



Por que uma solução de problemas efetiva começa com uma boa definição do problema?

Dave LaHote

“Um problema bem definido já é metade de um problema resolvido”.
(Charles Kettering, Líder de Pesquisa na General Motors de 1920 a 1947).

“Hey pessoal, vamos fazer um A3!”.

Todos estão fazendo e certamente nenhuma outra ferramenta na caixa de ferramentas lean sintetiza melhor o método científico ou o método de pensamento PDCA do que o A3 para a solução de problemas. Sabemos que a solução de problemas por meio do A3 é uma representação do *processo de pensamento* A3 aplicado a um problema específico. Minha observação após décadas de realização de A3 é que um dos maiores desafios do pensamento A3 é decidir exatamente qual é o problema que estamos tentando resolver e resumi-lo a uma boa definição do problema.

Vamos resolver a paz mundial ou vamos utilizar nossa *solução* pré-determinada como sendo o problema? “Precisamos desenvolver uma cultura de solução de problemas” ou “o problema é que precisamos de novas atualizações de *software*”? Essas são duas das maiores questões que enxergo.

Outra questão é uma definição tão ampla do problema que é praticamente impossível medi-lo ou observá-lo racionalmente, por exemplo: “Temos muitos erros em nossos arquivos de pacientes”. Uma boa definição de problema em sua forma mais simples é uma definição clara da diferença entre nossa condição futura e nossa condição atual medidas em termos observáveis e mensuráveis. Algo como: “Em 30% dos registros de vacinação dos pacientes falta pelo menos um registro” ou, ainda melhor,

mais especificamente: “Em 10% dos registros de vacinação dos pacientes está faltando a data de nascimento”.

Quanto menor for o escopo e mais específica a descrição da lacuna entre o estado atual e o futuro/padrão, mais fácil será chegar à causa raiz e mais fácil será resolver o problema. Sair do amplo e pouco específico “temos muitos erros em nossos arquivos de pacientes” para o mais específico “em 10% dos registros de vacinação dos pacientes está faltando a data de nascimento” nos permite chegar à causa raiz do porquê da data de nascimento estar faltando. Isso nos ajuda a implementar uma contramedida para aquela causa raiz específica, fazer o experimento para ver se funciona (lembre-se, nada acontece de acordo com o plano) e ajustar de acordo com o que aprendemos. Eliminar o problema dos 10% de datas de nascimento faltantes nos ajuda a progredir em relação à questão ampla de omissões e erros nos registros dos pacientes.

Então, o que podemos aprender com isso? Quando escrevermos nossas definições dos problemas, tentemos ser mais específicos. Em meus muitos anos de solução de problemas, nunca me lembrei de ninguém reclamando que estava trabalhando em um problema que tinha sido definido de forma excessivamente específica. Se você está se sentindo estagnado, tente refletir: Qual a sua condição atual *versus* a futura ou padrão em termos observáveis e mensuráveis? Defina bem o problema, e já terá resolvido metade dele. Defina seu problema de tal maneira que os membros de sua equipe possam entendê-lo e articulá-lo nos mesmos termos, e já terá resolvido três quartos dele.

Quais dificuldades você enfrenta ao definir os problemas?