

Checklist diário	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passe tempo no gema ouvindo para entender</li> <li>• Garanta que a planilha diária está atualizada</li> <li>• Garanta que o <b>round diário</b> está atento aos defeitos e SUSTENTE as melhorias com seu apoio</li> <li>• Revise e-mail e telefonemas pendentes e responda</li> <li>• Revise sua lista de tarefas e organize sua semana</li> <li>• Desenvolva seus relacionamentos</li> </ul>					

Checklist semanal	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revise as atividades da próxima semana e seu calendário</li> <li>• Modifique a rotina baseado nas atividades</li> <li>• Garanta que seu Scorecard mensal está sendo preenchido</li> </ul>					

Checklist mensal	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidere a revisão mensal de desempenho</li> <li>• Garanta que o Scorecard está atualizado</li> <li>• Avalie desempenho global e promova os ajustes necessários nos A3</li> <li>• Faça a reunião de desenvolvimento pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching com lideranças</li> <li>• Coaching com times</li> </ul>

Checklist trimestral	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidere a revisão trimestral de desempenho</li> <li>• Garanta que o Scorecard está atualizado</li> <li>• Avalie desempenho global e promova os ajustes necessários nos A3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching com lideranças</li> <li>• Coaching com times</li> </ul>

Standards				
Sistema de Gestão	Pensamento A3	Hábitos e Comportamentos	Papel do Líder	4 princípios Lean
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha diária</li> <li>• Criar time de liderança</li> <li>• Trabalho padrão diário/semanal/mensal</li> <li>• Scorecard mensal</li> <li>• Revisão de performance mensal e contramedidas</li> <li>• PDCA</li> <li>• Acompanhamento visual</li> <li>• Rounds diários de segurança</li> <li>• Trabalho padrão da liderança</li> <li>• Trabalho padrão de auditoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadros estão atualizados?</li> <li>• Evidências de solução de problema ativa?</li> <li>• O que os dados nos falam?</li> <li>• Há um trabalho padrão?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão e missão do IOV</li> <li>• Foco no paciente</li> <li>• Cortesia, atenção, empatia, proatividade</li> <li>• Responsabilidade fiscal/financeira</li> <li>• Orientado aos Padrões ou Processos</li> <li>• Feedback Visual/pessoal (não por email)</li> <li>• Verificar antes de reagir</li> <li>• Tomada de decisão baseada em dados concretos</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerenciar o Fluxo</li> <li>2. Gerenciar Mudanças</li> <li>3. Ensinar as pessoas</li> <li>4. Usar o método sócrático para tratamento de problemas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidade</li> <li>2. Fluxo</li> <li>3. Puxada</li> <li>4. Perfeição</li> </ol>

# SISTEMA DE GESTÃO IOV

O Que	Por que	Como	Onde	Quando	Quem
Planilha diária	Ajustar a operação diária para problemas rotineiros	Participando do round ou Gemba diário com a liderança local	Gemba	Diário	Round diário, VSM ou SM
Rounds diários de segurança	Garantir a qualidade e a segurança dos processos assistenciais e operacionais	Seguindo trabalho padrão da planilha – atualizando sempre que necessário.	Em frente ao Quadro Kaizen	Horário marcado	Todos do setor
Acompanhamento visual	Identificar rapidamente problemas e controlar visualmente os processos	Painéis de Controle, mapa diário, Andons,	Local de trabalho	Hora a hora	Todos
Desenvolver o time de liderança	Aumentar a capacidade de liderar e auto ajuste na operação, integrando, apoiando e melhorando processos	1. Cumbuca, 2. Reunião mensal para discutir Scorecards, 3. PPCP	Sala visual e Reunião	Mensal para 1, 2 e 3	Diretor Executivo + SMs + VSMs
Trabalho padrão diário/semanal/mensal	Sustentar o sistema, sem regularidade de todas as etapas o sistema não é sustentável	Seguindo a planilha de trabalho padrão diário/semanal/mensal	Local de trabalho	Todas as manhãs	Diretor Executivo + SMs + VSMs + líderes locais
Scorecard mensal	Acompanhar o andamento dos projetos e o cumprimento das metas	Inserindo dados mensais no Painel de Controle e diários nos Scorecards	Local de trabalho	Diário/ semanal	SMs + VSMs + líderes locais
Revisão de desempenho mensal e contramedidas	Administrar o cumprimento das metas e do desempenho planejado	Comparando resultados estimados vs. alcançados e analisando GAP	Sala visual Painel de controle	Segunda semana do mês	Diretor Executivo + SMs + VSMs + líderes locais
PDCA	Melhorar continuamente todos os processos da organização	Estimulando o tratamento de problemas com A3 e Kaizen Diario	Local de trabalho	Hora a hora	Todos
Trabalho padrão da liderança	Sustentar o SIG IOV – É PEÇA CRÍTICA DE SUSTENTAÇÃO DO SISTEMA	Seguindo o trabalho padronizado da liderança, diário/semanal/mensal	Local de trabalho	Diário/ semanal/ mensal	Todos os líderes com TP (DE, SM, VSM)
Trabalho padrão de auditoria	Kamishibai	Seguindo trabalho padrão do Kamishibai	Local de trabalho	Diário/ semanal	Todos, e VSMs, SMs, e DE conforme escala

## Hábitos e Comportamentos

O Que	Por que	Como	Onde	Quando	Quem
Orientado à Visão e Missão do IOV e ao NORTE VERDADEIRO	Não consumir recursos com atividades não alinhadas à estratégia do IOV e seu Norte Verdadeiro	Refletindo sobre as atividades e seus motivos lógicos e a relação com o Norte Verdadeiro	Local de trabalho	Diário	Toda a liderança, como exemplo para a operação.
Foco no paciente	Garantir que todos os processos possam estar alinhados aos interesses de nossos clientes	Buscando ouvir a opinião do cliente em todas as oportunidades possíveis (indagando diretamente a um cliente)	Local de trabalho	Ao tratar de problemas (A3 – PDCA)	Toda a liderança, como exemplo para a operação.
Cortesia, atenção, empatia, proatividade	Exibir respeito e comprometimento com as necessidades individuais e coletivas, dos clientes e colaboradores	Perguntar a opinião dos envolvidos; método socrático de indagação; buscar contramedidas imediatas para os problemas	Local de trabalho	Hora a hora	Todos, mas especialmente a liderança como exemplo.
Responsabilidade fiscal/financeira	O IOV precisa de uma operação saudável financeiramente, pois nossos recursos são limitados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. eliminar todo tipo de desperdício</li> <li>2. buscar a causa raiz de todo problema</li> <li>3. usar método científico</li> </ol>	Local de trabalho	Diário	Toda a liderança, como exemplo para a operação.
Orientado aos Padrões ou Processos	Sustentar o sistema, sem padrões o sistema não pode ser melhorado	Seguindo e auditando o trabalho padrão (kamishibai)	Local de trabalho	Conforme trabalho padrão	Todos, mas especialmente a liderança como exemplo.
Feedback Visual/ pessoal (não por email)	Desenvolver relacionamentos, coaching, pensamento A3. Garantir que a informação foi transmitida claramente e compreendida.	Contato pessoal ou telefônico para tratar de problemas (use email para confirmar ou como “lembrete” da decisão tomada em conjunto)	Local de trabalho	Relacionamento diário	Todos, mas especialmente a liderança como exemplo.
Verificar antes de reagir	Estar certo de que a ação proposta é capaz de mitigar o problema, que é a causa raiz	Buscando informações no gemba – no local onde o problema ocorreu	Local do problema	Sempre que tratar de problemas	Todos, mas especialmente a liderança como exemplo.
Tomada de decisão baseada em dados concretos	Para garantir que a ação irá conter o problema – que é a causa raiz	Coletando dados consistentes e relevantes aos processos no gemba	Local de trabalho	Sempre que tratar de problemas	Todos, mas especialmente a liderança como exemplo.

## Pensamento A3 e Fundamentos Lean

O Que	Por que	Como	Onde	Quando	Quem
Quadros estão atualizados?	Garantir o trabalho padrão e tornar visíveis os problemas operacionais	Verificação visual	Local de trabalho	Diário	Lideres, SMs, VSMs
Evidências de solução de problema ativa?	Garantir que o PDCA está inserido na rotina da operação	Verificação visual	Local de trabalho	Diário	Lideres, SMs, VSMs
O que os dados nos falam?	Estar certo de que as informações são relevantes e que fazem sentido no gerenciamento da rotina e dos problemas da operação	Método socrático de indagação	Local de trabalho	Diário	Lideres, SMs, VSMs
Há um trabalho padrão?	Sem um trabalho padrão não há como estabilizar e melhorar um processo, ele é fundamento do pensamento Lean	Kamishibai e verificação visual	Local de trabalho	Diário	Lideres, SMs, VSMs
O Que	Por que	Como	Onde	Quando	Quem
Estabilidade	Um sistema instável não tem padrões e não pode ser melhorado	Nivelamento diário no round; nivelamento em eventos Lean: MFV, spaghetti, etc.	Local de trabalho	Diário; conforme agenda	Times de trabalho + KPO
Fluxo	Acelerar o processo e eliminar desperdícios no fluxo	Nivelamento diário no round; redesenho dos fluxos em eventos Lean: MFV, spaghetti, etc.	Local de trabalho	Diário; conforme agenda	Times de trabalho + KPO
Fluxo Puxado	Reduzir desperdícios e espera nos processos, eliminar filas	Nivelamento diário no round; redesenho dos fluxos em eventos Lean: MFV, spaghetti, etc.	Local de trabalho	Diário; conforme agenda	Times de trabalho + KPO
Perfeição	Oferecer serviços sempre melhores, cada vez mais alinhados com as necessidades dos clientes	Realizar kaizen continuamente, todos os dias	Local de trabalho	Diário;	Todos no IOV

## Papel do Líder

O Que	Por que	Como	Onde	Quando	Quem
Gerenciar o Fluxo	Os fluxos dos processos determinam o ritmo da assistência e a continuidade dos processos sem paradas ou interrupções abruptas (nivelamento)	Nivelamento diário no round; nivelamento em eventos Lean: MFV, spaghetti, etc.	Local de trabalho	Diário; conforme agenda	Times de trabalho + KPO
Gerenciar Mudanças	Acelerar o processo e eliminar desperdícios no fluxo	Nivelamento diário no round; redesenho dos fluxos em eventos Lean: MFV, spaghetti, etc.	Local de trabalho	Diário; conforme agenda	Times de trabalho + KPO
Ensinar as pessoas	Reduzir desperdícios e espera nos processos, eliminar filas	Nivelamento diário no round; redesenho dos fluxos em eventos Lean: MFV, spaghetti, etc.	Local de trabalho	Diário; conforme agenda	Times de trabalho + KPO
Usar o método socrático para tratamento de problemas	Oferecer serviços sempre melhores, cada vez mais alinhados com as necessidades dos clientes	Induzir o interlocutor através de seu próprio raciocínio ao conhecimento ou à solução de sua dúvida.	Local de trabalho	Diário;	Todos no IOV

Método Socrático induzindo o interlocutor ao conhecimento através de perguntas, quatro tipos de perguntas:

Tipos de perguntas	Objetivos	Boas perguntas	Perguntas ruins (desviam o foco do aprendizado e do método)
<b>Indagação pura</b> ○ “O que está acontecendo?”	Questões para as quais você não tem as respostas, quem tem a resposta é o dono do problema	Qual é o problema? Como você descreveria esse problema? O que você já achou ou soube sobre esse problema?	Esse é mesmo o problema que você quer resolver? Por que você acha que isso é um problema?
<b>Indagação diagnóstica</b> ○ “Por que isso está acontecendo?”	Questões que ajudam e responsável pelo problema a identificar a relação de causa e efeito no tratamento do problema	O que garante a você que existe uma relação de causa e efeito?	Por que você não olha para ____? Como isso pode ser sua causa raiz?
<b>Indagação desafiadora</b> ○ “O que aconteceria se...?”	CUIDADO – esse tipo de questão pode sugerir uma solução (que pode ser a solução errada). Busque experimentar, não solucionar rapidamente.	O que você pensa fazer a respeito? Qual o impacto que você espera com essa contramedida?	Você pensou em tentar ____? Você tem certeza que isso vai funcionar?
<b>Coaching</b> ○ “O que está acontecendo aqui, entre nós?”	Esse questionamento ajuda a entender que estamos no processo de solução de problema juntos,		