Aplicação dos indicadores de KPI à luz do Lean Kata Coaching para a redução dos índices de turnover e absenteísmo através da capacitação de funcionários no atendimento dos pacientes de um hospital

Juan Pablo Silva Moreira (UNIPAM) juan.b7@hotmail.com

Resumo:
O novo comportamento empresarial impulsionado pela globalização têm provocado crescentes mudanças em diversos setores das organizações. O presente trabalho tem o objetivo de analisar os benefícios adquiridos com a implantação da filosofia LKC, reduzindo os índices de turnover e absenteísmo dos colaboradores que atuam diretamente no atendimento de um hospital localizado no interior do estado de São Paulo, que devido às questões de confidencialidade, foi designado neste trabalho como Hospital Beta. Por isso, a fim de tornar a concretização visível aos colaboradores da empresa, nessa análise foi utilizado formulários de maneira descritiva e qualitativa, pois essas formas pesquisa permitem maior interação com o cotidiano da linha de produção organizacional. Através desta pesquisa foi possível evidenciar os benefícios obtidos com a implantação do Lean Kata Coaching (LKC), já que ele se mostra eficiente para empresas prestadoras de serviço, como hospitais. Além disso, pode-se se evidenciar que através das diretrizes fornecidas por esta filosofia possibilitam a aquisição novas competências, elevando a motivação dos colaboradores perante os serviços prestados pelo hospital em evidência.
Palavras chave: Gestão por Competências, Indicadores Chave de Desempenho (KPI), Lean Kata Coaching, Atendimento, Hospital.

Application of KPI indicators through Lean Kata Coaching to reduce turnover and absenteeism rates through staff training in patient care in a hospital

Abstract
The new business behavior driven by globalization has caused increasing changes in several sectors of the organizations. The present work will analyze the benefits gained from the implementation of the LKC philosophy, reducing turnover rates and absenteeism of employees who work directly in the care of a hospital located in the interior of the state of São Paulo, due to confidentiality issues, was designated as Hospital Beta. Therefore, in order to make the realization visible to employees of the company, in this analysis forms were used in a descriptive and qualitative way, because these research forms allow greater interaction with the daily production organizational line. Through this research it was possible to highlight the benefits obtained with the implementation of Lean Kata Coaching (LKC), since it is efficient for companies that provide service, such as hospitals. In addition, it can be evidenced that through the guidelines provided by this philosophy make it possible to acquire new competencies, raising the motivation of the employees before the services provided by the hospital in evidence.

Key-words: Management by Competences, Key Performance Indicators (KPI), Lean Kata Coaching, Attendance, Hospital.

1. Introdução

A intensa procura por status ou posições de status no mercado, tem proporcionado uma busca cada vez mais competitiva entre as empresas, que para ser manterem no mercado deve estar constantemente efetuando melhorias em seu processo produtivo, tendo como base ferramentas e métodos. Segundo Gonçalves (2000) "o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos".

Segundo Osono, Shimizu e Takeuchi (2008) a mudança na economia mundial oferece tanto riscos quanto oportunidades para as organizações, logo, para aproveitarem melhor esse cenário, basta que estes empreendimentos saiam de seu estado de comodismo e promovam em busca de um processo de melhoria contínua, não somente para sobreviver, mas para se destacarem perante esse novo cenário de extrema competição.

Este novo modo de gerenciamento intensificou as mudanças em vários cenários econômicos, as Organizações Pan-Americanas de Saúde (OPAS) na década de 1990 desenvolveram alguns padrões de qualidade e de competências que passaram a ser impostos pelas organizações prestadoras de serviços a saúde (MOREIRA, 2016). De acordo com Santos *et al.* (2004) diante deste novo fato, houve a necessidade de se intensificar as práticas de capacitação dos colaboradores para garantir o monitoramento e a execução de processos tanto no âmbito administrativo quanto no âmbito operacional, evidenciando deste modo, a troca de conhecimento entre os colaboradores.

As organizações estão voltando à sua atenção cada vez mais para o capital intelectual presente dentro e fora dos empreendimentos, buscando agregar valor ao impulsionar o crescimento do negócio. Conhecer as habilidades e as competências do colaborador é o primeiro passo para iniciar um processo de gestão eficiente que visa aprimorar e otimizar a participação do indivíduo nas tomadas de decisões organizacionais (MOREIRA, 2017).

Para Rother (2010) o padrão fornecido pela metodologia *Lean Kata Coaching* fornece, através de um treinamento proporcionado por um *Coach*, um hábito-meta que tem a finalidade de mudar os hábitos mentais dos colaboradores para que suas capacidades sejam utilizadas de maneira mais eficiente. Segundo o mesmo autor, as práticas fornecidas pelo *Lean Kata Coaching* desenvolve o domínio da melhoria contínua, da adaptabilidade e da inovação dos colaboradores, garantindo lhes parâmetros para enfrentar as incertezas do mercado altamente competitivo.

Sabendo-se que a aprendizagem organizacional leva a patamares cada vez mais competitivos, e que este fato tem se tornado contínuo ao longo do tempo, será que a implantação de rotinas fornecidas através do *Lean Kata Coaching* (LKC) utilizadas em empresas do segmento industrial também pode promover uma aprendizagem organizacional capaz de reduzir os índices de *turnover* e absenteísmo de um hospital, garantindo lhes maior vantagem competitiva?

Para responder a este questionamento, o presente trabalho irá analisar os benefícios adquiridos com a implantação da filosofia LKC, reduzindo os índices de *turnover* e absenteísmo dos colaboradores que atuam diretamente no atendimento de um hospital localizado no interior do estado de São Paulo, que devido às questões de confidencialidade, foi designado neste trabalho como Hospital Beta.

2. Gestão por Competências

A Gestão de Competências pode ser interpretada como um conjunto de práticas que tem o objetivo de possibilitar um diagnóstico, tendo como base os conhecimentos pessoais, experiências, bem como o perfil psicológico (ou comportamental), a aptidão para lidar com pressões para a execução de determinada função ou processo e um exercício crítico dessas competências dentro do universo da instituição (PARRY, 1996).

Santos *et al.* (2004) evidenciam também que o gerenciamento das competências deve ser moldado com base em treinamentos, que visam o desenvolvimento, a alocação, a seleção ou a substituição de colaboradores, de forma a contribuir efetivamente para o desempenho da organização no exercício de suas atividades.

As competências são um fator que diferencia a empresa das demais e geram vantagem competitiva. Para que um recurso ou uma competência torne-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é preciso que sejam valiosos, raros e impliquem dificuldade ou alto custo para serem copiados.

Gramigna (2004) destaca que entre os principais fatores da gestão por competências, é possível evidenciar:

- A possibilidade de se definir o perfil dos profissionais que atuam na organização, elevando a produtividade de cada operação;
- O desenvolvimento de time analisando as competências e experiências necessárias para realizar a execução das atividades de trabalho;
- A identificação de pontos de deficiência, permitindo a intervenção dos gestores com a finalidade de obter melhores resultados para o empreendimento;
- O gerenciamento do desempenho, tendo como base critérios mensuráveis e que possam ser analisados de forma direta;
- O aumento da produtividade, que terá por consequência a melhoria no resultado final dos processos produtivos;
- A conscientização das equipes em assumirem a responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento (*empowerment*), tornando esse um processo de benefício mútuo.

Cabeza *et al.*, (2015). salientam também que o gerenciamento por competências visa analisar os perfis profissionais para agregar maior rentabilidade de maneira individual ou coletiva, ou ainda identificando quais os pontos a ser melhorados para que a organização alcance a melhoria contínua em seus processos produtivos.

2.1 KPI

O termo *Key Performance Indicators* (KPI) ou indicadores-chaves de desempenho podem ser definidos como os indicadores de desempenho que proporcionam algum tipo de impacto significativo sobre o desempenho de determinado empreendimento, seja nas áreas de planejamento e controle estratégico, tático e operacional (CABEZA *et al.*, 2015). Desta maneira, os indicadores de KPI podem demonstrar como são executadas as diárias ou até mesmo as semanais, já que promove mecanismos que tem a finalidade de elevar o desempenho futuro da organização (PARMENTER, 2010).

Gonçalves (2000) salienta ainda que esses indicadores-chave de desempenho (KPI) podem mensurar o nível de execução de processos bem como o atingimento das metas e dos

objetivos planejados; facilitando a avaliação e a identificação de anomalias, além de conceber novos trajetos que possibilitam a prática de um plano de ação que permita a medição do desempenho em direção às metas.

Como benefícios dos KPIs, Kosaka (2013) explana que esses indicadores visam à concretização de uma organização em que os trabalhadores obtenham um maior entendimento quanto à execução dos seus processos, elevando assim, o valor agregado nas atividades realizadas pelos funcionários da empresa. Santos *et al.* (2004) salientam também que o conhecimento é um dos que remetem a "compreensão de como a empresa trabalha e como as gerências a dirigem, otimizando o processo de tomada de decisão".

2.2 *Turnover*

O estudo a respeito de rotatividade ou "*turnover*" tem ganhado muito espaço no contexto organizacional, devido a sua grande relevância em relação à dinâmica atual das organizações. De maneira simplificada pode-se dizer que o termo *turnover* é o índice permite mensurar a relação de contratações (admissões) e demissões de um empreendimento, ou seja, refere-se ao intercâmbio de pessoas existente entre a empresa e o ambiente, em que pode ser definido pelo volume de funcionários e que saem da organização (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008).

A rotatividade é pode ser expressa pela percentual mensal ou anual de admissões e demissões com relação ao número médio de participantes da empresa. Esse acompanhamento conforme definem Rissi, Bregoli e Aldebrand (2009) pode ser avaliado como "informações que permitem comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo".

Os mesmos autores salientam ainda que gerenciar a rotatividade é, para a empresa, o mesmo que perder conhecimento, capital intelectual, gerenciamento de processos, conexão com os clientes finais, além de alimentar os concorrentes com todas as competências e atributos que garantem vantagem competitiva na organização que os receberá.

Vários fatores podem ser causa de rotatividade de pessoal, sendo eles externos ou internos:

> Os externos: a situação de oferta e procura de recursos humanos; conjuntura econômica; oportunidades de emprego no mercado de trabalho etc. Os internos: política salarial; política de benefícios; tipo de supervisão exercida sobre o pessoal; oportunidades de crescimento profissional oferecidas; tipo de relacionamento humano dentro da organização; condições físicas e ambientais do local de trabalho; o moral do pessoal da organização; a cultura organizacional; a política de recrutamento e seleção; os critérios e programas de treinamento; a política disciplinar da organização; os critérios de avaliação de desempenho e os graus de flexibilidade das políticas da organização (RISSI, BREGOLI e ALDEBRAND 2009).

2.3 Absenteísmo

O conceito de absenteísmo teve origem aplicada aos proprietários rurais que abandonavam o campo, migrando-se para viver na cidade, já no período industrial este termo começou a ser utilizado para caracterizar os colaboradores que, por algum motivo, faltavam do trabalho e não cumpriam a sua carga-horária diária (PARMENTER, 2010).

Ao se analisar as consequências advindas através do absenteísmo, pode-se perceber que essas faltas certamente afetarão o lucro e a produtividade das organizações, além de gerar despesas com horas-extras, devido aos atrasos nos prazos de prestação de serviço, pela queda na qualidade ou pela a insatisfação dos clientes.

Devido a essas ausências, outros trabalhadores devem suprir esta deficiência para que não haja a perda de produtividade no trabalho. Dall'inha (2006) esclarecem que os altos índices de absenteísmo e de rotatividade são sinônimos de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional, já que eles impactam de forma negativa na motivação dos colaboradores e no seu comprometimento com o seu trabalho, elevando ainda mais os índices de faltas e rodízio de funcionários.

Trata-se, portanto, de um processo que está sujeito a um grande índice de variáveis e que devem ser avaliadas com maior intensidade, objetivando mantê-la em níveis controlados. Todas essas atividades são de responsabilidade do Departamento de Gestão de Pessoas, que deve possuir profissionais capacitados a fim de coletar dados dos ambientes interno e externo e transformá-los em informações que sejam relevantes para a tomada de decisão e com isso otimizar o processo como um todo (KOSAKA, 2013).

2.4 *Lean Kata Coaching*

Para Rother (2010) o *Lean Kata de Coaching* (LKC) é a em que se ensina a filosofia *Lean Kata* de Melhoria (LKM) – modelo que fornece que demonstra as maneiras de como fazer a melhoria contínua deve ser aplicada para garantir o aprendizado e a colaboração de todos os funcionários. O *coach* (mentor) é o profissional por fornecer toda a trajetória que o *coachee* (mentorado) deverá percorrer durante todo o processo de aprendizado. Kosaka (2013) evidencia que assim como nos esportes, ou nas artes marciais, um treinador experiente, pode influenciar o atleta/esportista (aluno) a praticar novos comportamentos tendo como base as novas formas para a obtenção de resultados. A presença do treinador favorece a prática do caminho de forma eficiente e eficaz para garantir o processo de mudança de mentalidade e domínio do novo padrão.

Logo, o *LKC* é a filosofia capaz de promover um treinamento de funcionários no que se refere aos procedimentos evidenciados nas atividades definidas pela rotina LKM e que na Toyota é denominada de *yokoten* – uma abreviatura para *yokoni tenkai-suru*, que significa desdobrar-se ou abrir-se – "a qual estimula as pessoas a compartilharem seus conhecimentos (*know-how*), sem restrições, de forma transversal por toda organização, fazendo assim que as pessoas aprendam a aprender" (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008, p. 276).

O *coach* passa então a garantir que o aprendiz esteja realizando todas as atividades propostas, além de instruir o aprendiz a estabelecer metas para que ele possa chegar até a condição-alvo, que trarão resultados para a empresa ao mesmo passo que garante o aprendizado da equipe. A figura 1 representa a relação entre o sistema do *Lean Kata* de Melhoria e do *Lean Kata Coaching*.

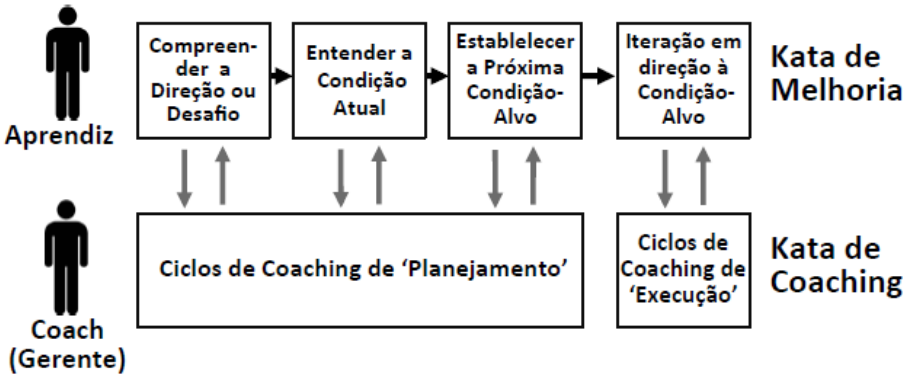

Figura 1 – Aplicação do Lean Kata de Melhoria e do Lean Kata Coaching.
Fonte: Adaptado de Rother e Aulinger (2017)

O *Lean Kata Coaching* demonstra um padrão de treinamento para ensinar e ajudar o aprendiz a internalizar a abordagem *Lean Kata* de Melhoria, de forma cíclica, ou seja, "fazendo que as melhorias no sistema da organização não sejam apenas formadas por eventos ou ainda apenas recolher ideias dos colaboradores por meio de programas temporários da empresa" (ROTHER; AULINGER, 2017, p. 50).

As necessidades do "aprendiz" e a situação atual do empreendimento determinam os próximos ensinamentos e treinamentos que o mentor deve promover para alcançar a condição-alvo. "Isso significa que as informações estão fluindo na organização, tanto para baixo quanto para cima. Como resultado, as decisões podem ficar mais sincronizadas com a situação atual do processo" (ROTHER, 2010, p. 169).

3. Metodologia

Inicialmente, foi realizado um levantamento para analisar o número de colaboradores que atuam no hospital Alfa. A figura 02 demonstra a quantidade de colaboradores, separados em suas respectivas áreas de atuação.

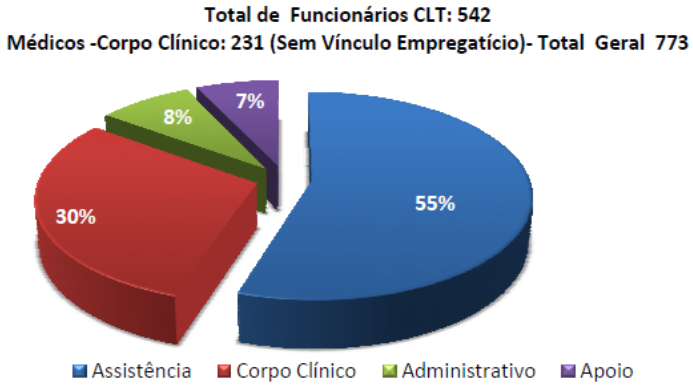

Figura 2 – Distribuição de Colaboradores do Hospital Beta separados por áreas

Através da figura 2, pode-se distribuir o quadro geral de funcionários que atuam no hospital: o setor de assistência é composto por enfermeiros, técnicos em enfermagem, bioquímicos, nutricionistas, médicos, farmacêuticos, psicólogos e assistentes sociais – representando 298 de colaboradores. O corpo clínico é composto por médicos e enfermeiros terceirizados que auxiliam na prestação de serviços, mas que não tem vínculos empregatícios com o hospital, por esse motivo, não terão tanto destaque na presente pesquisa. Já o setor administrativo é

composto por administradores, técnicos, contabilistas, profissionais de RH e Departamento Pessoal.

Por fim, o apoio é representado por profissionais do almoxarifado, da Comissão de Infecção Hospitalar – CIH, manutenção de equipamentos, qualidade, lavanderia, Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho – SESMT, transporte e lavanderia.

O setor de assistência foi escolhido como alvo desta pesquisa, pois este é o setor responsável por atender os pacientes do hospital, já que recebe um fluxo variado de pacientes, muita das vezes em estado emergencial. Por esse motivo, foram realizados acompanhamentos de caráter quantitativo e qualitativo para realizar um comparativo entre o processo de atendimento do hospital antes e depois da implantação da filosofia *Lean Kata de Coaching* (LKC).

No decorrer deste trabalho, os pesquisadores adotarão como metodologia tanto a abordagem qualitativa quanto a quantitativa. A abordagem qualitativa foi utilizada para observar os hábitos e comportamentos durante o processo de atendimento dos pacientes do Hospital Beta. Para Gil (2008) tal abordagem possibilita o estabelecimento de relação direta entre o mundo real e o pesquisador, a permitir a este analisar e interpretar determinado fenômeno, correlacionado as pessoas: atitudes, hábitos, comportamentos sem o auxílio de documentos numéricos ou estatísticos.

A abordagem quantitativa será utilizada para garantir, de forma numérica, o percentual e o índice evidenciado no cenário atual e o índice analisado no cenário após a implantação dos treinamentos e das premissas fornecidas pela metodologia *Lean Kata Coaching.* Para Fonseca (2002) a pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, bem como as relações entre as variáveis e os atributos mensuráveis adquiridos através da experiência humana.

Além disso, os autores desta pesquisa utilizarão a pesquisa de caráter descritivo. Esta pesquisa é caracterizada como descritiva, pois de acordo com Gil (2008) a pesquisa descritiva permite descrever determinados fatos ou características de um fenômeno sem que o autor interfira na relação existente entre essas variáveis.

4. Análise dos resultados

Com base nas informações coletadas, foi desenvolvida uma proposta para a implantação Indicadores-Chave de Desempenho (KPI), tendo como base a filosofia *Lean Kata de Coaching* (LKC) no Hospital Beta. O primeiro passo relatado nesta proposta foi a de realizar uma reunião com todos os colaboradores que atuam diretamente no atendimento dos pacientes do hospital para que eles pudessem explanar suas deficiências e quais são seus objetivos ao final da utilização da filosofia LKC, de modo a garantir que a realização de suas atividades sejam mais eficientes e produtivas e para que o setor funcionasse corretamente.

Desta forma com base nas deficiências evidenciadas pelos colaboradores, foi possível elaborar um planejamento com os treinamentos e as capacitações para suprir a falta de competência dos funcionários, elevando desta maneira, a sua motivação quanto ao trabalho desempenhado por eles. Além disso, foi desenvolvido um manual para garantir o público-alvo de cada um dos treinamentos selecionados. O quadro 1 representa os cursos de treinamentos e capacitação, bem como a quantidade de colaboradores destinados a eles.

Nº Funcionários	Curso/Palestra
5	Administração de Conflitos
3	Congresso Brasileiro de Enfermagem em Cent. Cirúrgico, OPA e CME
3	Faturamento Hospitalar SUS - Módulo Básico
3	Gestão de RH SINDHOSP-SP - Estratégias de RH e Legislação
1	Palestra NR 32 - Agentes Biológicos
2	Pós Graduação Administração Hospitalar
1	Pós Graduação Enfermagem Obstétrica
1	Pós Graduação Gestão de Projetos
2	Pós Graduação MBA em Gestão de Pessoas
1	Radiações Ionizantes - Raio-X
2	Reprocessamento
2	Treinamento CROSS

Quadro 1 – Distribuição de cursos de Capacitação e aperfeiçoamento por Colaborador

Como demonstrado no quadro acima, pode-se perceber que houve a participação de vinte e seis gestores nos cursos e palestras, distribuídos em áreas de concentração, assim, capacitando os gestores responsáveis por cada setor, torna-se mais fácil capacitar os colaboradores que atuam neles. Devido a grande aceitação dos gestores durante este processo de capacitação e treinamento, desenvolveu-se um projeto no hospital nomeado como Programa de Educação Permanente (PEP), que visa capacitar ao longo do ano todos os colaboradores que atuam diretamente neste setor e que contribuem para que haja uma melhoria na qualidade dos atendimentos prestados aos pacientes do hospital.

O quadro 2 representa a quantidade, bem como a quantidade de horas treinamentos realizadas pelos colaboradores treinados no ano de 2017.

Mês	Número de Treinamentos	Público Previsto	Público Presente	Nº de Horas Treinamento
Janeiro	22	180	135	17,5
Fevereiro	25	231	157	30,12
Março	44	397	273	42,5
Abril	44	411	296	41,4
Maio	57	542	445	79,4
Junho	53	501	443	90,17
Julho	81	447	723	74,2
Agosto	57	528	494	106,3
Setembro	36	412	380	99,45
Outubro	40	225	198	48,05
Novembro	53	512	454	110,33
Dezembro	38	378	353	181,24
TOTAL	**550**	**4.764**	**4.351**	**920,66**

Quadro 2 – Distribuição de cursos de Capacitação e aperfeiçoamento por Colaborador

É importante ressaltar que um mesmo colaborador poderia participar de treinamento distinto, caso houvesse a necessidade de se adquirir uma nova competência para garantir a qualidade dos serviços prestados. Outro fato evidenciado é que durante o processo de capacitação, houveram colaboradores que mostraram interesse em participar do treinamento, mesmo que

não fosse diretamente ligado à sua área de atuação, por esse motivo, em algumas situações o público foi superior ao público previsto, reforçando os benefícios dos treinamentos realizados pelo Hospital Beta.

Durante o período de capacitação de capacitação, foi analisado também alguns fatores como o absenteísmo e o *turn-over* do setor de atendimento, realizando um comparativo com os anos anteriores. A figura 3 representa o índice de absenteísmo evidenciado no ano de 2017.

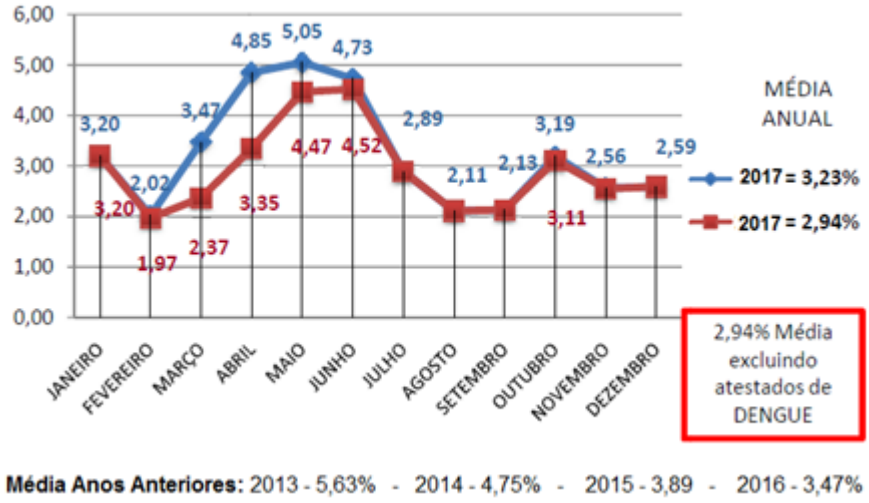

Figura 3 – Percentual de Absenteísmo evidenciado no ano de 2017

Pode-se observar que a taxa de absenteísmo realizada de absenteísmo foi 3,23% (linha representada na cor azul) no ano de 2017, sendo o menor percentual evidenciado nos últimos cinco anos. Além disso, pode-se observar uma redução maior se desconsiderar os atestados referentes ao CID A.90 – CID 10 referente à dengue. Além disso, foi possível analisar também que houve uma redução considerável dos índices de *turn-over* de colaboradores. A figura 4 representa o índice de *turnover* evidenciado no ano de 2017.

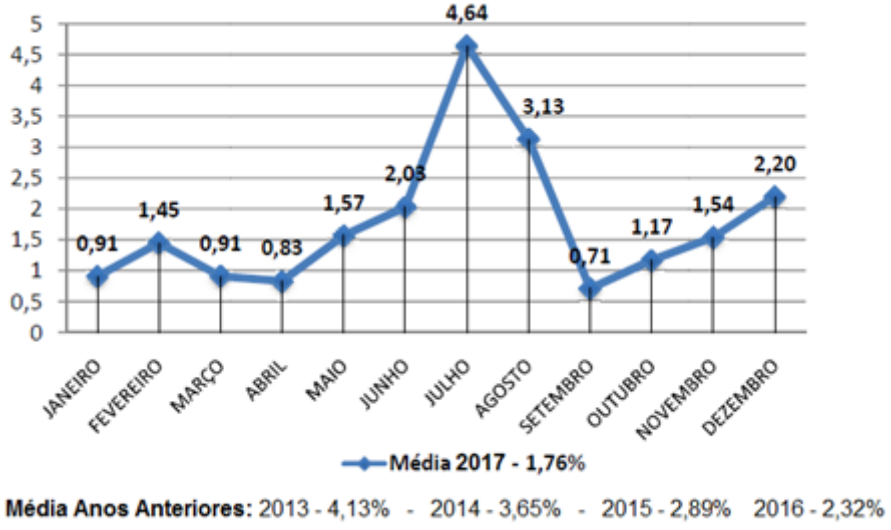

Figura 4 – Percentual de *Turnover* evidenciado no ano de 2017

Através deste gráfico e dos dados realizados pelos anos anteriores, pode-se analisar uma redução considerável do índice de *turn-over* de colaboradores que atuam no setor de atendimento do hospital. Devido a uma rotatividade ocorrida no mês de julho no setor de atendimento, houve elevado percentual de rotatividade, mas que foi reduzido nos meses subsequentes, demonstrando que a capacitação de colaboradores foi um fator que auxiliou na redução da rotatividade de funcionários.

5. Considerações Finais

Através desta pesquisa foi possível evidenciar os benefícios obtidos com a implantação do *Lean Kata Coaching* (LKC), já que ele se mostra eficiente para empresas prestadoras de serviço, como hospitais. Além disso, pode-se se evidenciar que através das diretrizes fornecidas por esta filosofia possibilitam a aquisição novas competências, elevando a motivação dos colaboradores perante os serviços prestados pelo hospital em evidência.

Assim, foi possível destacar que a utilização da filosofia LKC se mostrou bastante eficiente, já que garantiu um levantamento mais preciso quanto às deficiências que influenciavam na motivação e na prestação dos serviços pelo hospital. Desta forma, pode-se analisar uma melhoria significativa na toma de decisão, pois os colaboradores estão mais capacitados e preparados para tomar as providências cabíveis para garantir um atendimento de qualidade.

Espera-se que em próximos trabalhos sejam realizados comparativos entre a redução do índice de rotatividade e de *turn-over* e o aumento da qualidade dos serviços prestados aos clientes que são atendidos pelo Hospital Beta.

Referências

CABEZA, L. F. *et al.* Key performance indicators in thermal energy storage: Survey and assessment. *Renewable Energy*, v. 83, p. 820-827, 2015.

DALL'INHA, G. R. *A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: um estudo de caso.* Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis/SC, 2006.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

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

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelos de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Person/Markrin Books, 2004

KOSAKA, D. *Kata*: criando a cultura da melhoria contínua. 2013. Disponível em: < http://www.lean.org.br/comunidade/clipping/clipping_265.pdf> Acesso em: 25 mar. 2018.

MOREIRA, J. P. S. Análise de falhas com base na metodologia Troubleshooting: um estudo de caso em uma empresa do setor industrial. In**:** *XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Joinville/SC. 2017.

MOREIRA, J. P. S.. Implantação da metodologia FMEA no gerenciamento de riscos e falhas existentes no setor de pediatria de um hospital. In: *XXIII Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP*, Bauru, SP, 2016.

OSONO, E; SHIMIZU, N; TAKEUCHI, H. *Relatório Toyota*. São Paulo: Ediouro, 2008.

PARMENTER, D. *Key performance indicators*: developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons, 2010.

PARRY, S. B. *The quest for competences*. Training, New York, p. 48-54, July 1996.

RISSI, V.; BREGOLI, M.; ALDEBRAND, F. *Estratégias de recrutamento e seleção x rotatividade: Estudo de caso em uma cooperativa industrial.* 2009.

ROTHER, M. *Toyota Kata*: gerenciando pessoas para melhoria, adaptabilidade e resultados excepcionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ROTHER, M.; AULINGER, G. *Toyota Kata Culture*: Building Organization Capability and Mindset Through Kata Coaching. New York: McGraw Hill, 2017.

SANTOS, E.L.; et al. O caso de implantação da gestão de Competências por Processos no Operador Nacional do Sistema Elétrico. In: *Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento*, 2004, São Paulo.