



OFICINA RELATÓRIO A3

DESENVOLVIMENTO VISUAL DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

Prof. Dr. Samuel Martins Drei
VII Semana Acadêmica dos Cursos EAD –
IFRO/Campus Ji-Paraná



Apresentação

- Samuel Martins Drei
 - Graduado em Engenharia de Produção – UFOP
 - Mestre em Engenharia de Produção e de Manufatura – UNICAMP
 - Doutor em Engenharia de Produção – UFF
 - Black Belt em Lean Six Sigma
 - Green Belt em Lean Healthcare

Atualmente, Professor do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto.
Coordenador do Laboratório de Simulação e Otimização de Sistemas (Lasos)



Sumário da oficina

- Contextualização sobre a temática (sl. 4);
- Relatório A3 na prática – Estudo de caso (sl. 37);
- Aplicações Reais do Relatório A3 – Lean Healthcare em um hospital público brasileiro (sl. 61).

CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A TEMÁTICA

Desafios da gestão tradicional

- Quantos aqui já participaram de reuniões de 2 horas para resolver um problema, saíram sem uma ação clara e, na semana seguinte, tiveram a *mesma* reunião?



Desafios da gestão tradicional

- Quem já recebeu um relatório de 30 páginas que não leu inteiro? Ou um e-mail com 10 pessoas em cópia onde o problema se perdeu?



Desafios da gestão tradicional

- Comunicação ruidosa (e-mails longos, informação não registrada);
- Foco em "apagar incêndios" (sintomas) em vez de resolver a causa raiz;
- Decisões baseadas em "achismo" e não em dados.



Necessidade

- Precisa-se de uma forma **estruturada, visual e baseada em fatos** para resolver problemas e comunicar ideias.

A Solução da Toyota - Origem e Conceito

- Relatório A3 – Visual e aplicada;
- Não existe um único autor da ferramenta – Sistema Toyota de Produção (TPS);

A Solução da Toyota - Origem e Conceito

- Relatório A3 – Visual e aplicada;
- Não existe um único autor da ferramenta – Sistema Toyota de Produção (TPS);



A Solução da Toyota - Origem e Conceito

■ Por que o nome **A3**?

- *Feito em uma folha A3 – Limite do fax (297 x 420 mm);*
- *“Toda a história em uma única página”;*
- *Processo mental (A3 Thinking).*

A Solução da Toyota - Origem e Conceito

- Por que o nome **A3**?

- *Feito em uma folha A3 – Limite do fax (297 x 420 mm);*
- *“Toda a história em uma única página”;*
- *Processo mental (A3 Thinking).*

- É uma ferramenta de **diálogo**: O A3 é feito para ser discutido, revisado e melhorado com um mentor ou equipe.

A Solução da Toyota - Origem e Conceito

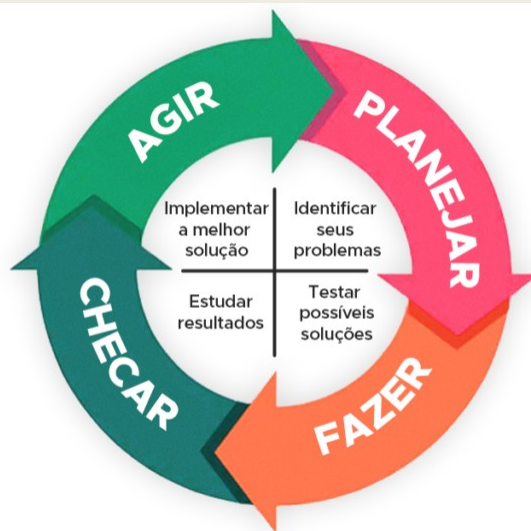
■ Cerne do A3 – Ciclo PDCA

- O A3 é a ferramenta que torna o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act - Planejar, Fazer, Checar, Agir) visível e gerenciável.

A Solução da Toyota - Origem e Conceito

■ Cerne do A3 – Ciclo PDCA

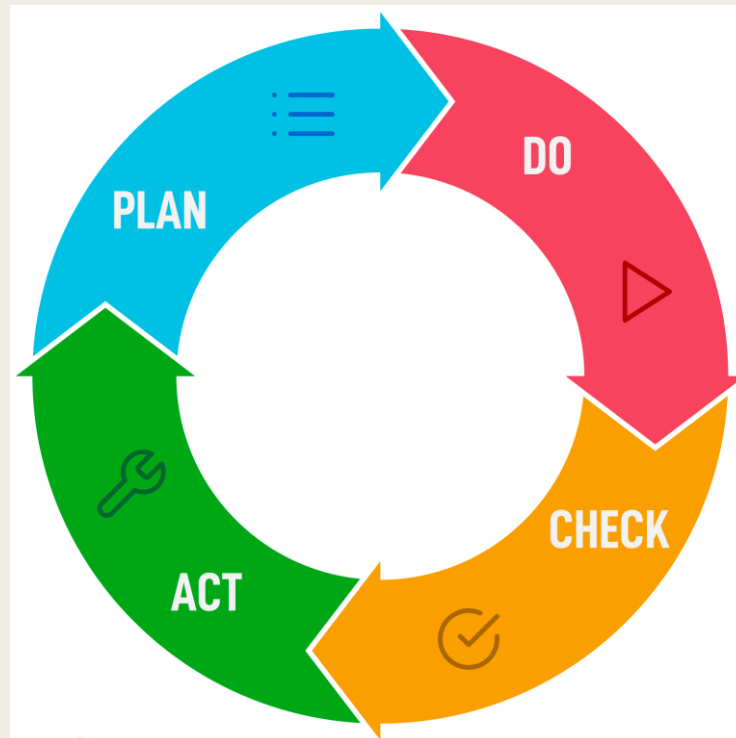
- O A3 é a ferramenta que torna o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act - Planejar, Fazer, Checar, Agir) visível e gerenciável.



A Solução da Toyota - Origem e Conceito

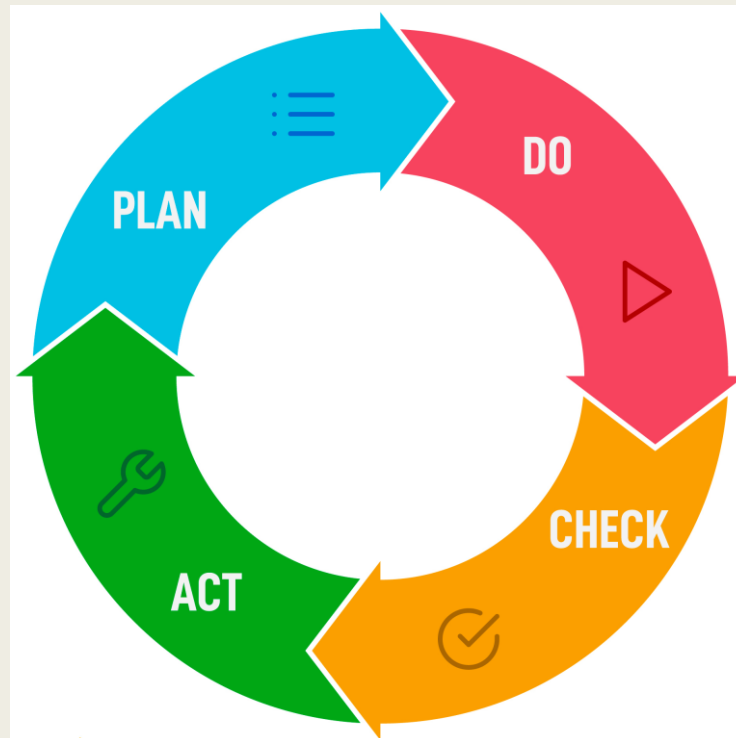
■ Mapeamento

P (Plan/Planejar): Esta é a alma do A3.
É 80% do esforço!



A Solução da Toyota - Origem e Conceito

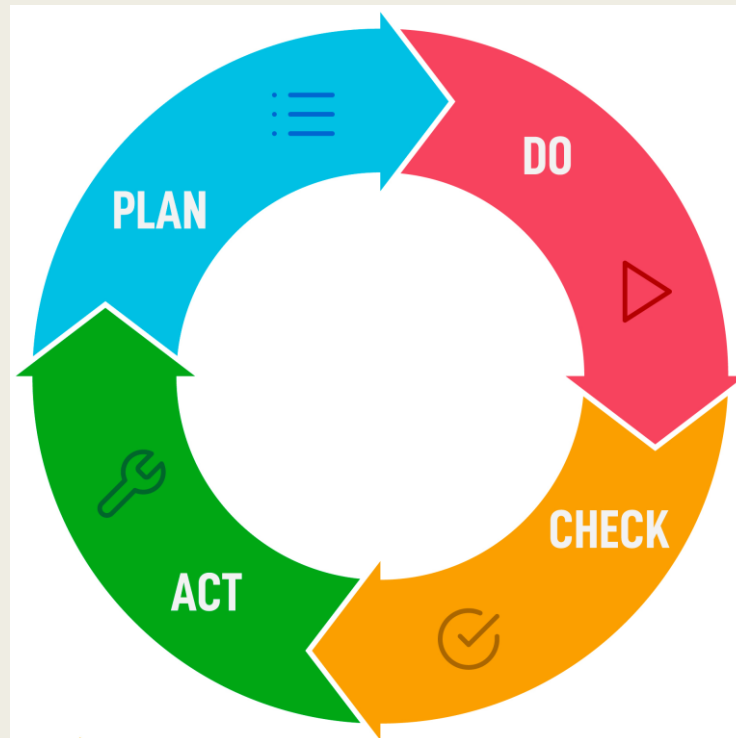
■ Mapeamento



D (Do/Fazer): A execução das contramedidas definidas no plano.

A Solução da Toyota - Origem e Conceito

■ Mapeamento

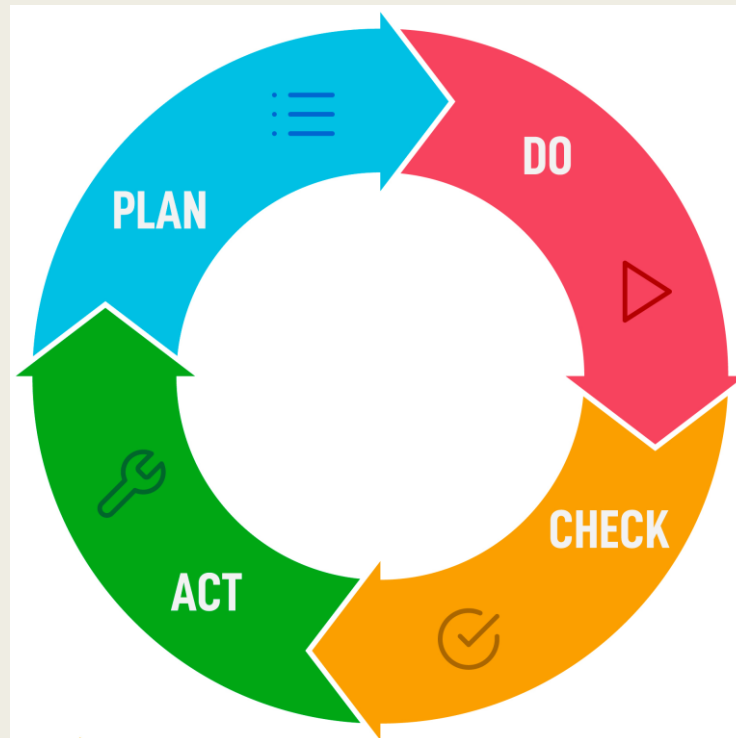


C (Check/Checar): A verificação dos resultados (Métricas).

A Solução da Toyota - Origem e Conceito

■ Mapeamento

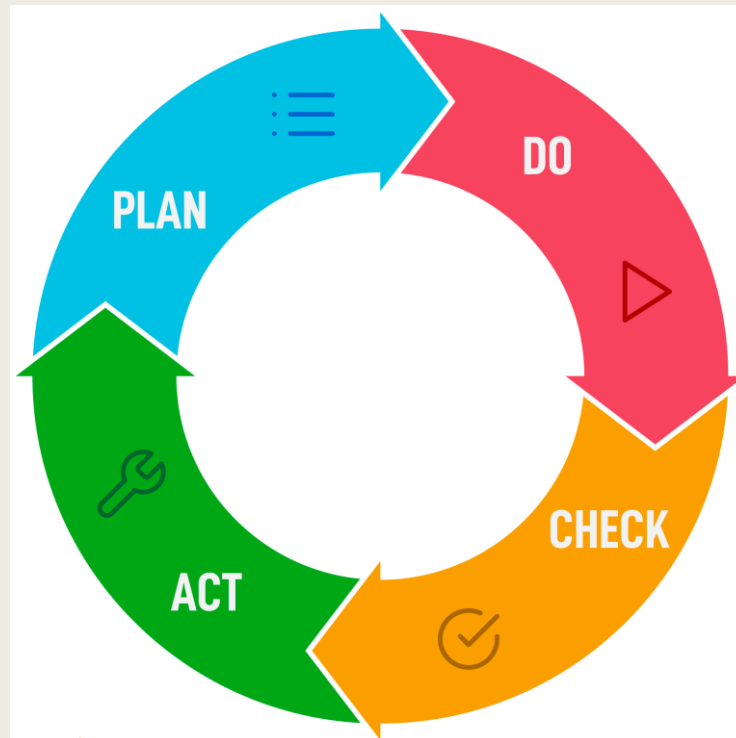
A (Act/Agir): Padronizar o que deu certo ou iniciar um novo ciclo PDCA se a meta não foi atingida.



A Solução da Toyota - Origem e Conceito

- Mapeamento

Tem o conceito bem definido,
mas sua aplicação é abstrata.



Lógica: O A3 conta uma história da esquerda para a direita, de cima para baixo.

TEMA:

AUTORES:

Histórico

Contramedidas

Condição atual

Objetivo

Confirmação de efeito

Análise da causa fundamental

Ações de acompanhamento

Anatomia do A3

- Os Passos

- *Tema e Autor*

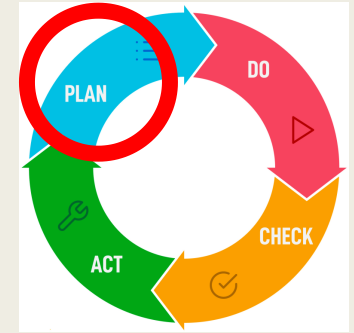


Anatomia do A3

■ Os Passos

1. *Histórico*

Histórico



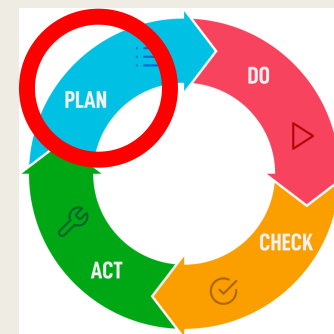
Anatomia do A3

- Os Passos

1. *Histórico*

Histórico

- Por que este problema importa?
- Qual o impacto no negócio/cliente/paciente?
- Qual a percepção atual?

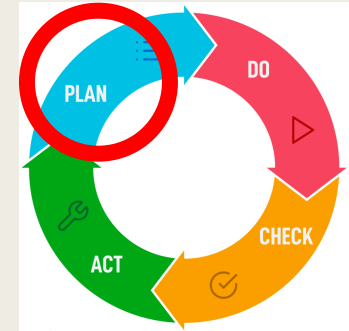


Anatomia do A3

- Os Passos

2. *Condição atual*

Condição Atual



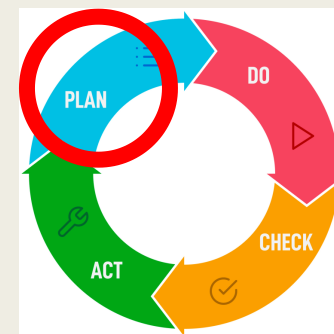
Anatomia do A3

- Os Passos

2. *Condição atual*

Condição Atual

- Onde estamos agora?
- Crucial: **DADOS, FATOS, GRÁFICOS**. Não "achismo". Um VSM, por exemplo, pode entrar aqui.

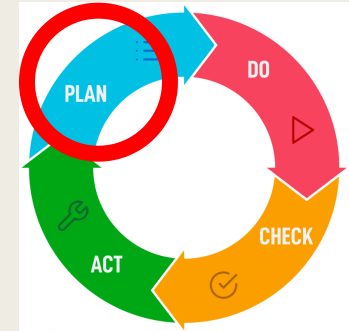


Anatomia do A3

- Os Passos

3. *Objetivo*

Objetivo

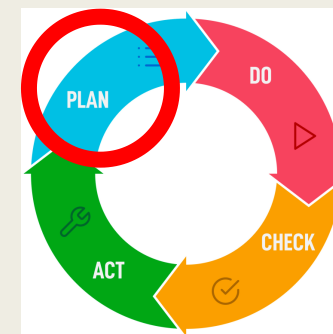


Anatomia do A3

- Os Passos

3. *Objetivo*

Objetivo



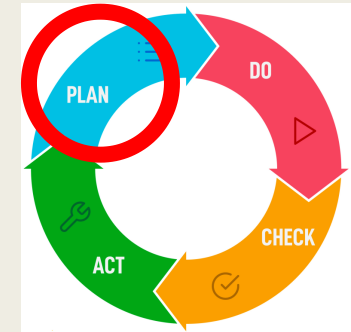
- Onde queremos chegar?
- (Ex: "Reduzir o tempo de X para Y até a data Z");
- Recomenda-se ser **SMART** - **S**pecific (Específico), **M**easurable (Mensurável), **A**chievable (Atingível), **R**elevant (Relevante) e **T**ime-bound (Temporal).

Anatomia do A3

■ Os Passos

4. *Análise da Causa Fundamental*

Análise da Causa Fundamental



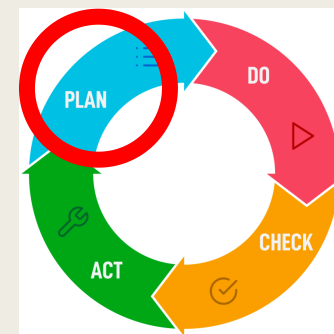
Anatomia do A3

- Os Passos

4. *Análise da Causa Fundamental*

Análise da Causa Fundamental

- O "coração" do PDCA.
- Por que o problema existe?
- Análise da Causa RAIZ.

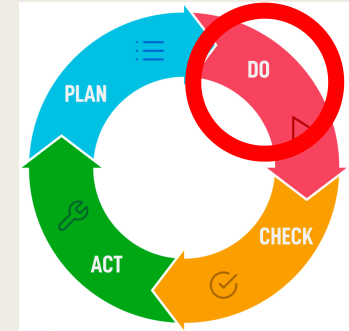


Anatomia do A3

- Os Passos

5. *Contramedidas*

Contramedidas



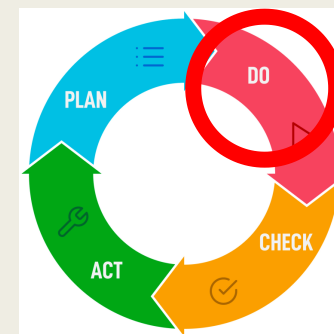
Anatomia do A3

- Os Passos

5. *Contramedidas*

Contramedidas

- O que realmente faremos para atacar as causas raiz (não os sintomas);
- Aplicação de ferramentas da Qualidade, Lean, dentre outras.

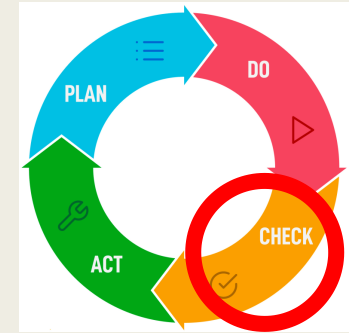


Anatomia do A3

■ Os Passos

6. *Confirmação de Efeito*

Confirmação de Efeito



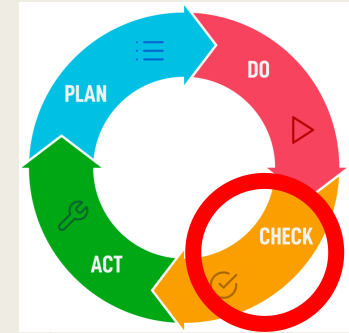
Anatomia do A3

- Os Passos

6. *Confirmação de Efeito*

Confirmação de Efeito

- Como saberemos que funcionou?
- Quais métricas vamos acompanhar?

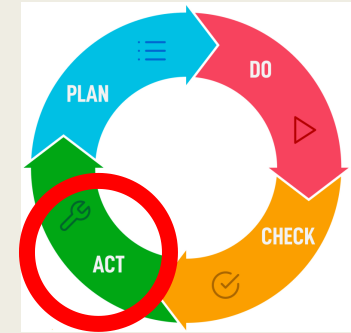


Anatomia do A3

■ Os Passos

7. *Ações de Acompanhamento*

Ações de Acompanhamento



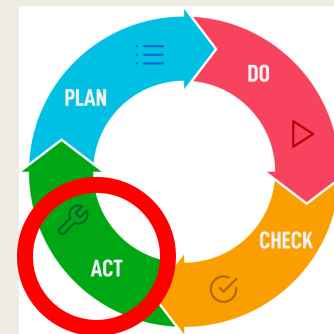
Anatomia do A3

- Os Passos

7. *Ações de Acompanhamento*

Ações de Acompanhamento

- O que deu certo? O que deu errado?
- Se funcionou, como padronizamos?
- Se não, o que aprendemos e qual o próximo A3?



A3 no Lean

- **Eliminação de Desperdícios (Muda):**

- *O A3 ajuda a identificar desperdícios (espera, processamento desnecessário, erros).*

- **Melhoria Contínua (Kaizen):**

- *O A3 é a ferramenta-padrão para documentar e gerenciar um evento Kaizen.*

- **Respeito pelas Pessoas:**

- *O A3 é uma ferramenta de mentoria. O gerente não dá a resposta; ele faz perguntas ("Onde estão os dados da situação atual?", "Essa é a causa raiz ou um sintoma?") para que o trabalhador desenvolva sua capacidade de resolver problemas.*

Relatório A3 na prática – Estudo de caso

Microempresa Têxtil

Contexto

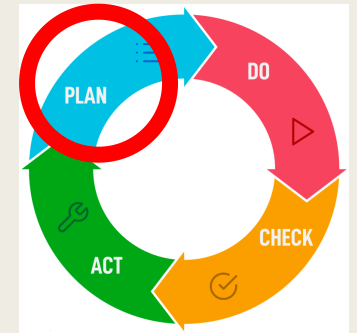
- Uma microempresa (10 funcionários) especializada em malharia de algodão. Eles produzem rolos de tecido para pequenas confecções locais. Possui 3 teares de malha circulares;
- O dono está sobrecarregado. A empresa fechou um contrato com uma nova startup de moda para fornecer um grande volume de malha preta. Simultaneamente, ele tenta manter seus clientes antigos, que compram lotes pequenos de cores variadas;
 - *Resultado: estão atrasando todos os pedidos.*
- De acordo com o dono, os 3 teares não dão conta. Eles são o gargalo. A demanda de malha preta é muito alta. Precisa-se urgentemente comprar um quarto tear, mas o investimento é de R\$ 80.000 e não se tem esse caixa.

Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3

1. Histórico

Histórico



Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3

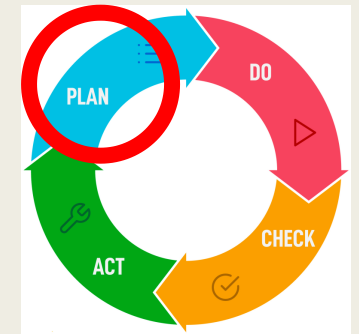
1. Histórico

Histórico

Contato direto com os
funcionários;

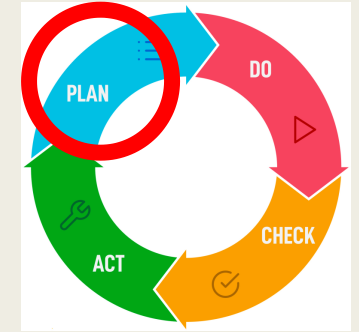
Participação ativa e
em conjunto;

Entrevistas e/ou
Brainstorming.



Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3



1. Histórico

Histórico

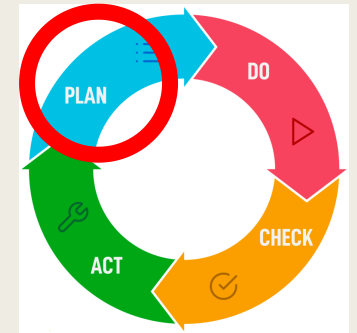
- Fechou-se um novo contrato de alto volume, que aumentou a demanda total em 40%.
- Manteve-se os pedidos de clientes antigos;
- A taxa de entrega no prazo (On-Time Delivery - OTD) caiu de 98% para 40% nos últimos 2 meses;
- Recebeu-se reclamações diárias de todos os clientes;
- O novo cliente ameaça cancelar o contrato se os volumes não forem normalizados em 30 dias.

Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3

2. Condição Atual

Condição Atual



Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3

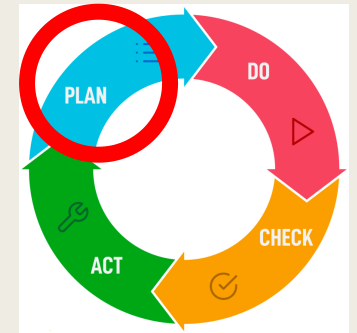
2. Condição Atual

Condição Atual

Analisar o processo
(ou processos);

Levantar os fatos do
Gemba;

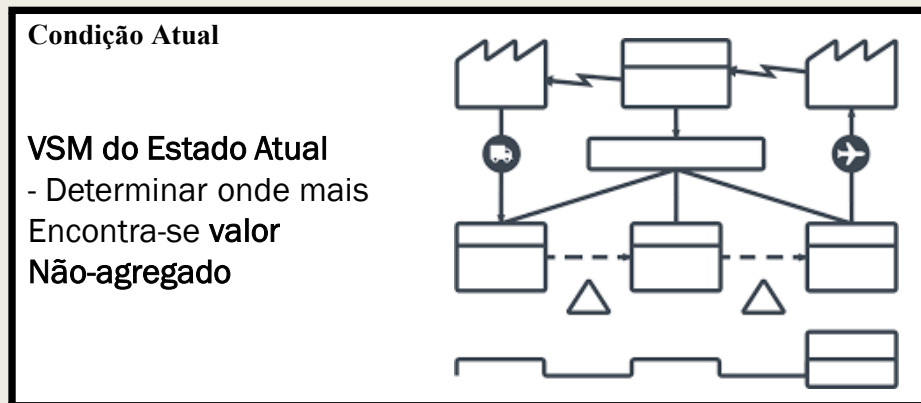
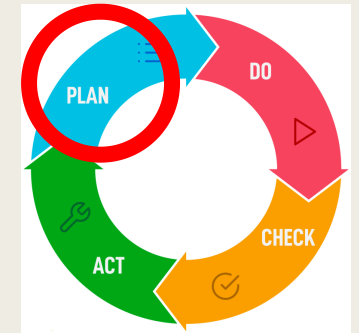
Mapa de Fluxo
de Valor (VSM)



Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3

2. Condição Atual

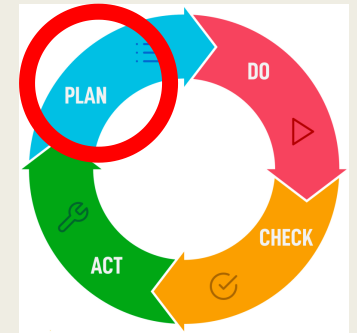


Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3

3. Objetivo

Objetivo



Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3

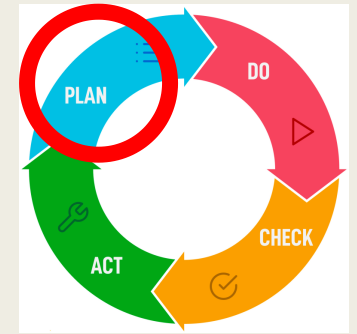
3. Objetivo

Objetivo

Usa-se o problema encontrado na situação atual.

Se ater a um problema.

Objetivo SMART



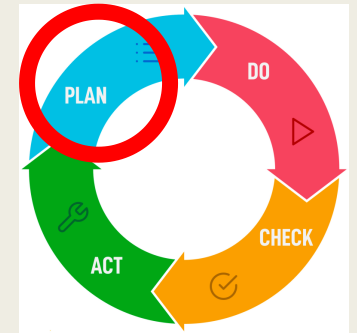
Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3

3. Objetivo

Objetivo

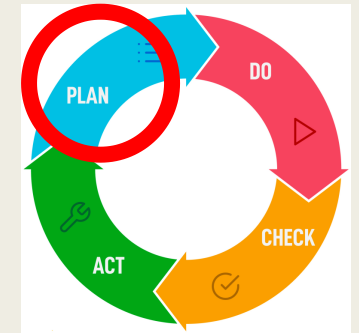
Aumentar o OTD de 40% para 95% em 30 dias.



Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3

4. Análise da Causa Fundamental

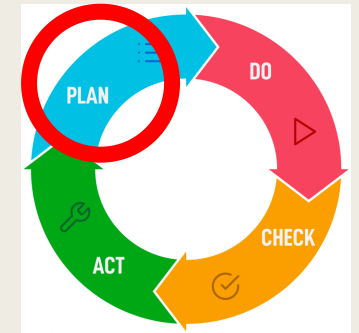


Análise da Causa Fundamental

Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3

4. Análise da Causa Fundamental



Análise da Causa Fundamental

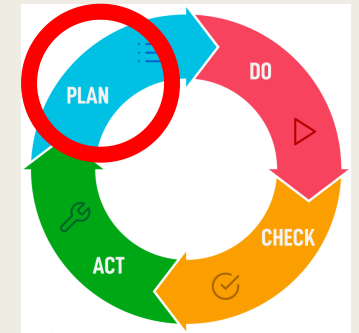
Começar pela causa aparente.

Encontrar a causa raiz.

Gráfico de Ishikawa e/ou 5 porquês

Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3



4. Análise da Causa Fundamental

Análise da Causa Fundamental

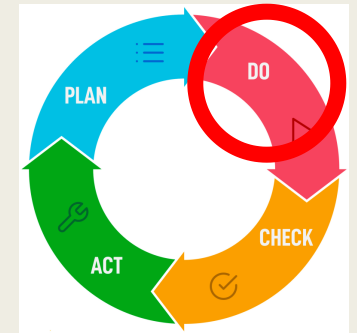
1. Por que o OTD está em 40%?
 - Porque os teares não têm tempo de produzir o volume necessário.
2. Por que eles não têm tempo?
- Porque passam 72 horas/semana parados em setup.
3. Por que fazemos 12 setups por semana?
 - Porque a programação mistura lotes grandes (preto) com lotes pequenos (coloridos) aleatoriamente.
4. Por que a programação é misturada assim?
 - Porque programa-se "por ordem de chegada do pedido" ou "quem reclama mais alto". Não há sequenciamento lógico.
5. Por que não agrupamos os pedidos por cor?
 - Porque "sempre foi feito assim" e nunca definiu-se uma política de produção (PCP).

Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3

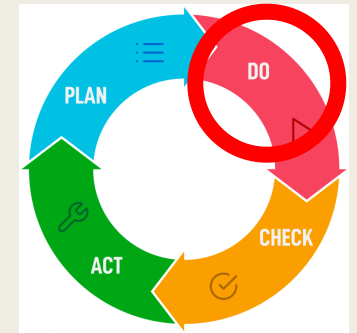
5. Contramedidas

Contramedidas



Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3



5. Contramedidas

Contramedidas

Propor uma Ferramenta Lean ou da Qualidade, alinhada com a causa raiz.

Deve incluir os trabalhadores do local, orientando-os.

De acordo com a causa raiz encontrada.

Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3

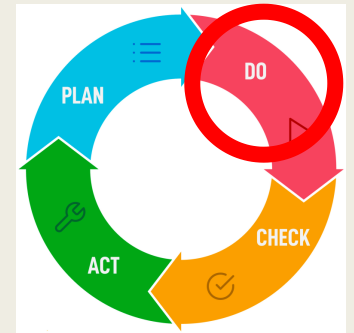
5. Contramedidas

Contramedidas

Nivelamento da Produção

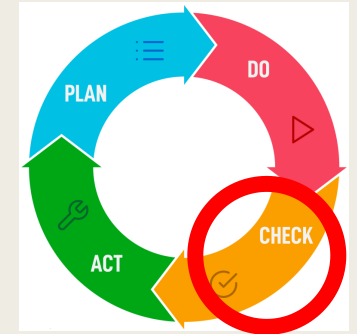
Separar os teares entre as cores/pretas para evitar paradas no processo.

- VSM do estado Futuro



Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3

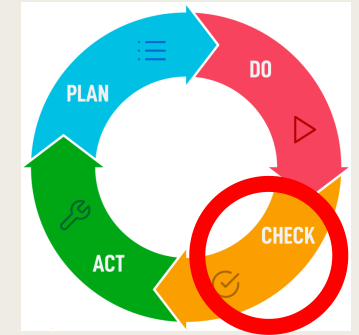


6. Confirmação de Efeito

Confirmação de Efeito

Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3



6. Confirmação de Efeito

Confirmação de Efeito

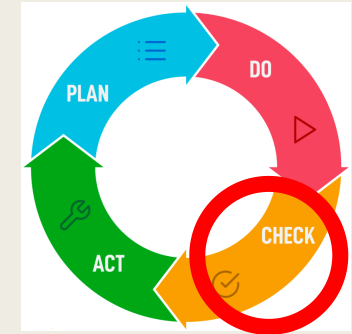
Garantir o desenvolvimento da ferramenta proposta.

Deve ser incluído no dia-a-dia da organização.

5W2H

Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3



6. Confirmação de Efeito

Confirmação de Efeito

1. Ação (Nivelamento): Mudar a política de produção. Dedicar os teares a cores específicas.

1. **Tear 1:** 100% dedicado à malha preta;
2. **Tear 2 e 3:** Agrupar ("lotear") os pedidos coloridos. Rodar *uma única cor* por dia (Ex: Segunda = Branco / Terça = Vermelho / Quarta = Azul).
3. **Quem:** Produção e Comercial.
4. **Quando:** Imediato (Semana 1).

2. Ação (Comercial): O dono deve informar aos clientes de lotes pequenos (coloridos) que o prazo de entrega padrão agora é de 10 dias (para permitir o "loteamento" das cores), em vez de tentar entregar em 2 dias.

1. **Quem:** Dono.
2. **Quando:** Semana 1.

3. Ação (Melhoria de Setup): Mesmo com o loteamento, treinar os operadores em um método mais rápido de limpeza (SMED) para reduzir as trocas necessárias (de 6h para 3h).

1. **Quem:** Produção e Operadores.
2. **Quando:** Semana 2.

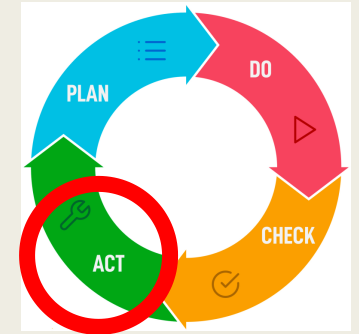
Garantir o desenvolvimento da ferramenta proposta.

Deve ser incluído no dia-a-dia da organização.

5W2H

Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3

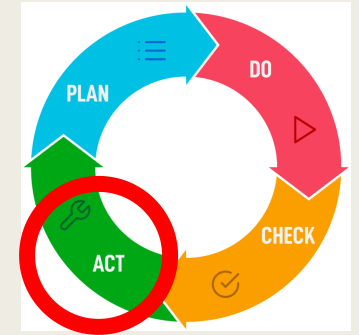


7. Ações de Acompanhamento

Ações de Acompanhamento

Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3



7. Ações de Acompanhamento

Ações de Acompanhamento

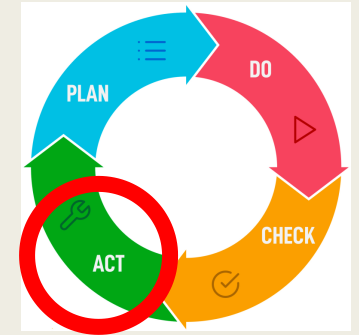
Levar em consideração os indicadores que estão sendo afetados pelos gargalos.

Deve ser incluído no dia-a-dia da organização.

De acordo com a causa raiz encontrada.

Microempresa Têxtil

Preenchimento do A3



7. Ações de Acompanhamento

Ações de Acompanhamento

Métrica 1: Monitorar o OTD semanalmente (Meta: >95%).
Métrica 2: Contar o número de setups de cor por semana;
Métrica 3: Medir o tempo total de setup;
Avaliar o andamento do A3 em reuniões semanais.

Levar em consideração os indicadores que estão sendo afetados pelos gargalos.

Deve ser incluído no dia-a-dia da organização.

De acordo com a causa raiz encontrada.

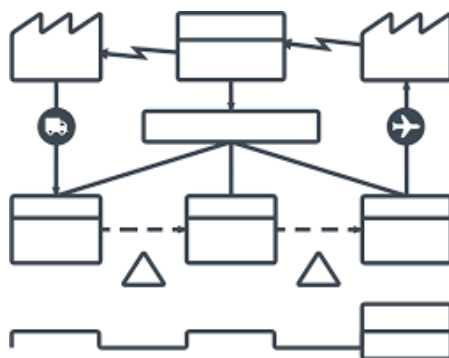
Histórico

- Fechou-se um novo contrato de alto volume, que aumentou a demanda total em 40%.
- Manteve-se os pedidos de clientes antigos;
- A taxa de entrega no prazo (On-Time Delivery - OTD) caiu de 98% para 40% nos últimos 2 meses;
- Recebeu-se reclamações diárias de todos os clientes;
- O novo cliente ameaça cancelar o contrato se os volumes não forem normalizados em 30 dias.

Situação Atual

VSM do Estado Atual

- Determinar onde mais
Encontra-se **valor**
Não-agregado



Objetivo

Aumentar o OTD de 40% para 95% em 30 dias.

Análise da Causa Fundamental

1. Por que o OTD está em 40%?
 - Porque os teares não têm tempo de produzir o volume necessário.
2. Por que eles não têm tempo?
 - Porque passam 72 horas/semana parados em setup.
3. Por que fazemos 12 setups por semana?
 - Porque a programação mistura lotes grandes (preto) com lotes pequenos (coloridos) aleatoriamente.
4. Por que a programação é misturada assim?
 - Porque programa-se "por ordem de chegada do pedido" ou "quem reclama mais alto". Não há sequenciamento lógico.
5. Por que não agrupamos os pedidos por cor?
 - Porque **"sempre foi feito assim"** e nunca definiu-se uma política de produção (PCP).

Contramedidas

Nivelamento da Produção

Separar os teares entre as cores/pretas para evitar paradas no processo.
- **VSM do estado Futuro**

Confirmação de Efeito

1. Ação (Nivelamento): Mudar a política de produção. Dedicar os teares a cores específicas.

1. **Tear 1:** 100% dedicado à malha preta;
2. **Tear 2 e 3:** Agrupar ("lotear") os pedidos coloridos. Rodar *uma única cor* por dia (Ex: Segunda = Branco / Terça = Vermelho / Quarta = Azul).
3. **Quem:** Produção e Comercial.
4. **Quando:** Imediato (Semana 1).

2. Ação (Comercial): O dono deve informar aos clientes de lotes pequenos (coloridos) que o prazo de entrega padrão agora é de 10 dias (para permitir o "loteamento" das cores), em vez de tentar entregar em 2 dias.

1. **Quem:** Dono.
2. **Quando:** Semana 1.

3. Ação (Melhoria de Setup): Mesmo com o loteamento, treinar os operadores em um método mais rápido de limpeza (SMED) para reduzir as trocas necessárias (de 6h para 3h).

1. **Quem:** Produção e Operadores.
2. **Quando:** Semana 2.

Ações de Acompanhamento

Métrica 1: Monitorar o OTD semanalmente (Meta: >95%).

Métrica 2: Contar o número de setups de cor por semana;

Métrica 3: Medir o tempo total de setup;

Avaliar o andamento do A3 em reuniões semanais.

Aplicações Reais do Relatório A3 – Lean Healthcare em um hospital público brasileiro

Hospital Público Brasileiro

Contexto

- Hospital de Médio porte público do interior de Minas Gerais;
- Atende mais de 26 cidades da região;
- Estrutura com três andares, sem elevadores;
- Clínica Médica situada no terceiro andar, com três processos-chave.

Hospital Público Brasileiro

Contexto

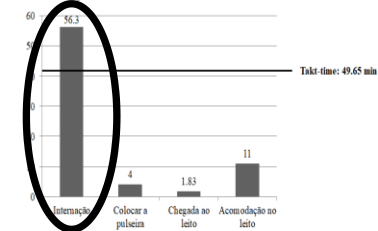
- Hospital de Médio porte público do interior de Minas Gerais;
- Atende mais de 26 cidades da região;
- Estrutura com três andares, sem elevadores;
- Clínica Médica situada no terceiro andar, com três processos-chave.

TEMA: Tempo de espera para a internação

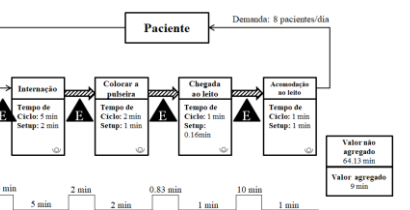
Histórico

85.20% dos entrevistados afirma que os métodos de trabalho balanceiam a carga do trabalhador em encontro ao takt-time, contudo foi possível observar que isso não acontece na internação do fluxo de entrada da clínica médica.

Condição atual

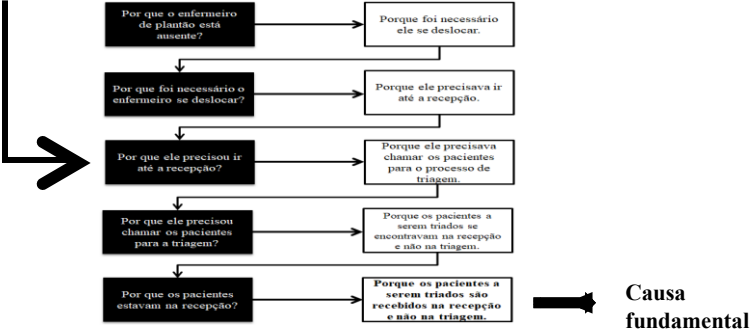
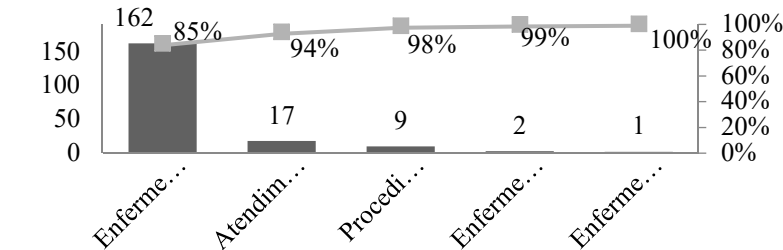


O takt-time da internação é excedido, e o tempo de valor não agregado excede, em grande quantidade o de valor agregado na entrada da clínica médica.



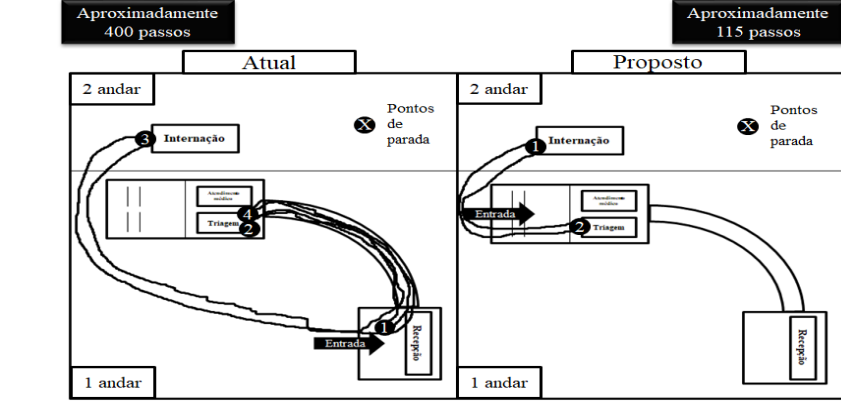
Objetivo: Diminuir o tempo de espera para a internação.

Análise da causa fundamental



Contramedidas

Utilizar um novo Fluxo, de forma a usar a entrada mais próxima da Triagem e evitar deslocamentos desnecessários por parte do enfermeiro de plantão.



Confirmação de efeito

Foco: Primeiro Plano de ação		Objetivo: Diminuir o tempo de espera para a internação	Departamento: Clínica médica														
Tarefa n	Tarefa	Métrica	Responsável	Data alvo	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Revisão
1	Reunião com os diretores	Reunião feita em sala com os diretores do hospital	Samuel	Outubro/2019										O/X			O
2	Mudança da entrada	Mudar a entrada dos pacientes da recepção para a porta da triagem, deslocando 2 funcionários	Samuel	Outubro/2019										O/X			O
3	Fase de adaptação	Momento de adaptação, tanto dos funcionários quanto dos pacientes que chegavam ao hospital	Samuel	Novembro/2019											O/X		O
4	Nova entrada da triagem	Os pacientes passam a entrar normalmente pela nova entrada	Samuel	De Dezembro/2019 a Fevereiro/2020	X											O	O
5	Registro de resultados	Medição feita através das observações para comparar com os valores iniciais	Samuel	Março/2020		O/X											O
				Legenda													
Preparado por: Samuel Martins Dre e Paulo Sérgio de Arruda Ignácio				O Data de início X Data de conclusão * Revisão												O Na meta X Abaixo da meta * Problema	

Ações de acompanhamento

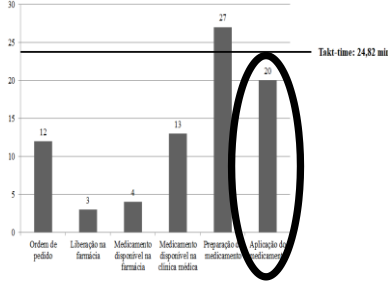
Rever o novo fluxo proposto nas reuniões gerais mensais.

TEMA: Tempo de espera para a aplicação do medicamento

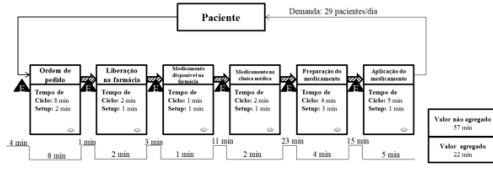
Histórico

89% dos entrevistados afirma que a equipe utiliza diferentes métodos para envolver o paciente em seu próprio tratamento para atingir um bom fluxo na cadeia de cuidados, contudo é possível perceber que isso não ocorre nesse caso.

Condição atual

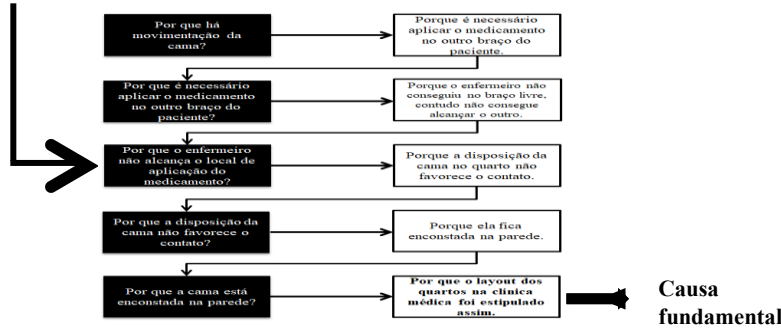
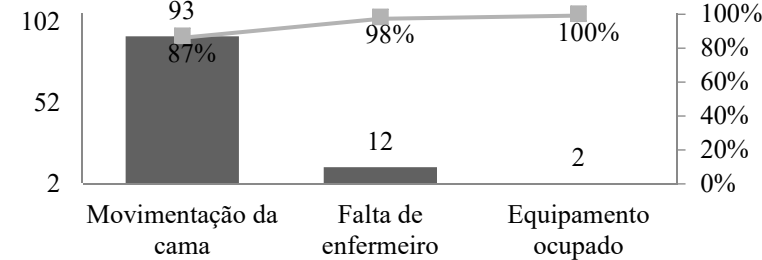


A aplicação do medicamento não excede o takt-time, mas tem boa parte de valor não agregado.



Objetivo: Diminuir o tempo de espera para aplicação do medicamento.

Análise da causa fundamental



Contramedidas

Mudar o layout atual, para que não seja necessário arrastar as camas quando o enfermeiro não consiga aplicar um medicamento no braço do paciente.



Confirmação de efeito

Foco: Quinto Plano de ação																	Departamento: Clínica médica	
Tarefa n	Tarefa	Objetivo	Responsável	Data-alvo	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Revisão	
1	Reunião com os diretores	Reunião feita em sala com os diretores do hospital	Samuel	Outubro/2019										O/X			O	
2	Proposta de mudança nos quartos	Mudar o layout dos quartos de forma que os leitos não encostem nas paredes	Samuel	Outubro/2019										O/X			O	
3	Fase de adaptação	Momento de adaptação, tanto dos funcionários quanto dos pacientes que chegavam ao hospital	Samuel	Novembro/2019											O/X		O	
4	Mudança no layout dos quartos	Os quartos passam a ter o novo layout implementado	Samuel	De Dezembro/2019 a Fevereiro/2020		X										O	O	
5	Registro de resultados	Medição feita através das observações para comparar com os valores iniciais	Samuel	Março/2020			O/X										O	
					Legenda													
Preparado por: Samuel Martins Drei e Paulo Sérgio de Arruda Ignácio					O Data de início													
					X Data de conclusão													
					* Revisão													
					O Na meta													
					V Abaixo da meta													
					X Problema													

Ações de acompanhamento

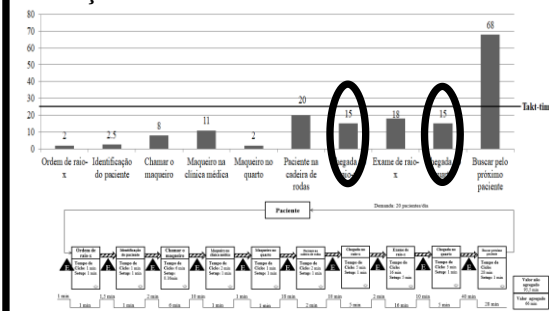
Rever o novo layout proposto durante as reuniões gerais mensais.

TEMA: Quedas dos prontuários durante o transporte de pacientes

Histórico

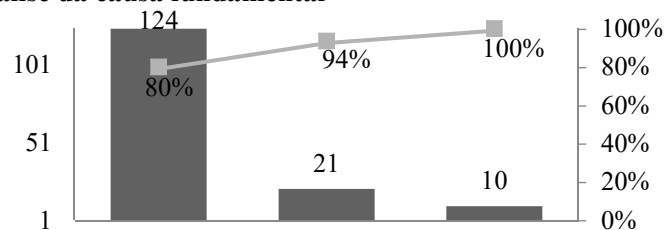
81% dos entrevistados afirma que o fluxo de valor é reavaliado para uma melhoria contínua, contudo isso não ocorre para o fluxo do raio-x.

Condição atual



Objetivo: Eliminar as quedas de prontuários durante o transporte de pacientes.

Análise da causa fundamental



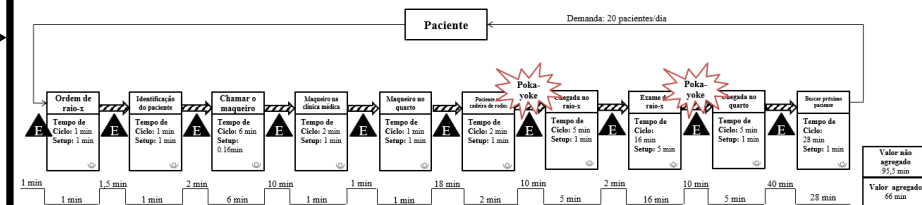
Por que ocorrem quedas dos prontuários?
Por que o maculeiro derrubou?
Por que o maculeiro derrubou os prontuários?
Por que existe essa dificuldade de transporte?
Por que ele tem que deslocar os prontuários juntamente com os pacientes?
Por que não há nenhum lugar para colocar os prontuários durante o transporte?

Porque o maculeiro os derrubou.
Porque é difícil o transporte dos mesmos com o paciente.
Porque excede a capacidade física do maculeiro.
Porque ele tem que deslocar os prontuários juntamente com os pacientes.
Porque não há nenhum lugar para colocar os prontuários durante o transporte.

Causa fundamental

Contramedidas

Implementar um poka-yoke, ou seja, um dispositivo de segurança para evitar falhas. Nesse caso, a meta é instalar um dispositivo na própria cadeira de rodas para que os prontuários fiquem seguros nela, sem o risco de quedas no transporte.



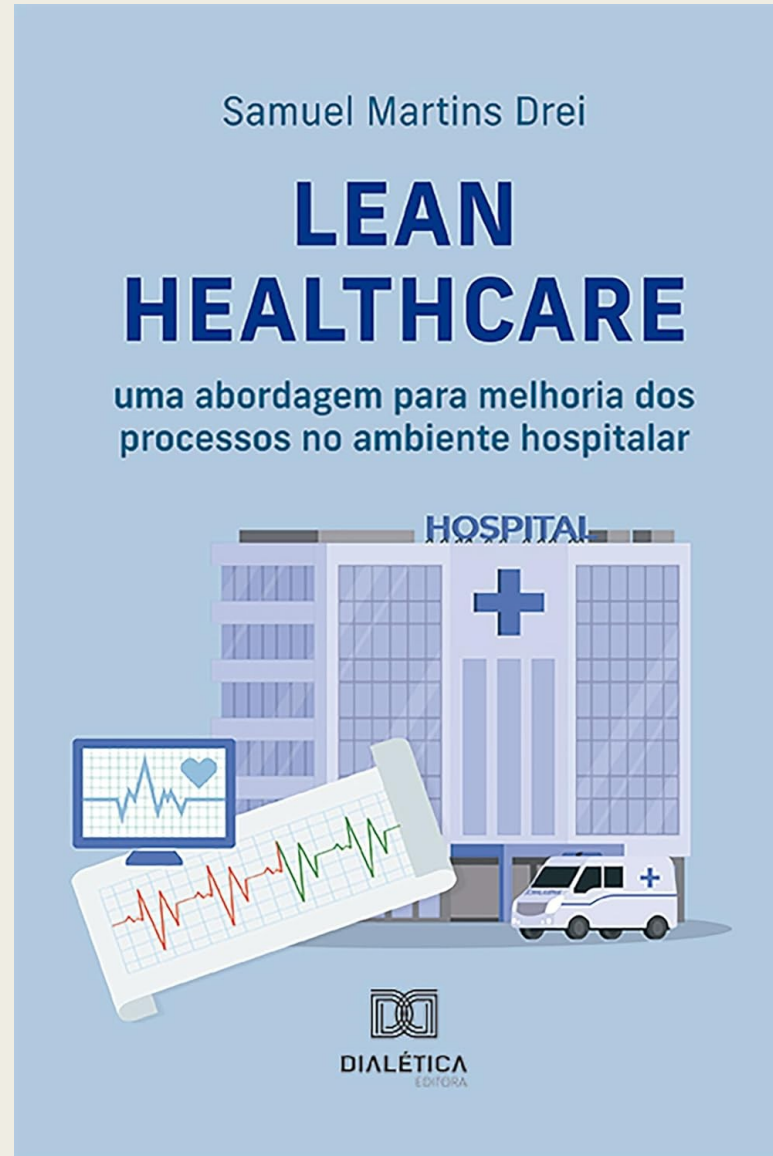
Confirmação de efeito

Foco: Sétimo Plano de ação				Departamento: Clínica médica												
Tarefa n	Tarefa	Métrica	Responsável	Data-alvo	J	F	M	A	M	J	A	S	O	N	D	Revisão
1	Reunião com os diretores	Reunião feita em sala com os diretores do hospital.	Samuel	Outubro/2019									O/X			O
2	Instalação do dispositivo na cadeira de rodas	Instalar a bandeja na parte de trás das cadeiras de rodas do hospital.	Samuel	Outubro/2019									O/X			O
3	Fase de adaptação	Momento de adaptação, tanto dos funcionários quanto dos pacientes que chegavam ao hospital	Samuel	Novembro/2019										O/X		O
4	Utilização do dispositivo	O poka-yoke passa a ser utilizado no transporte de pacientes	Samuel	De Dezembro/2019 a Fevereiro/2020		X									O	O
5	Registro de resultados	Medição feita através das observações para comparar com os valores iniciais	Samuel	Março/2020			O/X									O
Preparado por: Samuel Martins Dre e Paulo Sérgio de Arruda Ignácio				Legenda												
				O Data de início												
				X Data de conclusão												
				* Revisão												
				O Na meta X Abaixo da meta * Problema												

Ações de acompanhamento

Rever o poka-yoke proposto durante as reuniões gerais mensais.

Padronização da aplicação do Lean Healthcare utilizando A3



Dúvidas?

