



# SICIT 2021

Semana de Iniciação  
Científica e Tecnológica

ISSN 2595-9417

27 de setembro a  
01 de outubro de 2021

Universidade de Itaúna

## GESTÃO DO TRABALHO DIÁRIO: METODOLOGIA DE MELHORIA CONTÍNUA DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

**Gilson Marques Pinheiro, professor de Gestão Comercial, UIT, [gilsonmarques@uit.br](mailto:gilsonmarques@uit.br)  
Alecir Silva, professor de Engenharia Mecânica, UIT, [alecir@uit.br](mailto:alecir@uit.br)**

**Resumo:** Para que as organizações se mantenham no mercado, num ambiente de concorrência acirrada, é essencial que estas busquem reduzir custos, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade para assegurar a fidelização de clientes. Para tanto, a forma de gestão do negócio tem papel preponderante. Assim sendo, o gerenciamento da rotina do trabalho diário se apresenta como metodologia que se configura como referência para a melhoria contínua de resultados organizacionais. Desta forma, o objetivo deste trabalho é descrever uma sistemática que direcione a implementação do gerenciamento da rotina – aqui denominado de Gestão do Trabalho Diário (GTD) – tendo como base o mapeamento e a padronização de processos para subsidiar o controle e o monitoramento de resultados, assegurando níveis adequados de qualidade e produtividade. Portanto, este trabalho relaciona etapas, ferramentas e estratégias para implementação, de maneira participativa e efetiva, desta forma de gestão, destacando a importância da sistematização da forma de atuação das pessoas, da tomada de decisão baseada em fatos e dados e do envolvimento de todos os níveis organizacionais.

**Palavras-chave:** Gestão do trabalho diário. Mapeamento de processos. Padronização. Produtividade. Melhoria contínua.

### 1 Introdução

Em um cenário cada vez mais competitivo e em constante mudança devido à globalização é primordial que as organizações garantam qualidade em todos os seus processos. Cada vez mais as empresas necessitam se adequar a esta realidade, tornando-se fornecedoras de produtos com qualidade, preço compatível ao do mercado e menor prazo de entrega para manterem a fidelidade dos clientes atuais e para conquistarem novos mercados. Neste sentido, as metodologias de gestão podem contribuir sobremaneira para a melhoria de resultados, mantendo processos sob controle e estáveis.

É neste contexto que a Gestão do Trabalho Diário (GTD) se apresenta como metodologia adequada à gestão das organizações, implementando ações que possibilitam a melhoria contínua de processos. Para tanto, é necessário que todas as variáveis e procedimentos de cada processo sejam conhecidos, formalizados e controlados para que impactem favoravelmente a qualidade do produto.

Assim sendo, o objetivo principal deste trabalho é apresentar uma sistemática de implantação da GTD com ênfase no mapeamento e na padronização de processos, visando capacitar e preparar as organizações para a melhoria dos seus resultados.

A sistemática aqui apresentada relaciona etapas, ferramentas e estratégias para implementação da GTD, de maneira participativa e efetiva, direcionando ações e destacando a importância do envolvimento de todos os níveis organizacionais.

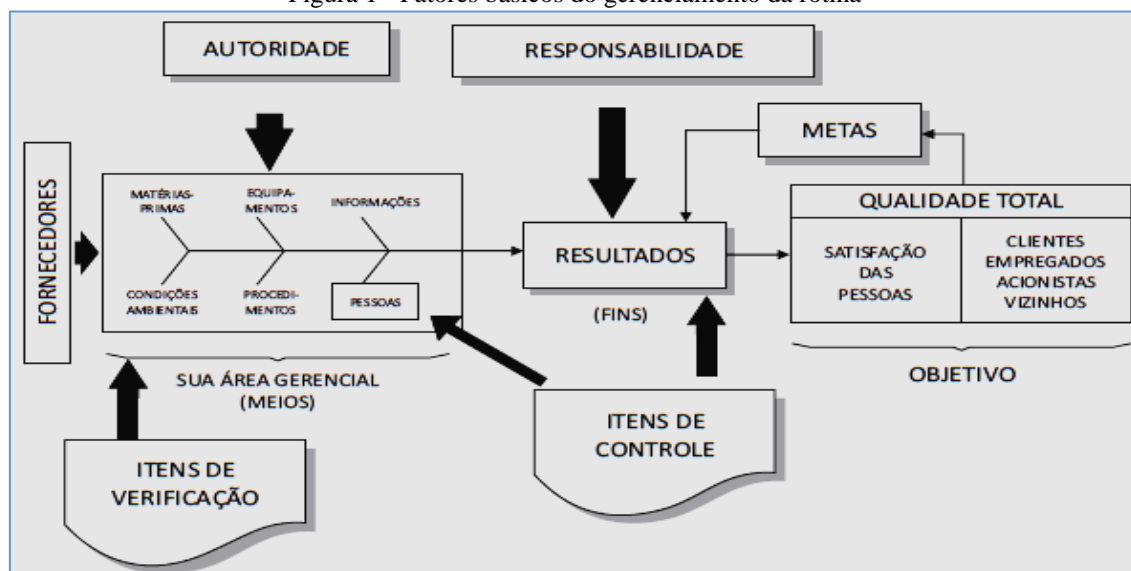
## 2 Conceitos básicos sobre gerenciamento da rotina

Gerenciamento da rotina é um dos métodos de gestão que busca eficiência organizacional por meio do treinamento e educação de todos funcionários para cumprir padrões de trabalho de forma a obter os níveis de qualidade estabelecidos (MARSHALL JUNIOR e CIERCO, 2006). A sua essência é implantar procedimentos para garantir a conformidade das ações (CAMPOS, 2013). É executar atividades diárias criando práticas de gestão e de resolução de problemas para garantir a execução dos processos de acordo com as diretrizes da empresa (MOURA, 1997).

Os objetivos do gerenciamento da rotina, segundo Campos (2013), são reduzir o tempo de determinado trabalho; aumentar a produtividade; diminuir o retrabalho; reduzir os custos; garantir a qualidade dos produtos; aumentar os lucros; e promover maior satisfação aos clientes.

A definição de alguns fatores básicos do gerenciamento da rotina pode ser feita utilizando o diagrama de causa e efeito, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Fatores básicos do gerenciamento da rotina



Fonte: CAMPOS (2013).

O gerenciamento da rotina pode ser feito utilizando-se várias técnicas simultaneamente, não havendo um método rígido deste gerenciamento. Este apenas se baseia na padronização de processos, na definição de itens de controle e no tratamento de anomalias, com a utilização do ciclo PDCA e o suporte de outras ferramentas (CAMPOS, 2013).

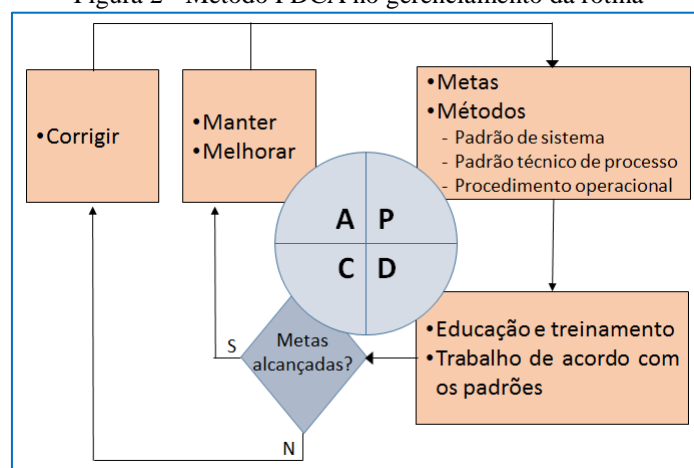
O mapeamento de processos é um das técnicas que pode ser utilizada no gerenciamento da rotina, uma vez que possibilita melhor entendimento e integração de processos (GOMES *et al.* 2015). Para tanto, o mapeamento, segundo Almeida (2016), busca identificar fatores relativos ao processo como: objetivo; entradas (*inputs*); atividades; saídas (*outputs*); responsável; recursos utilizados; resultados esperados; principais dificuldades; e riscos associados.

Outra técnica que pode ser utilizada é a padronização de processos que é a base para melhoria dos resultados. Essencialmente, consiste na elaboração, utilização e revisão de padrões para orientar a realização de tarefas permitindo que estas sempre sejam executadas da melhor forma.

Além disso, a padronização garante que o conhecimento organizacional seja preservado na forma de manuais, procedimentos, instrução de trabalho, etc. (CAMPOS, 2013).

O gerenciamento da padronização pode ser feito utilizando-se o ciclo PDCA, conforme ilustrado na Figura 2. Primeiramente, devem ser definidos as metas e os métodos que serão utilizados para alcançar os resultados esperados (etapa P – *plan*). Nesta etapa as atividades podem ser descritas por meio de padrões de sistema (procedimentos gerenciais) e técnicos (especificações de produto, processo, matéria-prima, materiais, componentes, peças), além de procedimentos operacionais. Em seguida, os funcionários devem ser treinados para realizar o trabalho conforme estabelecido nos padrões (etapa D – *do*). Se os objetivos não forem alcançados (etapa C – *check*) deve-se eliminar o sintoma e identificar a causa raiz da anomalia (etapa A – *act*). Desta forma evita-se a repetição do problema, retornando o ciclo à etapa P ou D. Por outro lado, se não forem identificadas anomalias pode-se manter o procedimento atual ou melhorá-lo (etapa C), retornando-se à etapa de planejamento (P) (CAMPOS, 2004; 2013).

Figura 2 - Método PDCA no gerenciamento da rotina



Fonte: Adaptado de CAMPOS (2004; 2013).

No controle de processos, a padronização pode ser estabelecida por meio das seguintes etapas: elaboração de fluxograma; definição de itens de verificação (causas) e de itens de controle (efeitos); análise de padrões no momento de sua aplicação; elaboração de documentação e revisões de padrão e de documentação em função de melhorias realizadas (FISCHER, 2002).

Para avaliar o desempenho de processos podem ser usados indicadores de desempenho na forma de itens de controle (definidos em relação aos efeitos de um processo) ou de verificação (definidos em relação às causas de um processo) (AHMAD & DHAFR, 2002; CASSETTARI *et al.*, 2009). Quando o desempenho planejado não é alcançado, deve-se identificar as causas mais prováveis do problema e definir plano de ação para bloqueia-las (CAMPOS, 2013).

### 3 Desenvolvimento da metodologia GTD

#### 3.1 Introdução

Este trabalho tem como objetivo a estruturação de metodologia que facilite a implantação de gestão do trabalho diário (GTD), envolvendo todos os níveis organizacionais, para garantir a melhoria de resultados e proporcionar os seguintes benefícios:

- aumento de conhecimento sobre processos;

- desenvolvimento de competência e maior autonomia dos níveis tático e operacional;
- uniformização de procedimentos de trabalho;
- redução de variabilidade e melhoria de desempenho de processos;
- tomada de decisão em tempo real baseada em fatos e dados;
- garantia de memória tecnológica da organização;
- direcionamento da implementação de ações de melhoria;
- desenvolvimento de visão sistêmica;
- maior envolvimento e integração de todos os níveis na resolução de problemas;
- maior foco em resultados.

Todos estes benefícios possibilitam que as organizações aumentem a sua produtividade e garantam a satisfação dos seus clientes, tornando-as mais competitivas e garantindo sobrevivência e desenvolvimento num mercado onde a concorrência é cada vez mais acirrada

As informações utilizadas para estruturação da metodologia GTD foram obtidas por meio da realização de pesquisas bibliográficas e da experiência profissional dos autores nas áreas industrial, de ensino e de consultoria organizacional.

### 3.2 Etapas da GDT

Utilizando o ciclo PDCA como base para estruturação da metodologia GTD, foram definidas – conforme ilustrado na Figura 3 – as seguintes etapas da GTD: divulgação da metodologia; diagnóstico da situação atual; o papel da liderança; mapeamento do processo; elaboração de procedimentos; gestão à vista; treinamento; sistemática de acompanhamento; ações de melhoria; disseminação de conhecimento.

Figura 3 - Etapas da gestão do trabalho diário



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Para a implementação de cada uma destas etapas deve ser elaborado plano de ação detalhando, no mínimo, ações a serem implementadas, estratégias, responsabilidades, recursos e prazos.

### 3.2.1 Divulgação da metodologia

Com o objetivo de buscar o comprometimento dos líderes na implementação da GTD, estes devem participar de treinamento inicial sobre gestão da rotina e de apresentação da metodologia GTD enfocando os objetivos, as etapas e as estratégias de implementação da metodologia. Além disso, deve ser apresentado o plano detalhado de implementação da GTD.

Após a realização deste treinamento, com o objetivo de informar e mobilizar os demais funcionários, deve-se fazer a divulgação da metodologia em todos os níveis organizacionais, informando sobre os objetivos e etapas da GTD utilizando meios como – por exemplo – *banners*, murais, *e-mails* e pequenas reuniões.

### 3.2.2 Diagnóstico da situação atual

Para direcionar as ações de implementação da GTD, obter referência, conhecer o *status* atual dos processos e identificar o nível de conhecimento dos funcionários, deve-se fazer levantamento da situação atual de cada um dos processos coletando informações relativas, por exemplo, a:

- responsabilidades;
- indicadores de desempenho;
- registros de produção e qualidade;
- logística;
- formas de comunicação;
- treinamentos no processo;
- fluxo do processo, identificando clientes e fornecedores internos;
- especificações de características de produtos e de processos;
- procedimentos operacionais;
- métodos de controle.

A coleta de informações de cada processo pode ser feita por meio de entrevistas com os envolvidos, observações e consulta a registros e documentos.

Após a coleta de informações deve ser elaborado relatório e os dados devem ser apresentados à liderança para, se for o caso, definir prioridades, redirecionar ações e definir o processo piloto para início de implementação da GTD.

### 3.2.3 O papel da liderança

Como se trata de implementação de nova filosofia de gestão, que requer mudança comportamental de todos os envolvidos, é necessário compreender os conceitos e efeitos do processo de mudança e a postura das pessoas frente à necessidade de mudança.

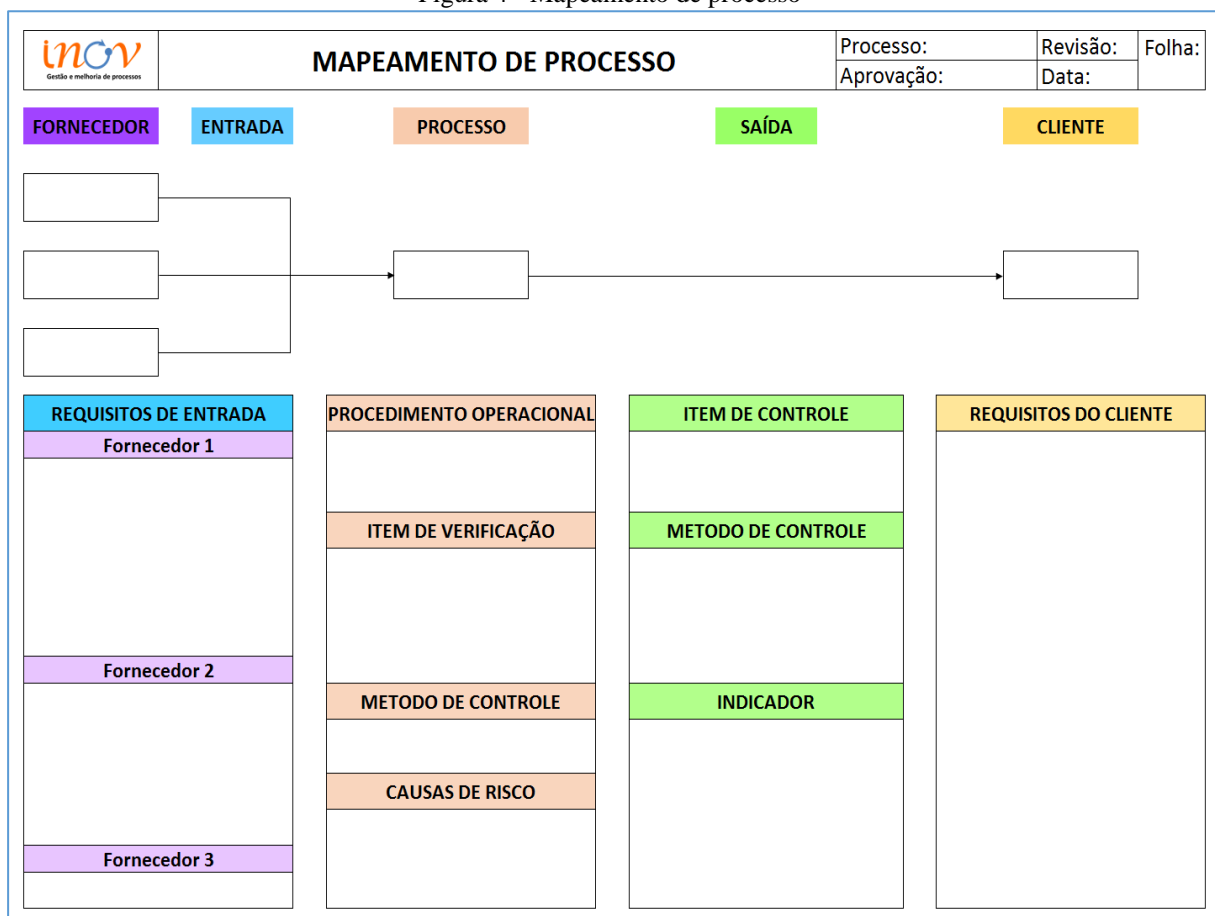
Assim, é fundamental discutir com a liderança sobre a importância do seu papel no processo de mudança, nivelando conhecimentos sobre fatores críticos do processo de mudança e como lidar com os diferentes comportamentos das pessoas quando são feitas propostas de mudanças.

Dessa maneira, todos os líderes devem ser treinados para mobilizar e estimular os demais funcionários no cumprimento das novas ações que serão estabelecidas.

### 3.2.4 Mapeamento de processo

O mapeamento de processo, conforme exemplo ilustrado na Figura 4, se configura como uma das ferramentas centrais da GTD. Se constitui de conjunto de informações como fluxograma de processo, mapa de processo, características de controle e indicadores de desempenho, permitindo entender de forma clara e simples o funcionamento de um processo, bem como identificar a cadeia cliente / fornecedor, possibilitando o desenvolvimento de visão sistêmica.

Figura 4 - Mapeamento de processo



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

#### 3.2.4.1 Fluxograma de processo

Inicialmente, ainda de forma genérica e sem se aprofundar nos detalhes do processo, deve ser elaborado fluxograma relacionando de forma macro todas as etapas do processo.

#### 3.2.4.2 Mapa de processo

O mapa do processo deve sintetizar todas as informações essenciais para o adequado processamento do produto. Nele devem ser descritas informações relativas aos requisitos de entrada, ao processamento e aos requisitos de saída.

Nos requisitos de entrada devem ser relacionados os fornecedores e as características requeridas do produto a ser processado.

As informações que devem ser descritas no mapa do processo referentes ao processamento são:

- as referências a procedimentos operacionais;
- os itens de verificação que o funcionário deve ajustar e verificar ao longo do processamento para garantir que o produto atenda à qualidade desejada;
- os métodos de controle que permitem ao funcionário mensurar as variáveis de processo, seja de forma quantitativa ou qualitativa, para verificar o atendimento a especificações;
- as causas de riscos, que são ocorrências que podem acontecer e afetar o desempenho do processo.

As informações que devem ser descritas no mapa do processo referentes aos requisitos de saída são:

- os itens de controle, que permitem ao funcionário verificar se a qualidade do produto atende ou não à especificação;
- os métodos de controle que permitem ao funcionário mensurar as variáveis de produto, seja de forma quantitativa ou qualitativa, para verificar o atendimento a especificações;
- os indicadores de desempenho do processo que permitem verificar se a meta de desempenho do processo foi alcançada;
- os requisitos do cliente, que permitem verificar se as características que o processo seguinte requer, para não comprometer a qualidade do produto a ser processado, estão sendo atendidas.

### 3.2.4.3 Características de controle

Características de controle são informações e parâmetros de processos e de produtos (variáveis e tolerâncias) que devem ser atendidos para que o produto seja obtido conforme especificado. As características de processo - denominadas de itens de verificação - são requisitos de processo relacionados à máquina, método, meio ambiente, mão de obra, medida e material (6M), enquanto que as características de produto - denominadas de itens de controle - são requisitos relacionados à resultados de processo, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 - Itens de controle e de verificação



Fonte: Adaptado de CAMPOS (2013).

Nas características de controle de um processo devem ser relacionadas informações como:

- produto a ser processado;
- tipo de características, se é de processo ou de produto;
- o nome da característica;
- os limites de tolerância;
- a frequência de medição de cada característica;
- o tamanho da amostra;
- o método de controle indicando o instrumento ou a referência ao procedimento de medição.

#### **3.2.4.4 Indicadores de desempenho**

Os indicadores medem o desempenho dos processos para monitorar o alcance de metas e direcionar as estratégias da organização. Dessa maneira, os indicadores estratégicos devem ser desdobrados em indicadores de nível tático e estes, por sua vez, devem ser desdobrados em indicadores de nível operacional.

Na estruturação de indicadores de desempenho deve-se definir o indicador (aquilo que se quer medir - o que medir), a expressão / fórmula matemática do indicador e unidade de medida (como calcular o desempenho) e a meta (referencial, numérico, para comparação).

#### **3.2.5 Elaboração de procedimentos**

Os procedimentos (métodos de controle de características e procedimentos operacionais) devem conter os dados necessários para a execução da tarefa de forma eficaz, garantindo a fixação tecnológica e a base para melhorias. Devem ser elaborados utilizando formulário padrão.

É importante a definição de sistema de controle da documentação para garantir o cumprimento das diretrizes relativas à formatação e estruturação de documentos, bem como assegurar – quando ocorrerem revisões – que a versão atualizada dos documentos seja disponibilizada aos usuários.

##### **3.2.5.1 Métodos de controle**

Os métodos de controle são procedimentos descritivos que orientam as pessoas a efetuar, de forma correta, a medição das características de processo ou produto. Podem ser elaborados com imagens para facilitar o entendimento, englobando desde a coleta de amostra até a tomada de decisões a serem realizadas conforme os resultados das medições.

Desta forma, o formulário padrão utilizado para elaborar métodos de controle deve conter informações como: código do método de controle, número e data da edição, responsável pela aprovação, objetivo, responsabilidades, plano de amostragem (frequência de medição e tamanho da amostra), materiais necessários para execução da tarefa, descrição das etapas da tarefa, parâmetros para análise de resultados, formulário de registro de resultados e documentos de referência.



### 3.2.5.2 Procedimento operacional

O procedimento operacional é talvez um dos principais documentos para garantir a padronização de processos, direcionando o funcionário a cumprir as etapas necessárias para executar determinada tarefa operacional da melhor forma.

Na elaboração de procedimento operacional deve ser utilizado formulário padrão que possibilite descrever o objetivo da tarefa, as responsabilidades de cada envolvido, a descrição das etapas da tarefa e a descrição de tarefas complementares, além de indicar os formulários de registros gerados e os documentos de referência. Para facilitar o controle dos procedimentos é importante descrever código, número da edição, data e responsável pela aprovação do procedimento.

### 3.2.6 Gestão à vista

Gestão à vista (GAV) é uma ferramenta de gestão e comunicação organizacional utilizada para disseminar informações, de forma simples, clara e direta, garantindo que as informações são facilmente visualizadas, compreendidas e atraentes. Estas informações podem ser relativas a, por exemplo, indicadores de desempenho (produtividade, qualidade, rotatividade, etc), metas, procedimentos, *status* de projetos, gráficos de tendências e assuntos gerais.

Para tanto, podem ser utilizados recursos como *banners*, murais, suporte para disponibilizar documentos (procedimentos operacionais, métodos de controle e tabela de características) na forma de pastas. Estes recursos de GAV devem ser disponibilizados o mais próximo possível dos postos de trabalho.

Para garantir a eficácia da gestão à vista deve-se definir procedimento estabelecendo responsável pela coleta, seleção, formatação, disponibilização e constante controle e atualização das informações.

Importante ressaltar que a utilização da GAV não exclui outras formas de disseminação de informações.

### 3.2.7 Treinamento

Após a conclusão de cada etapa da GTD deve se realizar treinamento dos envolvidos, garantindo que a atuação das pessoas se dará conforme definido na nova sistemática de gestão. Deve ser feito plano de treinamento relacionando – por exemplo – assunto (mapeamento de processo, método de controle, procedimento operacional, característica de controle, indicador de desempenho, gestão à vista, etc), método de treinamento, participantes, data, horário, local, instrutor e recurso necessários.

Deve ser avaliada a eficácia do treinamento por meio de acompanhamento das ações diárias das pessoas, avaliação de resultados e auditorias.

### 3.2.8 Sistemática de acompanhamento

Deve ser feito acompanhamento da implementação da GTD, por meio de verificações sistemáticas, para garantir que ações planejadas estejam eficazmente implementadas, contribuindo para a incorporação de novos hábitos (mudanças) e permitindo a tomada de ações

imediatas para correções de desvios. Este acompanhamento pode ser feito por meio de utilização de guia para direcionamento da rotina da liderança, auditorias de processo e reuniões de análise crítica.

Para direcionamento da rotina da liderança sugere-se elaborar lista de verificação para facilitar as observações da rotina operacional. Esta lista, de uso diário pela liderança, deve conter itens a serem verificados e horário e frequência sugeridos para realizar a verificação por processo.

A auditoria de processos avalia se o processo atende às expectativas de desempenho, devendo ser realizada internamente (auditoria de 1ª parte) e cuja finalidade é a verificação de conformidade.

A coleta de dados pode ser feita por meio de consulta à documentação (mapeamentos de processo, procedimentos operacionais, métodos de controle, tabelas, registros, etc), entrevistas e observação de parâmetros dos processos e produtos e de procedimentos adotados, assegurando que as constatações sejam baseadas em evidências objetivas.

Para facilitar e padronizar a forma de realização da auditoria deve ser elaborada lista de verificação, além de guia de auditoria de processos. A lista de verificação deve conter campos que permitam identificar o processo auditado, o nome do auditor, a data da auditoria, os itens de verificação, as evidências objetivas e as notas ou conceitos. Já o guia de auditoria deve conter informações (referências) que orientam o auditor na observação de cada item de verificação, como fontes de dados e forma de abordagem ao auditado.

Na auditoria devem ser atribuídas pontuações conforme o grau de cumprimento de cada item da lista de verificação para atribuição de conceito ao processo.

Uma boa prática de realização de auditoria de processo é realizá-la de forma escalonada, ou seja, por diferentes níveis hierárquicos, além da divulgação dos resultados em quadros de GAV.

Finalmente, devem ser realizadas reuniões de análise crítica de resultados de auditoria de processo e de indicadores de desempenho para verificar a eficácia de ações e priorizar projetos de melhoria. Podem ser estruturadas reuniões de resultados de auditoria e de indicadores por área (participação da liderança e operadores da área) e entre áreas (participação da liderança).

### **3.2.9 Ações de melhoria**

O objetivo desta etapa da GTD é, por meio dos dados apontados nas auditorias e na evolução dos indicadores, verificar se há necessidade de fazer ajustes dos processos ou revisão de procedimentos e levantar alternativas para melhoria da produtividade e da qualidade. Nestes casos, pode ser necessária a implementação de ações imediatas, corretivas ou preventivas.

Para a implementação de ações imediatas podem ser estruturados planos de reação que consistem, basicamente, em elaborar fluxograma definindo sequência de tomada de ações imediatas e verificações para bloquear o sintoma do problema.

Quanto às ações corretivas e preventivas, podem ser utilizadas metodologias clássicas de análise e solução de problemas, como – por exemplo – MASP (método de análise e solução de problemas) e kaizen, possibilitando a participação de todos os envolvidos.

Outra opção é a estruturação de metodologia específica às características da organização. Neste caso, tal metodologia deve ser estruturada considerando, no mínimo, as seguintes etapas:

- identificação do problema ou da oportunidade de melhoria;
- levantamento e análise das causas do problema;
- elaboração de plano de ação para bloqueio das causas mais prováveis do problema;
- verificação dos resultados obtidos;
- padronização das ações de sucesso.

Tanto quanto possível, os recursos, as informações e o local de realização desta metodologia devem estar o mais próximo possível do local onde a oportunidade de melhoria foi detectada.

Devem ser definidas, também, formas de análise da eficácia das ações de melhoria dos projetos realizados. É muito útil na aplicação desta metodologia o uso de ferramentas da qualidade.

### **3.2.10 Disseminação de conhecimento**

A disseminação de conhecimentos permite o acesso às melhores práticas organizacionais, proporcionando a ampliação da capacitação das pessoas e possibilitando a gestão do conhecimento. Isto pode ser feito, por exemplo, por meio da estruturação de banco de dados de solução e da realização de seminários de melhores práticas, além da revisão de procedimentos.

O banco de dados de solução deve conter, no mínimo, relação de problemas, causas e ações de sucesso e de insucesso. Tanto quanto possível, o banco de dados deve possibilitar consultas por meio de palavras-chave, área, processo, classe da causa (6M) e dimensão do problema (segurança, qualidade, etc)

Os seminário de melhores práticas devem ter frequência de realização estabelecida, bem como critérios para selecionar e para premiar as melhores boas práticas.

## **4 Considerações finais**

O uso da metodologia PDCA facilitou na estruturação, definição e organização das etapas do modelo de gestão do trabalho diário (GTD) desenvolvido.

A GTD – por meio de padronização de tarefas, monitoramento de resultados, tomada de ações corretivas e busca da melhoria contínua, dentre outros – possibilita à organização atingir novos patamares de qualidade e produtividade. Para tanto, o envolvimento e o treinamento dos funcionários é fundamental.

O fator humano é determinante no sucesso ou insucesso da implantação de qualquer sistemática. Assim, o treinamento dos funcionários deve ser feito continuamente para que a empresa possa obter melhores níveis de desempenho.

A diminuição de erros e desperdícios no processo pode ser obtida por meio da efetiva utilização de procedimentos padrão. Igualmente é importante a revisão contínua e o desenvolvimento de novos procedimentos, pois os padrões devem evoluir à medida que os processos se tornam mais controlados e novas metas são definidas. Da mesma forma, o aumento de produtividade pode



# SICIT 2021

Semana de Iniciação  
Científica e Tecnológica

ISSN 2595-9417

27 de setembro a  
01 de outubro de 2021

Universidade de Itaúna

ser obtido pela racionalização das tarefas e redução e tratamento dos problemas, resultando em redução de custo e aumento da lucratividade.

A gestão à vista permite disponibilizar informações que facilitam o acompanhamento de resultados e a ágil atuação dos funcionários na melhoria de processo.

A GTD possibilita, também, melhoria da integração entre os diversos setores da organização e entre os níveis hierárquicos, seja pelo entendimento da cadeia cliente / fornecedor ou pelo desdobramento de indicadores ou pela resolução integrada de problemas. Além disso, é possível a melhoria do ambiente organizacional, impactando positivamente na relação pessoal e profissional dos funcionários.

Com relação aos funcionários, além do desenvolvimento de novas competências e crescente grau de autonomia, a GTD leva-os a atuarem cada vez mais com foco em resultados. Isso porque a GTD utiliza como base o controle sistemático de indicadores, a gestão visual e o incentivo a cultura voltada à resolução de problemas.

## Referências

AHMAD, M. M.; DHAFR, N. **Establishing and improving manufacturing performance measures**. Robotics and Computer Integrated Manufacturing 18: 171–176, 2002.

ALMEIDA, V. N. **O que é e como fazer Mapeamento de Processos em 6 passos**. 2016. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2016/06/como-fazer-apeamento-e-processos-em-6-passos/#como-fazer-mapeamento-de-processos>. Acesso em: 16 abr. 2020.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia a dia**. 9. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

CAMPOS, V. F. **Qualidade total**: padronização de empresas. Nova Lima: INDG, 2004.

CASSETTARI, A. et al. **Obtenção de melhoria contínua através da gestão de indicadores**. V Congresso Brasileiro de Engenharia de Fabricação, Belo Horizonte, 2009.

FISCHER, A. **Sistematização de processo de padronização de detalhes construtivos em projeto**. 2002. 87 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

GOMES, F. M. M. et al. **Mapeamento do fluxo de trabalho**: Engenharia Clínica do HCFMRP-USP. Revista de Medicina USP, v. 48, n.1, 41-47, 2015.

MARSHALL JUNIOR, I. CIERCO, A. A. **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MOURA, L. R. **Qualidade simplesmente total**: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.