

TOOLKIT #3

A raiz dos problemas recorrentes

Os mesmos problemas sempre voltam porque têm uma causa em comum. Mapeie como seus sintomas se conectam e encontre o problema que vale resolver primeiro.

Um Toolkit da Lever & Core

Baseado na Árvore da Realidade Atual, um dos Processos de Raciocínio da Teoria das Restrições · Eliyahu M. Goldratt

---

Toda organização complexa é, em essência, simples.

01 · O QUE É

Muitos sintomas, uma só raiz

Relatórios atrasados, equipe exausta, doadores confusos, programas que se esvaem. As equipes costumam tratar tudo isso como problemas separados e resolvê-los um a um, e poucos meses depois eles voltam. Muitas vezes, são galhos da mesma raiz. Este Toolkit ajuda sua equipe a encontrá-la.

O que é

A **Árvore da Realidade Atual** é um mapa de causa e efeito em uma página. No topo fica o que incomoda a equipe na situação atual: os efeitos indesejáveis. Abaixo, ligadas por setas simples do tipo "se... então...", estão as causas que os produzem. Seguindo as setas para baixo, os galhos convergem para poucas causas, geralmente uma só: o **problema central**.

Resolver o problema central elimina muitos sintomas de uma vez. Resolver um sintoma elimina só um, e por um tempo.

Quando usar

- As mesmas queixas surgem em toda reunião de equipe ou avaliação.
- Soluções anteriores funcionaram por pouco tempo, e o problema voltou.
- As áreas se culpam umas às outras pelas mesmas falhas.
- Uma nova direção ou um novo board quer um retrato honesto antes de agir.
- Você precisa explicar a financiadores ou ao board por que mudar.

Na realidade das ONGs

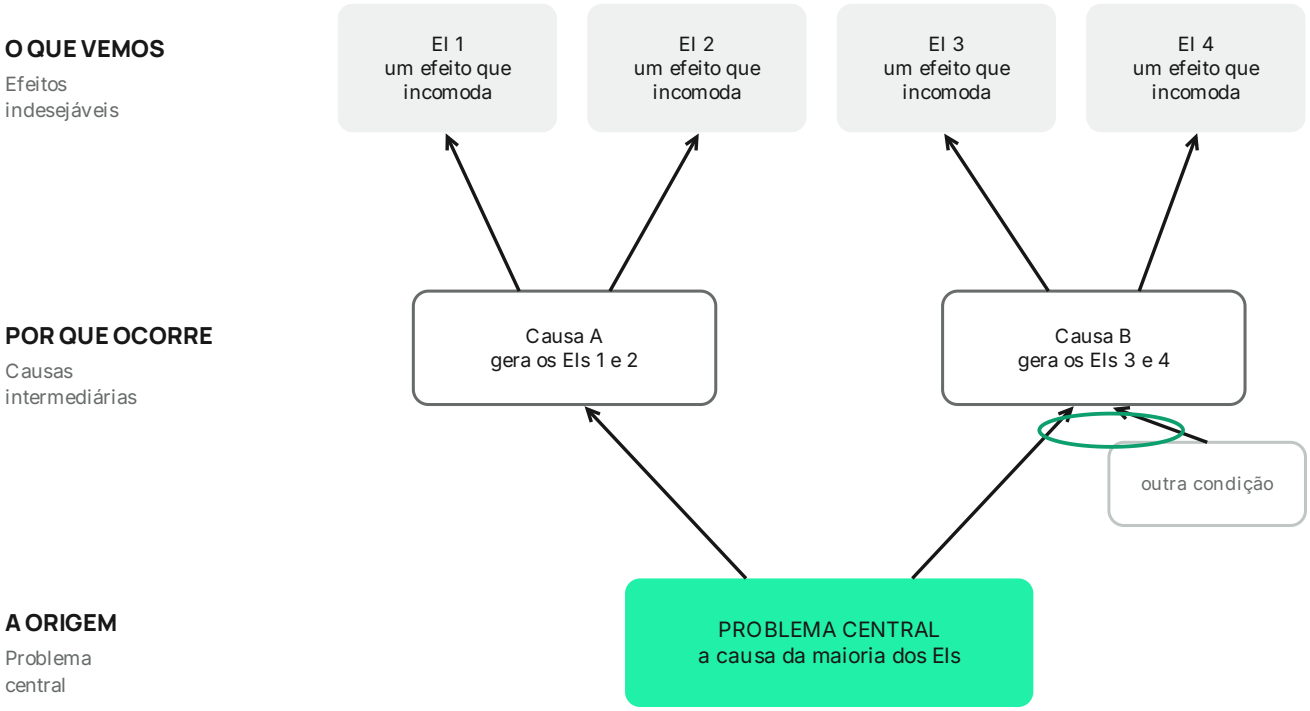
Em organizações de impacto, o problema central raramente é uma pessoa preguiçosa ou uma ferramenta ruim. Com mais frequência, é uma **política, um hábito, um indicador ou uma crença compartilhada** que um dia fez sentido: "nunca recusamos recursos", "todo programa tem que ser novo", "custo indireto é ruim". A árvore torna isso visível sem culpar ninguém.

TEMPO	QUEM	MATERIAIS
2–3 horas para uma primeira árvore com o grupo central; um encontro curto depois para validá-la com outras pessoas.	4–8 pessoas que conhecem o trabalho de ângulos diferentes, incluindo alguém disposto a questionar.	Post-its em duas cores, uma parede grande ou quadro branco, marcadores, a folha de trabalho.

Fonte. A Árvore da Realidade Atual é um dos Processos de Raciocínio da Teoria das Restrições (TOC), desenvolvida pelo Dr. Eliyahu M. Goldratt e apresentada em seu livro *Não é sorte* (1994). Este Toolkit é uma adaptação original e simplificada para equipes de ONGs, feita pela Lever & Core.

02 · O MODELO

Uma árvore que se lê de baixo para cima



Seta = "Se (abaixo), então (acima)." Leia para cima.

Elipse = exige as duas causas juntas.

Três elementos básicos

Efeitos indesejáveis (EIs): situações reais e atuais que prejudicam o objetivo. São aquilo de que as pessoas reclamam.

Causas: as condições que produzem esses efeitos. Cada seta diz: se isto existe, então aquilo acontece.

Problema central: a causa na base que, diretamente ou por meio de outras, leva à maioria dos EIs, e sobre a qual a equipe tem influência.

Quatro testes para cada seta

- **Está claro?** Alguém de fora entenderia as duas afirmações?
- **É real?** A causa existe de fato hoje? Qual é a evidência?
- **Basta?** A causa produz o efeito sozinha, ou é preciso algo mais? Se for o caso, acrescente-o com uma elipse.
- **É a única causa?** Outra coisa também poderia explicar o efeito?