

TOOLKIT #4

O núcleo da estratégia

Estratégia não é lista de metas. Nomeie o desafio real, escolha um caminho para enfrentá-lo e comprometa-se com poucas ações que se encaixam.

Um Toolkit da Lever & Core

Baseado no núcleo da boa estratégia descrito por Richard Rumelt em Good Strategy Bad Strategy

---

Toda organização complexa é, em essência, simples.

01 · O QUE É

Três partes de que toda estratégia de verdade precisa

Muitos planos estratégicos de ONGs são longas listas de metas e valores com que todos concordam e que ninguém consegue pôr em prática. Uma estratégia útil é mais curta e mais exigente: diz qual é o principal desafio, como enfrentá-lo e o que, de fato, será feito. Este Toolkit ajuda a sua liderança a escrever isso em uma página.

O que é

O **núcleo da estratégia** tem três partes. Um **diagnóstico** que explica o que está acontecendo e nomeia o desafio crítico. Uma **política orientadora**: a abordagem geral escolhida para lidar com esse desafio, que também descarta opções. E um conjunto de **ações coerentes**: poucos passos coordenados e compromissos de pessoas e recursos que põem a política em prática e se reforçam mutuamente.

Se faltar uma das partes, o que se tem é um desejo, um slogan ou uma lista de tarefas, não uma estratégia.

Quando usar

- Ao preparar ou atualizar um plano estratégico.
- Num retiro do board ou nos primeiros meses de uma nova direção.
- A organização tem muitas metas e pouco foco.
- Financiamento, demanda ou contexto mudaram.
- As equipes estão ocupadas, mas puxando para lados diferentes.

Sinais de que um plano não é uma estratégia

- **Palavrório**: termos pomposos que soam profundos e dizem pouco.
- **Nenhum desafio nomeado**: nunca diz o que é difícil.
- **Metas disfarçadas de estratégia**: "ampliar nosso impacto" é um desejo, não um plano.
- **Prioridades demais**: quando tudo importa, nada importa.

TEMPO	QUEM	VOCÊ VAI PRECISAR DE
Meio período com a liderança, após breve preparação; revisão a cada seis meses.	A direção e a equipe sênior, de preferência com um ou dois membros do board.	Leituras prévias curtas sobre o que mudou, um quadro branco e a folha de trabalho de uma página.

Fonte. O núcleo formado por diagnóstico, política orientadora e ações coerentes, assim como os sinais de alerta da má estratégia, é descrito por Richard P. Rumelt em *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters* (2011). Este Toolkit é uma adaptação original da Lever & Core para organizações de impacto.

02 · O MODELO

Diagnóstico, política orientadora, ações coerentes

1

DIAGNÓSTICO

O que acontece de fato?

Nomeia o desafio crítico: aquele obstáculo que mais pesa.

→

2

POLÍTICA ORIENTADORA

Nossa abordagem

Como vamos enfrentar o desafio, e o que não faremos mais.

→

3

AÇÕES COERENTES

O que faremos

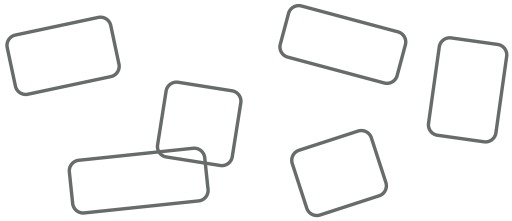
Poucas ações coordenadas que se reforçam.

O NÚCLEO EM UMA LINHA

Pelo que vemos (diagnóstico), vamos focar nesta abordagem (política), com estas ações interligadas.

COERÊNCIA: AÇÕES QUE SE ENCAIXAM

Só desejos



Boas ideias, cada uma para um lado.

Estratégia



Cada ação apoia as demais, e todas elas servem à política no centro.

Menos ações, bem encaixadas.

Um bom diagnóstico

Transforma uma situação complexa em uma história clara. Nomeia os obstáculos que mais importam (um ou dois), não todos os problemas. Em geral, cabe em poucas frases.

Uma boa política orientadora

É uma direção, não uma meta. Gera vantagem ao concentrar esforços e deixa claro o que a organização não fará mais.

Boas ações coerentes

São poucas, concretas e com recursos garantidos. Têm responsáveis e prazos, e cada uma torna as outras mais fáceis ou mais fortes.

03 · PASSO A PASSO

Como escrever o núcleo com a equipe de liderança

1 **Reúna o que está mudando e o que é difícil**

Antes da sessão, colete contribuições curtas: mudanças na demanda, no financiamento, nos parceiros, na equipe, e o que não funcionou. Traga fatos e perguntas em aberto, não soluções.

Pergunte: O que mudou à nossa volta? O que nos impede de ter mais impacto?

2 **Escreva o diagnóstico**

Em poucas frases, explique o que está acontecendo e nomeie o desafio crítico. Teste: alguém de fora, atento, o reconheceria? Ele explica por que esforços anteriores emperraram? Os Toolkits #2 e #3 ajudam nisso.

Pergunte: Se pudéssemos resolver uma só coisa, qual mudaria mais?

3 **Escolha a política orientadora**

Gere duas ou três abordagens diferentes para o desafio e compare-as. Escolha uma. Escreva-a como direção ("vamos…") e acrescente o que ela descarta ("e, portanto, não vamos…").

Pergunte: O que essa abordagem facilita? Do que estamos abrindo mão?

4 **Desenhe poucas ações coerentes**

Liste de três a cinco ações que põem a política em prática, incluindo decisões sobre pessoas, dinheiro e parceiros. Verifique se cada uma apoia as demais. Descarte boas ideias que não se encaixam.

5 **Teste a coerência e o compromisso**

Leia o núcleo em voz alta como uma só frase: por causa do diagnóstico, seguimos esta política, por meio destas ações. Procure contradições, falta de recursos e ações sem responsável.

6 **Coloque tudo em uma página e revise**

Compartilhe o núcleo de uma página com a equipe e o board, e revise o diagnóstico pelo menos duas vezes por ano. Quando a situação muda, a estratégia também deve mudar.

Meta ou política orientadora?

UMA META OU SLOGAN	UMA POLÍTICA ORIENTADORA
"Ser a organização de referência na nossa área."	Concentrar-se nas duas regiões onde já temos parceiros de confiança e deixar o resto para os aliados.
"Diversificar nosso financiamento."	Construir uma base de doadores individuais recorrentes em torno de um programa principal, em vez de correr atrás de muitos editais pequenos.
"Empoderar jovens."	Atuar por meio de escolas que já conhecemos e capacitar suas equipes para conduzir o programa por conta própria.

04 · EXEMPLO PRÁTICO

Uma rede de assistência alimentar presa ao modo de emergência

CENÁRIO TÍPICO

Um caso composto, baseado em um padrão que vemos com frequência no setor. Não é um caso de cliente e não descreve nenhuma organização real.

A SITUAÇÃO

Uma ONG regional distribui alimentos a famílias em situação de vulnerabilidade. Seu plano estratégico lista muitas metas: atender mais famílias, diversificar o financiamento, fortalecer o voluntariado, melhorar a nutrição, ganhar visibilidade, digitalizar a operação. Todo ano a equipe se esforça em todas elas, e a organização continua tão frágil quanto antes.

DIAGNÓSTICO

A organização foi construída para responder a emergências: campanhas pontuais, distribuições improvisadas e verbas emergenciais de curto prazo. Mas a necessidade que ela atende se tornou constante e de longo prazo. O **desafio crítico** é usar um modelo de emergência para uma necessidade permanente, o que deixa famílias, voluntários e financiamento sem estabilidade.

POLÍTICA ORIENTADORA

A ABORDAGEM

Passar da resposta emergencial para uma rede estável, o ano todo, construída com poucos parceiros locais fortes, e deixar de fazer distribuições pontuais improvisadas.

AÇÕES COERENTES

- Firmar acordos plurianuais com poucos parceiros locais que sediem pontos regulares de distribuição.
- Substituir o voluntariado baseado em campanhas por equipes fixas ligadas a cada ponto de distribuição.
- Pedir aos principais doadores apoio plurianual à rede e deixar de buscar editais que exigem eventos pontuais.
- Acompanhar os mesmos poucos indicadores em todos os pontos, para que o board veja um retrato único.

POR QUE SE SUSTENTA

Cada ação apoia as demais: parceiros estáveis viabilizam equipes fixas de voluntários, uma operação regular torna crível o financiamento plurianual e indicadores comuns facilitam explicar a rede. Metas como “ganhar visibilidade” não foram abandonadas; agora decorrem do núcleo, em vez de competir com ele.

A lição. O plano antigo tinha mais metas do que o novo tem ações. O que mudou não foi o esforço, mas o foco: um diagnóstico honesto permitiu dizer não a trabalhos atraentes que não se encaixavam.

05 · FOLHA DE TRABALHO

O núcleo da sua estratégia em uma página

Organização / unidade | Horizonte de tempo | Data

1 DIAGNÓSTICO

O que está acontecendo, em poucas frases? Qual é o desafio crítico, o obstáculo que mais importa?

2 POLÍTICA ORIENTADORA

Vamos... (a abordagem) / e, portanto, não vamos... (o que ela descarta)

3 AÇÕES COERENTES

De três a cinco ações, cada uma com um responsável e os recursos necessários.

	AÇÃO	RESPONSÁVEL	RECURSOS
1			
2			
3			
4			
5			

4 TESTE DE COERÊNCIA

- ☐ O diagnóstico nomeia um único desafio crítico
- ☐ Toda ação serve à política
- ☐ Cada ação tem responsável e recursos
- ☐ A política diz o que deixaremos de fazer
- ☐ As ações se reforçam mutuamente
- ☐ Cabe em uma frase: porque... vamos...

06 · PARA QUEM FACILITA

Dicas e erros comuns

Dicas para quem facilita

Dedique a maior parte do tempo ao diagnóstico

Os grupos costumam pular direto para as ações. Um diagnóstico preciso facilita muito o acordo sobre a política e as ações.

Pergunte o que é difícil

Convide as pessoas a dizer o que é difícil, não só o que vai bem. A estratégia começa quando o obstáculo é nomeado.

Compare alternativas reais

Coloque duas ou três políticas orientadoras lado a lado. É escolhendo entre opções que uma equipe descobre no que acredita.

Escreva o "não vamos" em grupo

Dizer não é a parte mais difícil e mais útil. Deixe isso explícito e combine com o board.

Limite-se a uma página

Documentos mais longos podem vir depois. O núcleo em si deve caber em uma página e ser fácil de repetir.

Erros comuns

Metas no lugar de uma política

"Dobrar nosso alcance" é uma ambição. A política é o caminho para chegar lá diante do desafio.

Um diagnóstico que só culpa fatores externos

"Falta financiamento" raramente é a história toda. Pergunte o que, em nós, torna a situação mais difícil.

Manter todas as prioridades

Um plano que tenta agradar a todas as partes interessadas costuma não servir bem a nenhuma.

Ações sem recursos

Se uma ação não tem responsável, tempo ou orçamento, é só uma esperança. Defina o que ela exige ou descarte-a.

Escrever uma vez e arquivar

As situações mudam. Revise o diagnóstico com regularidade e ajuste a política quando ela deixar de servir.

PERGUNTAS PARA DEIXAR NA PAREDE

01 Qual é o desafio que mais importa?

02 Alguém de fora reconheceria nosso diagnóstico?

03 O que vamos deixar de fazer?

04 Cada ação fortalece as demais?

05 Quem é responsável e com quais recursos?

06 A situação mudou desde que escrevemos o núcleo?

Quer ajuda para aplicar isto com sua equipe?

Lever & Core — Uriel Edery

Ajudamos ONGs e organizações de impacto a encontrar as poucas coisas que realmente limitam seu impacto e a construir, em torno delas, formas de trabalho simples e focadas.

[website] [email]

A SÉRIE DE TOOLKITS DA LEVER & CORE

01 Evaporação de nuvem
02 Sua única restrição
03 A raiz dos problemas recorrentes
04 O núcleo da estratégia
05 Por que e onde vencemos
06 A reunião do conselheiro de confiança
07 O memorando de uma página para o board
08 Negociar por interesses
09 Checklists que funcionam
10 Seu copiloto de IA

Este Toolkit é uma adaptação original e independente da Lever & Core para organizações de impacto. Os métodos em que se baseia são creditados a seus autores; não há afiliação com eles nem endosso deles. Pode ser impresso e usado livremente dentro da sua organização.