

## Como Eu Começo meu A3?

David Verble

### **O pensamento A3 é um pensamento lento.**

Você está tendo problemas para começar seu A3? Quando ministro treinamentos sobre o pensamento, criação e uso do A3, este assunto aparece como uma das partes mais desafiadoras de se fazer um A3. Então, se você se vir olhando para uma folha em branco de 42 X 29,7 cm e se perguntando por onde começar, aqui estão algumas ideias que podem ajudá-lo com base no que aprendi fazendo e ensinando A3 por anos.

A primeira lição é simples se contraintuitiva. Quando as pessoas perguntam: “Por onde começo a escrever meu A3?”, respondo: “Não comece escrevendo”. Elas geralmente respondem com outra pergunta: “Então, por onde começo?”. E minha resposta sempre é: “Comece *pensando*”.

Há dois pontos-chave para mantermos em mente. Primeiro, a história do A3 (o documento escrito que é produzido) é o resultado do pensamento A3, não o processo de pensamento A3 em si. É uma forma de capturar e organizar o pensamento que você faz na resolução de problemas, mas o formato não leva você automaticamente a experimentar o pensamento A3.

Em segundo, o pensamento A3 é uma forma de sistematicamente trabalhar em como solucionar um problema ou suprir uma necessidade. Chegar a essa decisão envolve as atividades de entendimento do problema ou da necessidade em um nível concreto, entendendo os fatores na situação que são barreiras ao avanço rumo às condições-alvo e determinando as melhores opções de realizar mudanças na direção que você quer. E isso deveria envolver muitas perguntas, escutar e comunicar para se assegurar que você está alcançando o conhecimento, o pensamento, a concordância e o apoio dos outros que participam da situação.

Isso é muito trabalho e pensamento. E isso não pode ser realizado simplesmente começando a preencher as partes no formato A3. Seu processo de pensamento precisa estar bem encaminhado antes que você use o documento A3 para relatar sua história de solução de problemas. Você poderia usar o formato para trabalhar através do processo de solução de problemas, uma parte por vez, pensando e investigando e, depois, escrevendo. Mas você deveria estar preparado para voltar e revisar antes as partes

conforme você se aprofunda no problema. Você continuará aprendendo sobre seu problema conforme você escreve um A3, mas não espere realizar todo o pensamento de solução de problemas enquanto você escreve.

Por que todo esse trabalho de preparação é necessário para criar um A3? Porque contar uma história de solução de problemas que convença os outros – que os traz a um processo de pensamento, demonstrando por que as ações que você está recomendando fazem sentido – requer obter o maior número possível de fatos em um tempo razoável e ter os fatos corretos para apoiar as alegações que você está fazendo sobre a situação. Tal história pode não ser criada com pensamento rápido. Ela deve ser desenvolvida através de pensamento lento.

A diferença entre o *Pensamento Rápido* e o *Pensamento Lento* e a importância da diferença entre os dois são descritas em um livro recente de Daniel Kahneman. Kahneman ganhou o Prêmio Nobel em Economia em 2002 por sua pesquisa comportamental sobre o julgamento humano. O livro sumariza vinte e cinco anos de estudos de Kahneman e outros dos padrões básicos da forma que nós, humanos, resolvemos problemas e tomamos decisões. Nele, ele afirma que nosso cérebro é dividido em dois sistemas de pensamentos distintos, um que trabalha rapidamente e outro que processa vagarosamente.

O sistema 1 armazena nossas emoções e intuição e processa as informações e toma decisões automaticamente. “O que você vê é o que é”, basicamente descreve nossas mentes pulando para conclusões, baseado simplesmente no que está a nossa frente sem buscar mais evidências ou dados. Esse é o nosso sistema de pensamento **RÁPIDO**.

O sistema 2, o sistema de pensamento **LENTO** descreve a parte do cérebro que se engaja em pensamentos racionais e lógicos, concentração e julgamentos baseados em fatos. Ele nos salva de muitas das reações de reflexo sem verificação do sistema 1, mas sua influência sobre a solução de problemas e a tomada de decisão é limitada por causa de nossa confiança automática no sistema 1.

Se a alegação de Kahneman é válida, e ele tem argumentos concretos com a pesquisa que o levou a essas conclusões, há algumas mensagens importantes em sua teoria para qualquer um que está prestes frente a assumir um A3. Primeiro, vá rápido, pule para a solução ou ação, aceite o que você vê e trabalhe com isso pensando que parece ser nosso processo padrão de solução de problemas e de tomada de decisão. Isso significa que temos que ser muito, muito bons em enxergar e muito, muito corretos em

nossas impressões, suposições e intuições para acertar em cheio com nossas soluções e decisões.

Em segundo lugar, a alternativa de obter vagarosa e sistematicamente fatos e conhecer as condições reais raciocinando não é um ato natural para muitos de nós. Isso significa que temos que nos esforçar para ir mais devagar quando começamos a trabalhar em um A3, pois nosso estilo de pensamento preferido provavelmente não produzirá o tipo da história de solução de problemas que nos defenderá minuciosamente quando fizermos alegações para que ações deveriam ser tomadas baseadas nisso.

Tive a experiência de elaborar um A3, fazendo alegações sem fatos para apoiá-las e, a menos que você goste de dor e de constrangimento, isso não é legal. É por isso que eu aconselho todos que precisem fazer um A3 a se prepararem para o trabalho a frente, tentando ativar o sistema de pensamento lento em seus cérebros.

### **Pense Antes de Pular**

#### ***O que você sabe sobre por que motivo você está fazendo este A3?***

Como falei anteriormente, é necessário que você pense antes de escrever um A3. A primeira coisa que sugeriria é colocar o papel de lado por enquanto. Aqui estão algumas perguntas a se considerar antes que você comece a tentar escrever: Qual é exatamente o seu propósito ao fazer este A3?

1. Quem é o seu público e o que ele sabe sobre a situação-problema?
2. Qual é o problema ou a necessidade que você está tentando atacar?
3. Quanto você realmente sabe sobre o que está acontecendo com o problema ou a necessidade?

Por que pensar sobre essas perguntas antes que comece a escrever o que você tem em mente? Duas razões básicas: Primeiro, ao criar um A3, você não está sendo capaz de simplesmente escrever seus pensamentos. Você terá que comunicar – apresentar seu pensamento de forma que seja evidente e entendível para os outros. Essa é a parte mais crítica de se fazer um A3 efetivo.

Por que perguntar quanto você realmente sabe sobre um problema e quanto seu público sabe? Porque você sabe o que você viu e o que você conhece, mas os outros não sabem as mesmas coisas que você. De fato, muito provavelmente eles viram e conhecem apenas parte do que você viu e conhece. Você terá que pensar sobre o que viu e experimentou e que seu público mais provavelmente ainda não e, depois, deve tentar

descrever seu problema, sua(s) causa(s), o valor de suas contramedidas e as características principais de seu plano o mais claramente e concretamente possível, para que eles possam “enxergar” no que suas ações propostas estão baseadas.

E você terá que estar preparado para seu público responder a você, com informações e perguntas, sobre coisas que eles viram e escutaram e que você não viu nem escutou. Lembre-se de que a visão de todos sobre uma situação é única para suas experiências e perspectivas. Geralmente, o retrocesso em um A3 ocorre porque o autor e o público não estão olhando para os mesmos fatos. Descobrir o que os outros sabem em uma situação que você não sabe é uma das razões primárias para ir ao *gemba*. Quando você está lá, você não deve apenas enxergar em primeiro lugar; você deve também escutar com ouvidos bem abertos e com a mente aberta. E compartilhar seu A3 em formato de rascunho enquanto você o desenvolve em um processo de *nemawashi* é tão importante quanto uma forma de preencher as lacunas (*gaps*) em seu conhecimento da situação real da condição de um problema.

A segunda razão de perguntar aos outros o que eles sabem que você pode não saber é sua credibilidade. Seu entendimento da situação-problema e sua análise para sua causa devem estar baseados em fatos (não apenas em suas ideias) que você pode demonstrar. Está evidente e aparente que as contramedidas que você sugere são apropriadas e exequíveis? E seu plano de implementação é prático e sustentável com tudo que está acontecendo na organização?

É isso que você precisa mostrar em seu A3, pois logo que você compartilhar isso com os outros, eles irão se apressar com suas próprias informações, perguntas, opiniões, suposições e ideias para soluções. E seu A3 terá que suportar seu próprio mérito – a força e a profundidade do trabalho e o pensamento de solução de problemas por trás das histórias que ele conta. E você terá que estar aberto e preparado para alinhar sua perspectiva e pensamento com o que eles sabem que você não sabe. Então, você precisa estar certo do que você sabe – e pode demonstrar – o que você pensa que sabe.

Você está pensando que não entendeu que criar um A3 efetivo era tão desafiador e, talvez, está começando a se perguntar como você chegou a isso? Isso não é algo ruim de se perguntar a si mesmo se você tem uma chance de fazer ou não um A3. De fato, isso se relaciona à próxima – e fundamental – pergunta a explorar: “Quão esclarecido você está em seu propósito para fazer esse A3?”. Fazer e compartilhar um A3 é um pensamento e um trabalho intenso. Se você não está esclarecido e focado no propósito

de sua comunicação, você provavelmente não será efetivo em contar às pessoas sua história de solução de problemas.

### **Qual é o seu propósito? Quem é seu público?**

Aqui está uma ótima pergunta inicial para você antes de começar a escrever: “Então, qual é exatamente seu propósito de fazer o A3?”. Obviamente, você quer usar o A3 para conseguir aceitação e apoio para o que você propôs. A pergunta real é: como você usará o A3 para chegar a um acordo para prosseguir? Você usará o A3 como um “caso de negócio” para “vender” sua ideia ou como a “história” de uma situação-problema e o que pode ser feito sobre isso para “engajar” os outros no pensamento com você sobre os cursos possíveis de ação?

A distinção entre vender e engajar é crítica, pois ela estabelece o tom para como você apresenta as informações a seu público. Você está dizendo a eles o que precisa ser feito ou mostrando a eles o que está acontecendo para que eles cheguem a suas próprias conclusões sobre o que seria melhor fazer? A abordagem que você leva em seu A3 terá uma grande influência sobre como eles respondem. Se você disser o que precisa ser feito, eles provavelmente te empurrarão com o que eles conhecem e pensam. Se você focar em mostrar a eles o que está acontecendo e suas implicações, eles mais provavelmente compartilharão o que sabem que você não sabe e se juntarão a você para tentar entender a melhor coisa a se fazer.

Com essa distinção de abordagens em mente, vamos avançar para outra pergunta fundamental que eu aponte anteriormente: “Quem é o público e o que eles sabem sobre a situação que você quer resolver?” E, segundo, o que exatamente você precisa das pessoas as quais sua comunicação precisa atingir?

Vamos começar com a segunda consideração, já que responder a ela ajudará você a responder a primeira. O importante é reconhecer que as pessoas que lerão seu A3 não têm o mesmo interesse na situação que você descreve. Isso é útil para pensar nelas como três grupos:

- Aquelas que têm de concordar ou aprovar as mudanças que você propõe ou você não poderá continuar.
- Aquelas que não podem Pará-lo, mas podem resistir a suas mudanças e, por isso, precisam aceitá-las para que você possa continuar sem interferência.

- Aquelas que precisam apenas saber o que está acontecendo para que elas não sejam surpreendidas e surjam preocupações desnecessárias.

O princípio básico da comunicação efetiva aqui é simplesmente esta: é essencial que você tenha pessoas específicas em mente conforme você está criando seu A3 e tenha certeza de que você fornece as informações e resolve as preocupações que são **importantes para elas** para ajudar a chegar a um acordo e ter o apoio delas. Você não pode ser efetivo falando consigo mesmo em um A3.

Lembrando que você estará falando com pessoas específicas, e não apenas com um público geral leva a querer saber duas coisas fundamentais sobre essas pessoas: o que elas sabem e no que acreditam sobre a situação e qual é seu interesse na situação e a forma como as coisas estão agora?

Se as pessoas em seu público precisam aprovar, aceitar ou concordar com as mudanças que você propõe, isso significa que elas provavelmente têm tanto uma opinião sobre isso como um interesse nisso. (Se você está defendendo contramedidas ou melhorias, então, você está propondo mudanças na situação, não apenas sugerindo “boas” ideias). Elas têm suas próprias informações sobre a situação (muitas das quais você não tem) e suas próprias ideias, crenças e suposições sobre a maneira como as coisas estão e a forma como as coisas precisam estar. Se seu entendimento sobre a situação não reconhece suas perspectivas ou se você desafia suas crenças sobre o que precisa ser feito, você provavelmente está provocando resistência e ignorando suas habilidades de escutar a lógica da história.

Qual é o caminho que terá menos resistência? É definitivamente o caminho que diz seu entendimento da situação e a história de mudança não estão completas e você está aberto a informações que os outros têm e que você não tem, e ideias e perspectivas que você não considerou. É o caminho que usa sua história de A3 para engajar os outros no pensamento com você, em vez de argumentar o que você pensa que precisa fazer.

Como você evita provocar os outros para proteger o que eles sabem e valorizam? Você pode perguntar e buscar a ajuda deles com algumas perguntas básicas:

- Como a visão deles da situação se alinha, ou não, a sua?
- Qual é a perspectiva deles baseada no que eles sabem que você não sabe?
- Sobre o que eles são responsáveis na situação que suas mudanças ou melhorias afetarão?

- O que eles estão tentando fazer e como isso se alinha, ou não, com o que você está tentando alcançar?

O fato que você está buscando a opinião deles com essas perguntas pode ajudar a reduzir a reação negativa de sua proposta.

As pessoas não esperam tudo para continuarem, mas elas gostam de ser escutadas e de serem levadas em consideração. Preparar o solo para um A3 é uma questão de buscar o caminho da menor resistência. Você não pode saber onde que o caminho está, a menos que você esteja consciente do que os outros na situação sabem, pensam, valorizam e querem.

**\*David Verble** é membro fundador do Lean Transformation Group e consultor do Lean Enterprise Institute.

*Traduzido por Tamiris Masetto Manzano.*