

Melhoria do fluxo de pacientes por meio da redução das readmissões no hospital através do envolvimento dos pacientes

Nome do Tema do Projeto: Processo LEAN para acompanhamento de alta hospitalar

Onde estamos no ciclo do projeto? Implantação plena no Serviço MFH. Outubro de 2007

Processo de agendamento de consultas de acompanhamento antes da intervenção

Fluxograma do agendamento de consultas de acompanhamento de alta

Solicitação de agendamento de consulta de acompanhamento

INTERVENÇÕES

Dados sobre os resultados dos agendamentos

Resultado de agendamento	Quantidade	Porcentagem
Itens de Intervenção	158	100%
Consultas Agendadas	158	100%
Completadas	21	13%
Não Completadas	137	87%

Taxa de readmissão < 14 dias

Pre-Intervenção	11,81%
Implantação total no MFH	7,90%

Redução de readmissão < 3 dias

Pre-Intervenção	3,99%
Implantação total no MFH	0,75%

Lições aprendidas:

- 1) O plano de acompanhamento, elaborado pelo médico, enfermeiro e pelo pessoal de planejamento de alta, é o elemento chave para o sucesso da intervenção.
- 2) O plano de acompanhamento deve ser elaborado antes da intervenção.
- 3) O plano de acompanhamento deve ser elaborado antes da intervenção.
- 4) O plano de acompanhamento deve ser elaborado antes da intervenção.
- 5) O plano de acompanhamento deve ser elaborado antes da intervenção.

Próximos passos:

- 1) Continuar a melhorar o processo de acompanhamento de alta.
- 2) Continuar a melhorar o processo de acompanhamento de alta.
- 3) Continuar a melhorar o processo de acompanhamento de alta.

Processo de gerenciamento A3

Entenda o método de solução de problemas e execução de planos da Toyota e um dos principais segredos do sucesso de empresas "lean"

Por José Roberto Ferro

A maneira de agir diante de um problema, desafio ou projeto a ser implementado é um dos principais segredos de empresas que obtêm muito sucesso ao implantar o Sistema Lean, e esse segredo se chama A3. Trata-se de uma importante ferramenta do sistema de gerenciamento da Toyota – uma das bases do sucesso da montadora – e, consequentemente, de uma empresa que deseja implementar um verdadeiro Sistema Lean em seus processos. Na Toyota e em outras empresas lean, os colaboradores escrevem relatórios A3 periodicamente.

Mas, afinal, o que é um A3? – Essa pergunta está muito bem respondida em uma obra lançada recentemente pelo Lean Institute Brasil e que detalha e exemplifica o que é um A3. Trata-se do livro *Gerenciando para o aprendizado*, escrito por John Shook, que trabalhou por mais de dez anos na Toyota, onde aprendeu o processo. Em seu livro, Shook nos lembra que o termo A3 significa universalmente aquela folha de papel de tamanho internacional, com 29,7 centímetros por 42 centímetros. Mas, numa empresa lean, um A3 tem um significado muito maior que esse.



Para a Toyota, cada problema ou desafio que uma organização enfrenta – ou qualquer projeto que precisa ser implementado – deve ser possível de ser registrado em uma única folha de papel A3. Falando em termos bem práticos, nessa única folha de formato A3, líderes e suas equipes vão detalhar, em quadros que dividem a folha, o problema, projeto ou desafio a ser enfrentado. E mais, é preciso detalhar também como ele será abordado, com as respectivas análises, ações corretivas e planos de ação.

Dessa maneira, a Toyota acredita que faz com que todos os que enfrentem o problema, desafio ou projeto enxerguem a questão a ser resolvida por meio de uma mesma lente: uma única folha de papel A3. Assim, favorece a simplicidade e estimula o poder de síntese e foco, fazendo o 5S da informação e evitando longos e entediados relatórios que ninguém lê.

Além disso, ajuda a desenvolver pessoas com capacidade de identificar problemas com maior profundidade, tomar mais iniciativas e assumir responsabilidades.

As partes de um A3 – “Na Toyota, onde trabalhei por mais de dez anos, a maneira de pensar sobre os problemas e aprender com eles para planejamento, tomada de decisão e execução mais eficazes é um dos segredos do sucesso da empresa. O processo pelo qual ela identifica, aborda e, em seguida, age sobre os problemas e desafios em todos os níveis

– talvez, a chave para todo o seu sistema de desenvolvimento de talentos e aprofundamento contínuo de seus conhecimentos e capacidades – pode ser encontrado na estrutura do seu processo A3”, escreveu John Shook.

Conforme está detalhadamente descrito e ilustrado nessa obra, em uma única página, um A3 precisa conter, na maior parte das vezes, as seguintes seções:

- **O título do A3** – É ele que vai definir o problema, desafio ou projeto a ser enfrentado ou implementado na empresa e precisa responder a seguinte pergunta: “Sobre o que você está realmente falando?”.
- **O responsável e a data** – Trata-se aqui de uma identificação a respeito de quem é o responsável pela execução do que está registrado naquele A3, além da data de quando o documento foi elaborado e/ou revisado pela última vez.
- **Contexto** – Detalha o contexto que está por trás daquilo que está sendo feito ou planejado, ou seja, qual é a importância do problema a ser resolvido, desafio a ser enfrentado ou projeto a ser implementado. Essa parte do A3 precisa responder a seguinte pergunta: “Por que você está falando sobre isso?”.
- **Condições atuais** – Explica o que ocorre ou o que se sabe hoje sobre o problema, desafio ou projeto a ser trabalhado. Precisa mostrar como estão as coisas atualmente, qual é o problema e detalhar isso da forma mais visual possível, com quadros, gráficos, desenhos, mapas, etc.
- **Objetivo e metas** – Essa seção deve descrever claramente e o mais preciso possível o resultado que se espera conseguir, sempre detalhando quais são os resultados específicos exigidos.
- **Análise** – Aqui, é preciso relatar a situação e as causas que criaram o “espaço” entre o que se tem hoje e o que se espera conseguir. A ideia é fazer uma análise da questão que mostre claramente a relação de causa e efeito que gerou o problema, desafio ou projeto a ser implementado.
- **Contramedidas propostas** – Essa parte do A3 define ações corretivas para “atacar” o problema, vencer o desafio ou conquistar os objetivos ou metas. As perguntas a serem respondidas aqui são: “Qual é a sua proposta para atingir a situação futura, a condição-alvo?” e “Como suas contramedidas recomendadas afetam a causa raiz para alcançar a meta?”.
- **Plano** – É a parte que vai detalhar o plano de ação, que deve ser objetivo e claro, além de explicitar quem faz o quê e quando, sempre visando resolver o problema, atingir a meta ou implementar o projeto. Precisa detalhar que atividades serão necessárias para a implementação e quais serão os indicadores de desempenho ou progresso.
- **Acompanhamento** – Por fim, essa seção de um A3 explica como vai ser a revisão, acompanhamento e aprendizado durante o enfrentamento do problema, desafio ou projeto a ser implementado. A ideia aqui é antecipar problemas que possam vir a ocorrer e também compartilhar com outras pessoas da empresa o que se aprendeu com o processo.

Como escrever um A3 – Todas essas seções precisam estar registradas em uma única folha de papel, num A3, e detalhadas da forma mais ilustrativa possível, com muita clareza e precisão.

Para a Toyota, cada problema ou desafio que uma organização enfrenta deve ser possível de ser registrado em uma única folha de papel A3

