atuação dos colaboradores na empresa, em junho de 2018, iniciou a construção de ações de *empowerment*, que visa valorar a sensação de pertencer e de participação dentro da organização. Segundo Chiavenato (2004), o *empowerment* oportuniza às pessoas participar ativamente da organização, além de propiciar liberdade, poder e conhecimento para tomar decisões.

Cada programa da Imunosul é estrategicamente pensando, elaborado e implementado para oportunizar aos seus colaboradores maior satisfação em fazer parte da equipe Imunosul.

Segundo Carvalho et al. (2013 *apud* Bortolozo e Santana, 2011):

Nesse sentido, uma organização que se preocupa e tem ações voltadas à qualidade de vida de seus funcionários passará confiança aos mesmos, pois são organizações que se preocupam com o bem-estar, satisfação, segurança, saúde e a motivação de seus funcionários.

Conseguimos visualizar os programas de uma forma mais estratégica no quadro a seguir, denominado Programas Internos. Ele é capaz de traduzir a identidade da Imunosul, pois ali apresentamos a nossa premissa adotada, consolidada com o *slogan* “Cuidando Sempre”.



No quadro a seguir, é possível visualizar um dado quantitativo referente ao programa que decidimos apresentar, o Desafio-Chave – melhorias contínuas. Em sua implementação, tivemos a participação de 28 colaboradores, o que totaliza 28 projetos apresentados, sendo que destes 17 foram aprovados, o que representa 60,71%. Dos reprovados, tivemos 8, que traduz 28,57%. Para análise, foram contabilizados 3, que equivale a 10,71%. Os projetos em análise e/ou reprovados são convidados para um redesenho, visando a um estudo da aplicabilidade, que acontece no formato individual após a etapa de conclusão das apresentações.



#### **4. CONHECENDO O PROGRAMA DESAFIO-CHAVE – MELHORIAS CONTÍNUAS**

Neste capítulo, denominado “Conhecendo o Programa Desafio-Chave – melhorias contínuas”, serão apresentados a origem do programa, o objetivo, o público-alvo, as etapas de implementação e as ações que evidenciam a preocupação com a contribuição do trabalho no âmbito das pessoas e da organização, bem como a sustentação, a evolução do trabalho e os recursos humanos aplicados, tendo como destaque o baixo investimento financeiro.



## 4.1 Desenvolvimento da solução e objetivos

Este programa foi pensado com o propósito de reforçar a importância do empoderamento no contexto organizacional. Foi criado a partir de uma sugestão da área de Recursos Humanos (Gestão de Pessoas), propondo valorar as sugestões de melhorias trazidas pelos colaboradores, visando que estas ideias possam ser revertidas em reconhecimento individual e coletivo. Segundo Nelson (2014), uma boa maneira de expressar confiança e respeito com a prática profissional dos colaboradores é envolvê-los numa decisão, solicitando sua opinião, permitindo que eles tenham suas ideias praticadas pela empresa.

Com o objetivo de reforçar a busca constante pela satisfação do colaborador em fazer parte do time Imunosul, o que traduz a premissa do “Cuidando Sempre”, foi criada uma forma de tirá-los da zona de conforto, incentivando a mudança e a criatividade. “Hoje em dia, estabelecer uma cultura corporativa que possibilite aos membros da equipe expressarem sua criatividade está fundamentalmente ligado ao sucesso do negócio” (LINKNER, 2014, p. 101). O programa, batizado como “Desafio-Chave – melhorias contínuas”, usando a metáfora como chave do sucesso, propõe que os colaboradores vivenciem a participação ativa de uma melhoria e/ou mudança na empresa.

## 4.2 Público-alvo e etapas

Para a implantação do programa, fez-se necessário um escopo de trabalho,

## Desafio-Chave

iniciando com a realização de uma dinâmica de grupo com os colaboradores da Imunosul. Esta ação foi conduzida pelo setor de Recursos Humanos, que promoveu a realização de uma atividade vivencial com duração de até 2 horas. Os colaboradores foram divididos por setores e áreas de atuação, que são: Administrativo, Comercial e Logística.

A cada convite feito às áreas/setores é realizada uma dinâmica diferente, sendo todas com o mesmo propósito, de vivenciar uma situação atípica da rotina de trabalho de cada um. Cada setor é desafiado a solucionar um problema a partir da dinâmica proposta. As fotografias a seguir mostram um pouco dos momentos do programa.



Após realizada a atividade vivencial, deu-se continuidade ao programa pela apresentação das regras do Desafio-Chave aos colaboradores. Este programa visa instigar o colaborador para que elabore um projeto de melhoria (custo zero)

# Desafio-Chave

relacionado à área de trabalho ou não, tendo como critério a apresentação do projeto em 7 dias após a realização da dinâmica.



**Desafio-Chave**  
**Regras**

Cada participante está sendo desafiado a elaborar um projeto de melhoria na sua área de atuação, que seja aplicável e que não se faça necessário investimento financeiro.

Cada participante terá que apresentar sua proposta conforme data e horário estipulados no convite que será enviado, previamente, pelo Outlook.

O tempo de apresentação será de 20 minutos para cada desafiado.

Vale lembrar que os projetos devem ser enviados até 1 dia antes da apresentação, para os e-mails do RH e do Renato para leitura prévia.



A apresentação dos projetos é feita sob análise do CEO e do RH, podendo também estar presente um convidado, se os avaliadores entenderem ser necessário. Na apresentação dos colaboradores da área Comercial, foi convidado

o Diretor Comercial alocado em Campinas (SP), por ser considerado de extrema importância que ele avaliasse os projetos apresentados pelo setor no qual responde. Os membros avaliadores então validam as propostas apresentadas no ato, indicando como aprovado, reprovado ou para análise. Ainda neste momento de apresentação, é possível alinhar, entre avaliadores e o responsável pela proposta, o prazo médio para implementação em caso de aprovação do projeto.

Busca-se que os colaboradores se sintam motivados com essa criação e apresentação de projeto, já que é um momento em que eles poderão ter um papel ativo e decisivo na empresa. Para Andrade (2002),

a motivação que faz com que o trabalhador tenha um maior desempenho e comprometimento. A empresa que possui colaboradores motivados, conta com um ambiente de trabalho mais agradável, satisfatório, com mais qualidade de vida, além de obter uma produtividade muito maior.

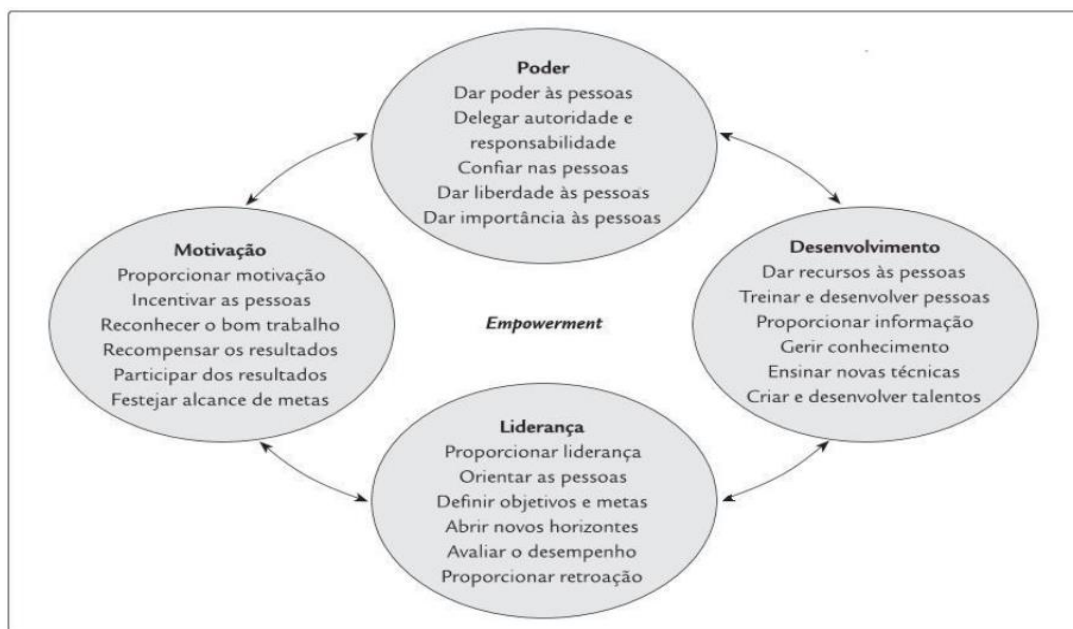
O programa foi iniciado, em seu primeiro ciclo, em junho de 2018 e as apresentações, concluídas em dezembro do mesmo ano. Após este período, foram continuadas as ações de implementação dos projetos aprovados.

### 4.3 Contribuição do trabalho

Deseja-se que a implementação do Desafio-Chave possa repercutir como um programa inovador dentre os já criados na empresa.

As quatro bases da prática do empoderamento referenciada por Chiavenato (2004) oportunizam que a empresa invista no seu colaborador, para que ele sinta

na sua vida profissional diária as consequências dessa ação, caracterizada por: poder, motivação, desenvolvimento e liderança.



Visa-se a um maior cuidado no que se refere à contribuição dos trabalhos no âmbito das pessoas e da organização. A cada projeto apresentado, é analisada a sua aplicabilidade. Quando os projetos são considerados aplicáveis, mas com a necessidade de alguns ajustes ou planejamento maior para sua execução, se faz necessária uma análise mais minuciosa para a implementação dele, contendo um plano de ação.

Quando os projetos são considerados reprovados, é evidenciada a necessidade de um entendimento mais amplo sobre a proposta apresentada. Mesmo que o projeto não seja aplicável, o cuidado com o reconhecimento e valoração de sua participação é a contribuição fundamental. Busca-se ter uma maior preocupação e atenção com os colaboradores que não tiveram seus projetos aceitos, já que

corremos o risco de ele se sentir desmotivado, o que poderá influenciar negativamente na sua vida pessoal e profissional.

A ação de reconhecer o envolvimento do colaborador que teve seu projeto não aprovado é feita oportunizando um espaço para que ele vivencie um novo estudo sobre a proposta de melhoria apresentada, permitindo que este projeto seja redesenhado e novamente apresentado, caso seja do interesse do colaborador participante.

Se fazem presentes também projetos com propostas semelhantes, mas com aplicabilidades distintas. Nestes casos, é sugerida a fusão dos projetos em uma única ação, podendo ser chamado de Projetos Compartilhados.

#### 4.4 Sustentação e evolução

As ações que demonstram compromisso com a sustentação e a evolução do trabalho são realizadas durante todo o processo. Os projetos aprovados são direcionados para implantação e analisados cuidadosamente para que sejam colocados em prática de forma condizente com a proposta e sua complexidade. Isso então gera reconhecimento para o colaborador, ele se sente lisonjeado, empoderado por oferecer uma solução para a empresa em que atua. Além deste reconhecimento vindo da empresa, a implementação do projeto oportuniza que o reconhecimento coletivo também seja gerado, por meio de elogios de colegas de área e demais colaboradores da empresa.



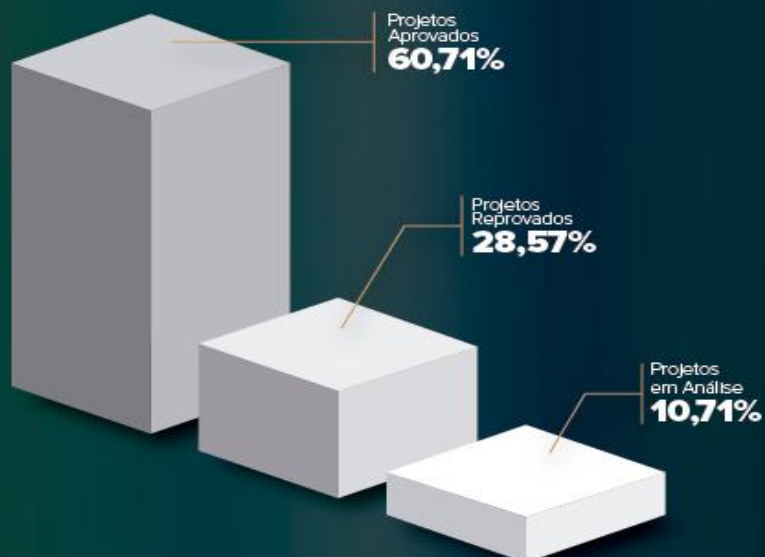
## *Desafio-Chave*

O reconhecimento entre os próprios colaboradores da organização ocorre a partir de um comunicado virtual, sendo uma forma padrão de comunicação interna adotada pela empresa. Dessa forma, foi possível apresentar para todos os colegas quais projetos foram aprovados e ao que se refere cada um. Considera-se isso uma atitude importante para que todos da empresa possam, além de reconhecer os colegas, ficar cientes de quais serão as mudanças implementadas a partir do Desafio Chave.

A seguir, apresentamos o comunicado formalizando os projetos aprovados e implementados até março de 2019.



## ANÁLISE DE APROVAÇÃO NO DESAFIO-CHAVE, CICLO 2018



Dos projetos aprovados, já conseguimos oportunizar que fossem implementados 10, sendo eles:

### Projetos que são acessados por todos os colaboradores:

**Caroline:** Projeto "Summer Friday" (implementados de dezembro de 2018 até o final de fevereiro de 2019);

**Mariene:** Projeto de reaproveitamento dos sacos plásticos em que recebemos os Isopares. Passou a ser usado para lico seco;

**Juliana:** Projeto "Traga sua Xícara", utilização das xícaras em vez dos copos térmicos utilizados no café da manhã;

**Felipe:** Projeto de divulgação de eventos no Comunicado Semanal – foi inserida a sugestão de agendas culturais no comunicado enviado toda segunda-feira.

### Projetos de melhorias para área de Logística, mas que não é extensivo a todas as áreas da empresa:

**Tharslus:** Projeto de padronização na descrição dos produtos;

**Ariel:** Projeto "Análise Financeira" (incluir o filtro informando que o pedido está em análise financeira no relatório de pedidos);

**Leonardo:** Projeto de envio por e-mail dos pedidos que foram cancelados.

### Projetos de melhorias para área Comercial – projetos que foram unificados visando a um bem comum no setor:

**Comercial Interno:** As colegas do Comercial Interno propuseram melhorias quanto aos processos, padronização e otimização cadastral das empresas. Foram sugestões trazidas pela Cida, Camila Schumacher, Madeleine. Os três projetos foram integrados e implementados a partir de uma fusão de ideias.

**Parabéns aos colegas que tiveram os seus projetos do Desafio-Chave aprovados e implementados.**





Segundo Godoy & Peçanha (2009), é importante que o colaborador não seja apenas alguém que execute tarefas, mas que possa dar as suas contribuições, para que a sua vivência organizacional faça sentido e que ele encontre a sua própria identidade dentro da empresa.


### 4.5 Recursos financeiros

Este programa foi considerado de baixo investimento financeiro, por ter como proposta a elaboração de projetos a custo zero por parte dos colaboradores.

Investimentos realizados:

- a compra da câmera fotográfica para registro de momentos como a realização da dinâmica de grupo com os setores, a apresentação dos projetos e os registros dos projetos em fase de implementação e posteriormente consolidados;
- confecção dos novos *banners* para a sala de reuniões, sendo um destinado à matriz e outro para a filial em Campinas (SP). O propósito foi o de incluir o programa Desafio-Chave – melhorias contínuas no quadro de Programas Internos;
- deslocamento e hospedagem do Diretor Comercial, que fica alocado em Campinas (SP), para participar da dinâmica de grupo realizada com o setor Comercial e, posteriormente, para assistir à apresentação dos projetos sugeridos pelas colaboradoras do Comercial.

Os recursos financeiros praticados totalizaram R\$ 3.238,32 (três mil duzentos e trinta e oito reais e trinta e dois centavos) conforme tabela explicativa:

<b>Investimento</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor</b>
Máquina fotográfica	1	R\$ 1.799,00
<i>Banner</i>	2	R\$ 127,40
Passagem aérea do Diretor Comercial	1 (ida e volta)	R\$ 750,52
Hospedagem do Diretor Comercial	2 diárias	R\$ 434,00
<b>TOTAL APLICADO</b>		<b>R\$ 3.238,32</b>

#### 4.6 Recursos humanos e parcerias de projeto

Para a implementação do programa, foi imprescindível a participação dos colaboradores ativos na empresa, que, na época, totalizava 28 participantes. Além destes, o CEO da empresa foi eleito como avaliador, para validar e reforçar a prática do empoderamento organizacional, lembrando que este colaborador é celetista da empresa Imunosul, portanto, colaborador ativo. O papel do CEO é de extrema importância, pois ele ocupa o maior cargo da empresa, o que se entende como reforço da ação do empoderamento e reconhecimento ao colaborador.

Se faz necessária também a participação na equipe avaliadora de um profissional da área de Recursos Humanos. Foi incluída a *Business Partner* RH, formada em Psicologia, que responde pela Gestão de Pessoas da empresa Imunosul. Essa profissional é Diretora da Coaching e Consultores em Psicologia, parceira da Imunosul na área de Desenvolvimento Humano Organizacional desde 2010 e cocriadora do projeto.

A profissional descrita acima é remunerada com honorários de R\$ 5.500,00 (cinco mil e quinhentos reais) mensais.

#### 4.7 Metodologia de avaliação e mensuração dos resultados

Foram realizadas pesquisas como método avaliativo, sendo a primeira a ser criada e implantada denominada “Satisfação e Importância” e a seguinte, “Pesquisa Relâmpago”. A mensuração dos resultados de cada pesquisa aplicada se deu por métodos quantitativos.

A ação utilizada em cada pesquisa como metodologia avaliativa será descrita logo a seguir.

**PRIMEIRA PRÁTICA:** Foi realizada uma pesquisa de Satisfação e Importância, em formato *on-line*, por meio da plataforma [www.survio.com.br](http://www.survio.com.br), garantindo anonimato aos participantes.

A pesquisa acima referida foi realizada em março de 2019, com um total de 30 participantes, incluindo novos colaboradores admitidos no mesmo ano. Importante

destacar que a pesquisa teve esse número de respondentes por conter outras questões além do Desafio-Chave, sendo utilizada então para avaliar diversos aspectos da organização.

Nesta pesquisa, foram abordados os seguintes dados sobre o programa Desafio-Chave: “O Programa Desafio-Chave – melhorias contínuas foi desenvolvido com o propósito de estimular os colaboradores a contribuírem para melhorias contínuas na empresa. Estes projetos não envolvem aporte financeiro e são analisados a partir de uma apresentação individual. Avalie o seu nível de satisfação em ter participado do programa”.

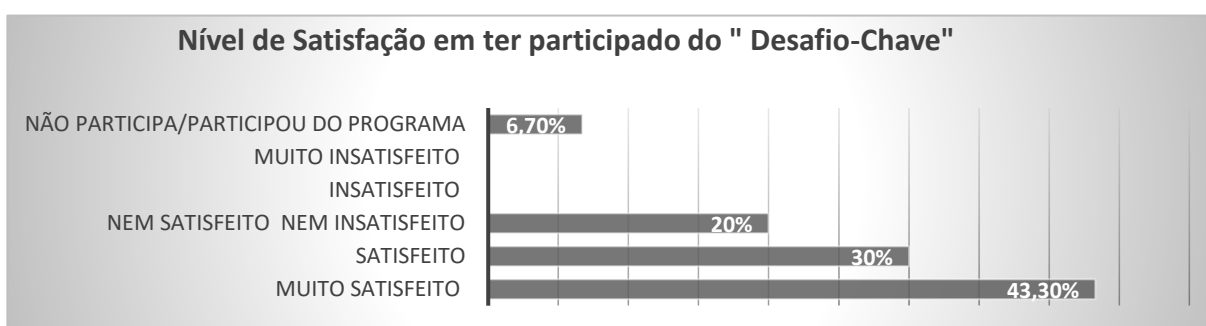
**SEGUNDA PRÁTICA:** Comunicou-se os colaboradores da unidade de Porto Alegre (RS), por um *e-mail* enviado pelo setor de Recursos Humanos, solicitando a participação em uma ação denominada “Pesquisa Relâmpago”. Esta ação propunha uma pesquisa complementar, direcionada aos projetos aprovados e já implementados através do programa Desafio-Chave – melhorias contínuas. Em 9 de abril do presente ano, uma via da pesquisa em formato impresso foi entregue a cada colaborador, de cada setor. Ela deveria ser preenchida e entregue na caixa de coleta disponibilizada na copa da empresa, não sendo necessária a identificação pessoal. Com o objetivo de apresentar evidências com os projetos já implementados na matriz, foi realizada a pesquisa apenas com os colaboradores de Porto Alegre (RS), sendo então o número de respondentes menor que o da primeira prática, tendo um total, agora, de 23 participantes.

## 5. RESULTADOS OBTIDOS

Com o tempo que o Desafio-Chave está sendo implementado na empresa, já foi possível realizar ações para analisar o impacto que ele teve na organização. A seguir, são apresentados dados quantitativos das pesquisas que foram referidas anteriormente.

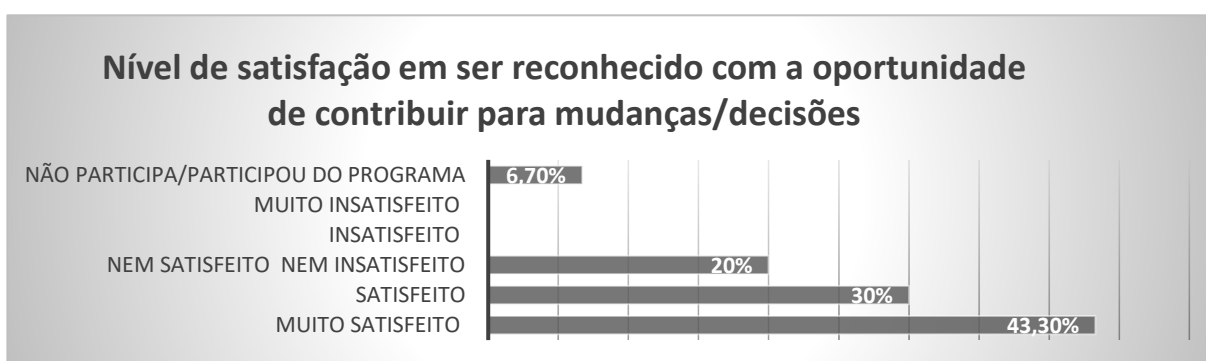
Inicialmente, buscamos investigar o nível de satisfação do colaborador em ter participado do Desafio-Chave, com o intuito de identificar se o programa tinha sido aceito de forma assertiva por todos da organização.

Nível de Satisfação	Nº participantes	%
Muito satisfeito	14	46,7%
Satisfeito	11	36,7%
Nem satisfeito nem insatisfeito	2	6,7%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	0	0%
Não participa/participou do programa	3	10%



Também foi avaliado o nível de satisfação em ter sido reconhecido com a oportunidade de contribuir para as decisões da empresa com sugestões e oportunidades de melhorias.

Nível de Satisfação	Nº participantes	%
Muito satisfeito	13	43,30%
Satisfeito	9	30%
Nem satisfeito nem insatisfeito	6	20%
Insatisfeito	0	0%
Muito insatisfeito	0	0%
Não participa/participou do programa	2	6,70%



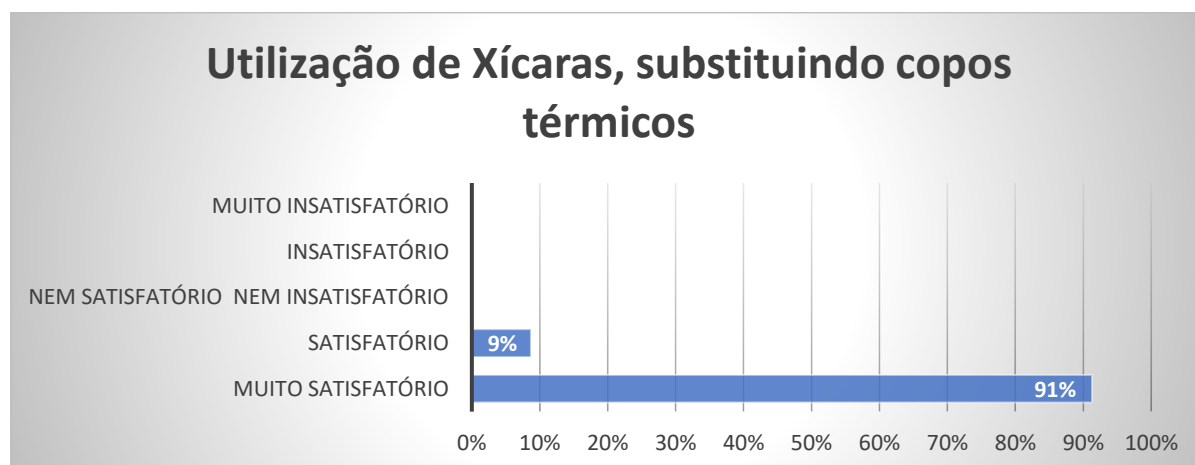
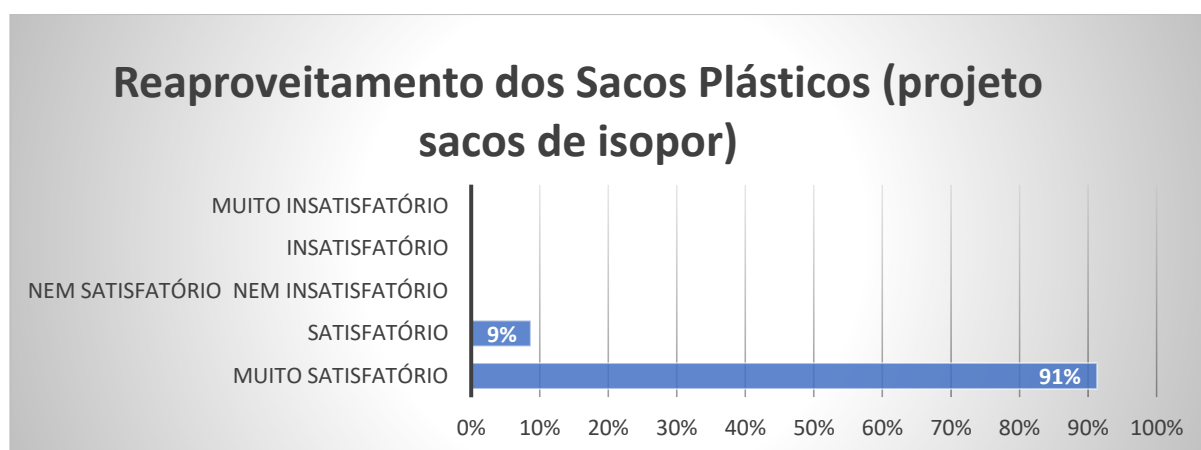
A pesquisa foi realizada em março de 2019 – total de 30 respondentes (fonte: [www.survio.com.br](http://www.survio.com.br)).

Acreditamos que o programa Desafio-Chave – melhorias contínuas conseguiu ser validado por apresentar uma satisfação dos colaboradores acima de 70%, como apresentado na pesquisa, em que notamos percentual de 83,40%. Isso motivou a organização a continuar com a implementação dos projetos apresentados e estimular todos os colaboradores a reconhecerem e validarem os projetos dos seus colegas, por isso ocorreu uma segunda etapa de pesquisa.

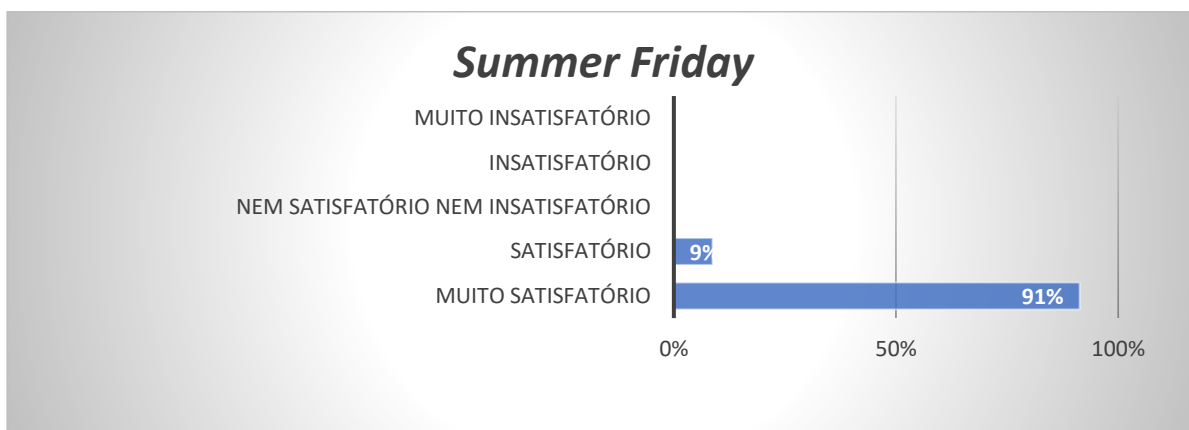
Nessa segunda etapa, chamada “Pesquisa Relâmpago”, considerou-se importante analisar o nível de satisfação sobre cada programa individualmente. Assim, foi possível identificar se os próprios colaboradores sentiam e reconheciam a importância e a necessidade da existência de cada ação. Foram, até o momento da escrita do case, implementados 10 projetos, sendo entre eles 4 os que beneficiam

todo o grande grupo. Descobriu-se então que os projetos voltados para a qualidade de vida do colaborador e à sustentabilidade tiveram os maiores resultados de satisfação dos colaboradores. Esses projetos são o *Summer Friday*, o reaproveitamento dos sacos plásticos, a utilização de xícaras e o comunicado semanal de eventos, sendo os que atingem todos na organização.

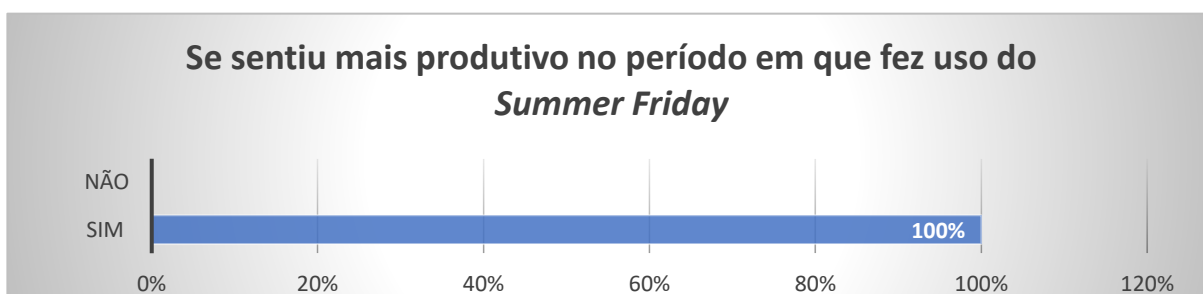
Destaca-se a relevância desses projetos para o cuidado com o meio ambiente, sendo utilizadas xícaras em substituição aos copos térmicos e o reaproveitamento dos sacos plásticos.



Quanto ao cuidado com os colaboradores, destacam-se o *Summer Friday* e o comunicado semanal. A partir das pesquisas, pudemos perceber que, com o *Summer Friday*, os colaboradores se sentiram mais produtivos, sendo um ganho também para a organização como um todo. Além disso, a divulgação do comunicado interno semanal, associada a dicas de agenda cultural, oportuniza acesso à cultura e ao lazer no tempo livre do colaborador.

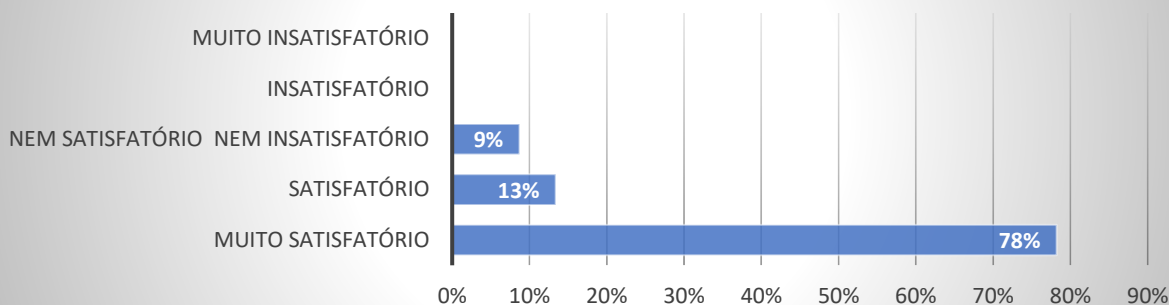


Com o resultado da pesquisa, identificamos que os objetivos de cada projeto são atingidos, sendo os colaboradores, em sua maioria, satisfeitos com as novas ações.



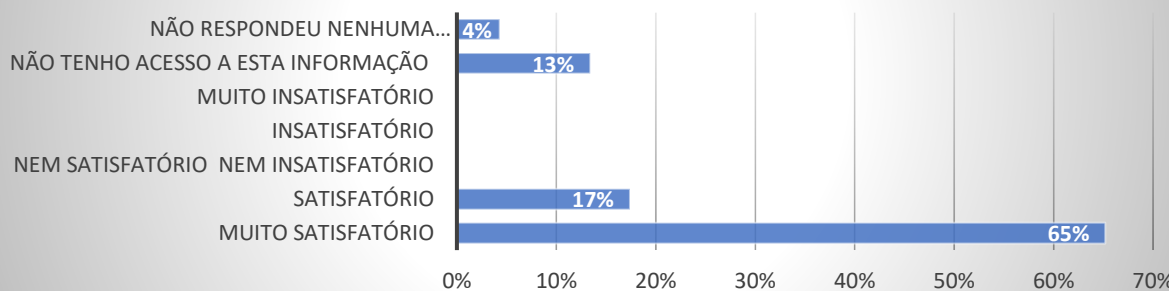


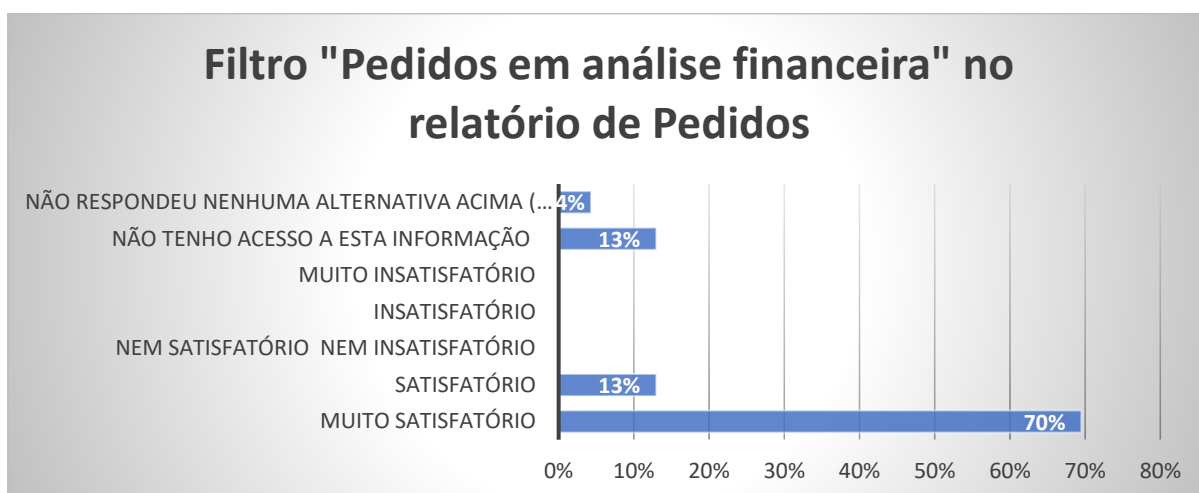
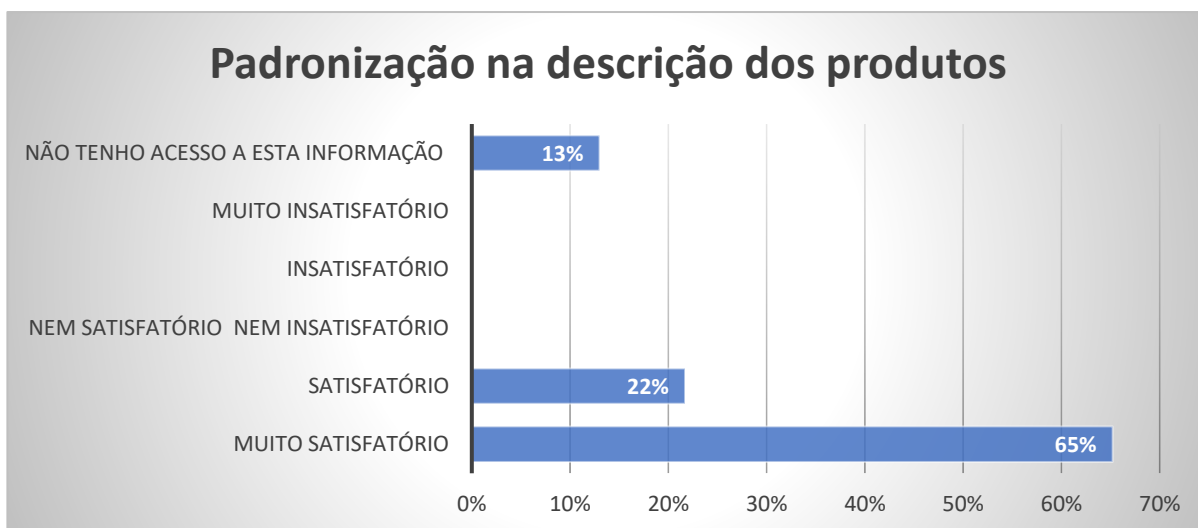
### Divulgação de eventos no comunicado semanal



Além disso, tivemos os projetos do setor de Logística, que, apesar de terem um maior direcionamento para a melhoria das ações dessa área, também têm impacto em outros setores. Acreditamos que esses projetos também beneficiam a empresa Imunosul nos seus processos. A partir da pesquisa, constatamos colaboradores em sua grande maioria satisfeitos com essas ações.

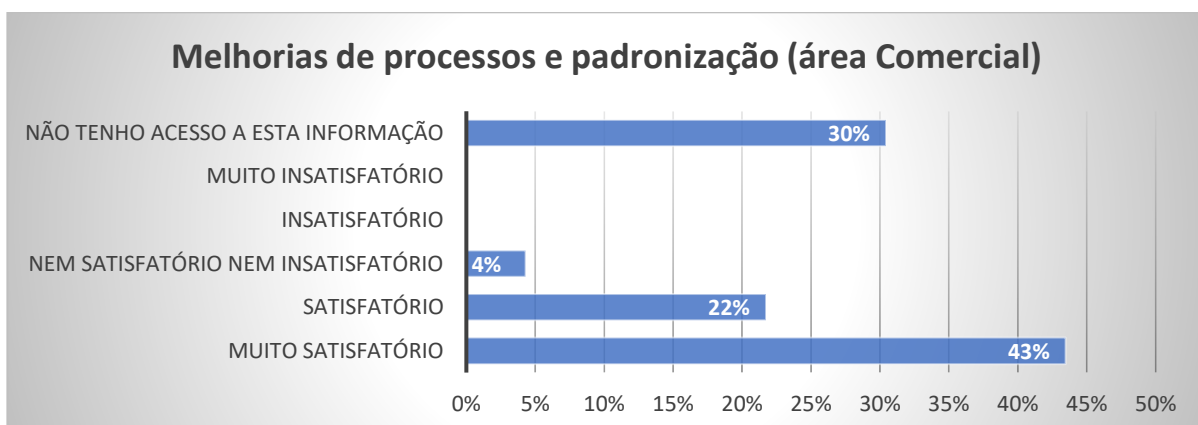
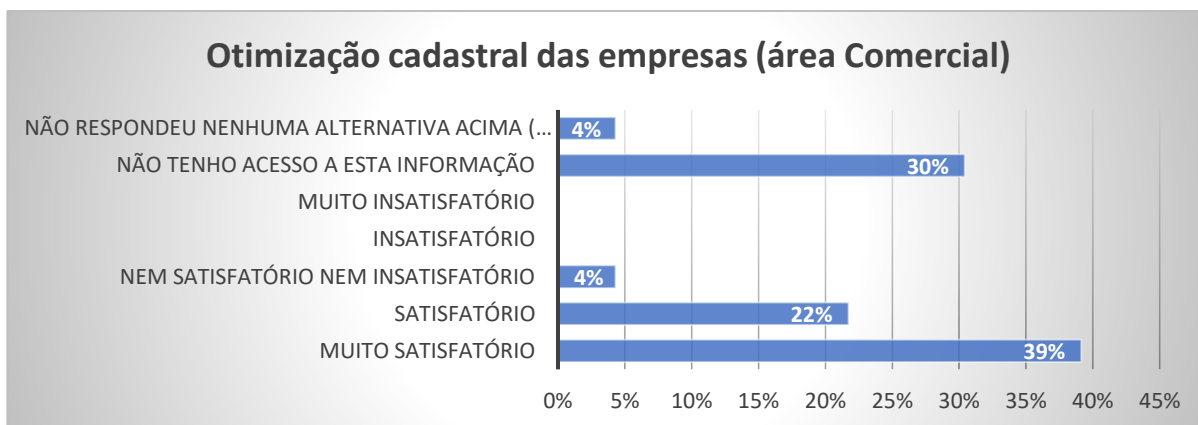
### Envio por e-mail dos pedidos que foram cancelados





No setor Comercial, 3 projetos tiveram uma fusão, por considerar que as ideias juntas resultariam em uma boa contribuição para a área. Esses projetos são voltados especificamente para melhorias do Comercial, atingindo também alguns colaboradores em posições estratégicas, porém, o acesso não é relevante para todas as funções existentes na empresa. Por esse motivo, a pesquisa apresentou um número significativo de colaboradores que não têm acesso a essa informação.

Referindo-se aos participantes desse setor que então estão em contato com a implementação dessa ação, seu resultado foi assertivo.



A partir das evidências dos dados quantitativos, pôde-se analisar a relação que eles têm com o resultado qualitativo voltado para o empoderamento, satisfação e produtividade do colaborador. Segundo Chiavenato (2016 *apud* Da Silva, 2017), quando a equipe e as pessoas são motivadas, isso proporciona um senso de satisfação e autorrealização, além de favorecer e incentivar a produtividade na organização, com uma leveza no clima organizacional.

## 6. CONCLUSÃO

O case apresentado revela o compromisso da empresa com o desenvolvimento pessoal e profissional do seu colaborador. Mostra-se que isso ocorreu pela oportunidade oferecida para que todos pudessem apresentar uma contribuição à rotina da empresa, o que promove o empoderamento e a motivação na vida de cada participante.

Existe a preocupação cada vez maior de criar estratégias que reforcem a premissa “Cuidando Sempre”. Desse modo, há o planejamento de se retomar o programa Desafio-Chave – melhorias contínuas em um novo ciclo, em junho de 2019, sendo aperfeiçoado ao se possibilitar uma contribuição monetária na implementação dos projetos propostos.

Este case traduz, então, um programa de sucesso, baseado em uma relação de vínculo e confiança da empresa Imunosul com os seus colaboradores. Este sucesso reflete no desejo de que todos sintam-se pertencentes ao time Imunosul.

## 7. BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, R. M. Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química. **Monografia**, 52 f. Pós-Graduação em Gestão Empresarial. Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.

CARVALHO, Jéssica Faria et al. Qualidade de Vida no Trabalho e Fatores Motivacionais dos Colaboradores nas Organizações. **UNISEPE**, São Paulo, n. 7, p. 21-31, set. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAFT, R. L. **Organizações**: Teoria e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DA SILVA, Leiliane Penafort et al. Planejamento estratégico participativo e seus efeitos no clima organizacional. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v. 10, n. 2, p. 79-95, 2017.

GODOY, Renata Semensato Pereira de; PEÇANHA, Dóris Lieth Nunes. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Bol. Acad. Paul. Psicol.**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 142-163, jun. 2009.

LINKNER, Josh. **Criatividade e produtivo**: os 5 passos da inovação empresarial que geram resultados imediatos. Ribeirão Preto: Novo Conceito Editora, 2014.

NELSON, Bob. **1501 Maneiras de premiar seus colaboradores**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

OLIVEIRA, Graziela de. Democratização das relações de trabalho na empresa. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 91-95, dez. 1991.

## 8. INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Renato Soldado: Administrador pela Escola Superior de Administração e Negócios (1997), com MBA em Gestão Empresarial pela FGV – Porto Alegre (2009). CEO da Imunosul desde 20/9/2000.

Kelen P. Kertesz: Psicóloga (CRP 07/14.976). Especialista em Gestão de Pessoas. *Coach* em Psicologia Positiva. *Business Partner* da Imunosul desde 2010. Diretora da Coaching e Consultores em Psicologia desde 2009.

Emanuelle Fagundes: Estudante de Psicologia na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, atuante como parceira de projetos junto à Coaching e Consultores em Psicologia.