

## **Qual é exatamente o problema que você está tentando resolver?**

**David Verble**

Em meu último artigo, refleti sobre as questões que podem ajudar você a começar seu A3. Agora aqui está outra questão-chave a explorar: Qual é exatamente o problema ou necessidade que você está tentando atacar? Aparentemente, essa questão parece ser fácil de responder. Você sabe qual é o problema porque você viu ou ouviu algo sobre ele. Você deve ter olhado para ele ou tem dados para mostrar que ele está ocorrendo. Você pode descrevê-lo para sua satisfação. Você sabe o que você acredita que está acontecendo. Então, o que é tão difícil nessa questão?

A dificuldade surge quando você a descreve aos outros. As palavras que significam algo específico para você não necessariamente comunicam uma imagem da mesma clareza para outra pessoa que não tenha visto ou ouvido o mesmo que você. Uma coisa é dizer que você acha que há um problema de comunicação entre sua equipe e o próximo grupo no fluxo de trabalho do projeto que está gerando atrasos. Outra coisa é dizer que sua equipe precisa refazer vários gráficos de análise de dados que ela prepara para o próximo grupo porque não está claro como eles usarão os dados em seus relatórios. Mas quando chamamos a atenção para um problema que frequentemente dizemos apenas que há uma quebra na comunicação entre as duas equipes.

É um fato básico da comunicação dos seres humanos. Quanto mais genérica uma afirmação é, mais abertas as interpretações ela será. E quanto maior a variedade de possíveis interpretações, maior a probabilidade de você se deparar com interpretações que você quer. Em um A3 de solução de problemas ou de proposta, o objetivo da descrição da condição-problema é ajudar aos outros a enxergarem o que você enxerga e conhecer o mais claro possível. Isso significa usar palavras que mostrem em vez de apenas dar nome e usar dados, gráficos, quadros, tabelas e recursos visuais sempre que possível. O caminho para a menor resistência em um A3 é evitar assumir que os outros enxergarão o que você enxerga, saber o que você sabe e, mais importante, que o que faz sentido para você irá automaticamente fazer sentido para os outros. Se você errar na identificação de um problema, erre na direção de mostrar mais.

O que nos traz para a pergunta-chave número quatro: *O que você realmente sabe sobre o que está acontecendo na situação-problema?* As palavras-chave nessa questão são “realmente” e “acontecendo”. Sim, você acha que há um problema, mas você realmente sabe com base em fatos e o que você está assumindo sobre o que está

ocorrendo? É fácil para nós assumir que sabemos as condições em uma situação ou o que aconteceu em um evento baseados nas experiências prévias ou conhecimento de outros ou reconhecendo as semelhanças com outras situações ou eventos e enxergar padrões nos dados ou relatórios.

Escutamos sobre um incidente e assumimos que ele é similar a outros que vimos e, portanto, sabemos o que precisamos saber sobre esse exemplo. Vemos um problema, escutamos que há outros como esse e assumimos que há um padrão. Ou olhamos para um erro ou algo defeituoso e assumimos que todos os erros ou defeitos em uma categoria são a mesma coisa. Mas cada situação ou evento individual é um conjunto único de fatos sobre uma condição ou ocorrência específica. E o conhecimento que assumimos ter sido baseado em experiência prévia ou similaridade percebida é raramente suficiente para assumir que sabemos a natureza de um problema específico, o que o está causando e o que o resolverá.

Há muita informação e dados por aí para nos ajudar a lidar com isso tudo e temos que juntar pedaços parecidos por categorias e tipos. Isso é válido para a análise de dados, mas isso não serve tão bem para a solução de problemas lean/melhoria contínua/A3. Isso nos coloca na posição de operar com base em padrões e tendências que vemos e coisas que deduzimos a partir delas, mas não efetivamente sabemos como fatos específicos. E quando estamos nessa posição, podemos ver a história toda de um A3 perder a credibilidade quando os outros podem mostrar que nossos fatos não são consistentes com as condições reais ou que estamos esquecendo detalhes cruciais específicos para a situação-problema.

A chave para não ficar com um A3 fraco nas mãos é ter uma “mente questionadora”. *Mente questionadora* é como uma ferramenta de autoverificação ou mecanismo à prova de erros. É o hábito de perguntar a si mesmo algumas questões importantes quando você começa a assumir que você sabe algo.

Em primeiro lugar, não apenas pergunte o que você sabe, mas como você sabe. Isso desafia você a olhar além do que você acha ser uma fotografia precisa dos fatos de uma situação e perguntar em que essa impressão ou conclusão está baseada. Em outras palavras, como você sabe que sua interpretação é fato e não dedução? Você precisa colocar um freio nessa tendência humana de pular para a conclusão e, então, para a solução. Depois, você pode fazer a segunda parte da autoverificação perguntando o que você precisa saber para ter certeza de que suas impressões ou interpretações estão baseadas em fatos e como você aprende o que você precisa saber.

Um A3 contém a história inteira da solução do seu problema – as condições que você acredita que existem, as conclusões as quais você chegou sobre essas condições e as ações que você está sugerindo que precisam ser tomadas – visíveis para todos. Se você não verificar suas impressões e seu pensamento contra os fatos reais e as condições da situação-problema, alguém saberá algo que você não sabe e usará isso como base para questionar as ações que você propuser e as razões pelas quais você as propôs.

A mente questionadora e o hábito de perguntar a si mesmo questões simples, tais como aquelas aqui sugeridas, podem ajudá-lo a preparar um A3 efetivo e sólido. O formato A3 é uma ferramenta de solução de problemas, mas não pode pensar a solução do problema por você. O formato A3 é baseado no ciclo Planejar-Fazer-Checar-Agir. O PDCA é essencialmente um processo científico de aprendizado experimental. Um cientista famoso disse que “a fortuna favorece a mente preparada”. No caso de criar um A3, a mente que prepara a si mesma, tendo certeza de que está pensando e falando com base em fatos é melhor capacitada para contar uma história sólida e interessante.