

TOOLKIT #7

O memorando de uma página para o board

Escreva memorandos de decisão para o board e a direção que abram com a resposta e caibam em uma página.

Um Toolkit da Lever & Core

Com base em Barbara Minto (The Pyramid Principle)

Toda organização complexa é, em essência, simples.

01 · O QUE É

Comece pela resposta. Dê ao board uma página para decidir.

Conselheiros e dirigentes leem documentos às pressas, muitas vezes minutos antes da reunião. Um memorando que demora a chegar ao ponto perde a atenção deles. Este Toolkit mostra como pôr a decisão em primeiro lugar e organizar todo o resto abaixo dela.

O que é

Um método para escrever memorandos de decisão curtos: documentos que pedem a um board, comitê ou à direção executiva que aprove, escolha ou tome ciência de algo.

Ele tem duas partes. Uma **abertura** apresenta a pergunta em três movimentos: situação, complicação, pergunta. Uma **pirâmide** então responde a ela: a recomendação no topo, algumas razões principais logo abaixo e evidências sob cada razão.

Quem lê capta a mensagem no primeiro parágrafo e pode se aprofundar o quanto precisar.

Quando usar

- Documentos que pedem ao board uma aprovação ou escolha.
- Uma recomendação à direção executiva.
- Decisões de orçamento, programa ou contratação.
- Respostas rápidas a uma crise ou a um pedido de financiador.
- Leitura prévia para um dia de estratégia ou reunião de comitê.

O que você leva

- Um modelo de memorando de uma página
- Um pedido de decisão claro e específico
- Razões agrupadas e escritas como frases
- Riscos e alternativas no lugar certo
- Um teste rápido antes de enviar

Em resumo

45–60 minutos para o primeiro memorando; bem menos quando vira hábito.

Uma página, mais um anexo opcional com os detalhes.

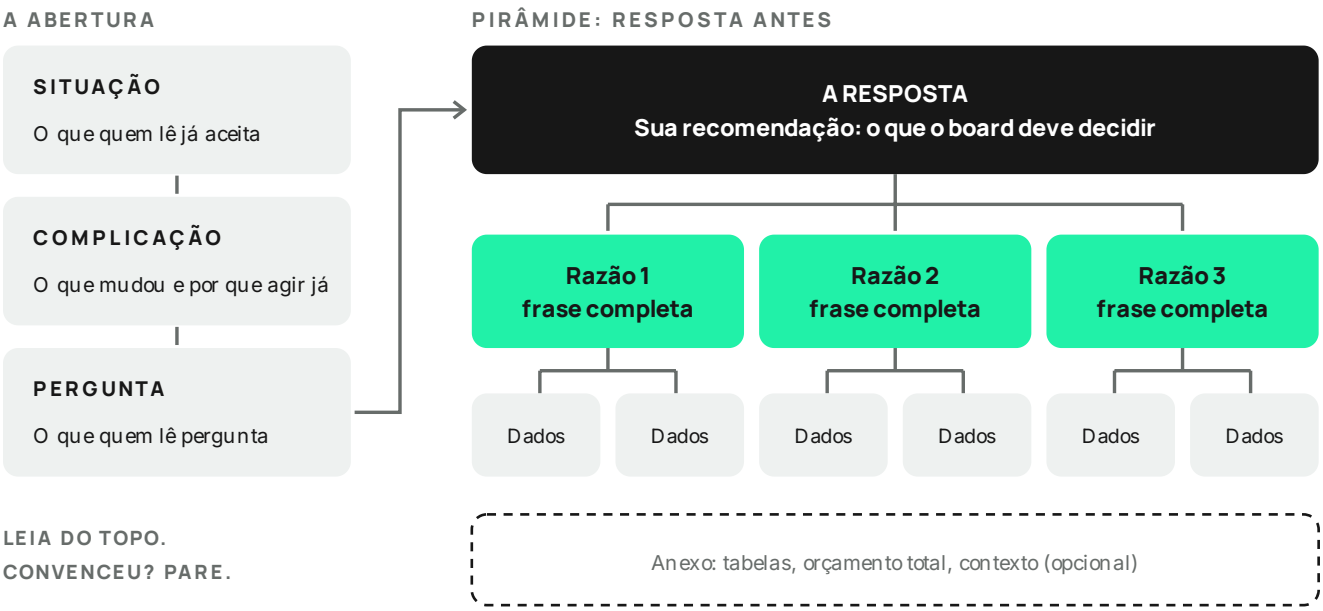
Funciona com qualquer material do board, e-mail ou documento compartilhado.

Fonte. A abertura situação–complicação–pergunta e a pirâmide que começa pela resposta vêm do trabalho de Barbara Minto sobre redação empresarial estruturada, apresentado em seu livro *The Pyramid Principle*. Este Toolkit é uma adaptação original da Lever & Core para boards e lideranças de organizações de impacto.

02 · O MODELO

Apresente a pergunta, depois monte a pirâmide

A abertura leva quem lê do que já aceita até a pergunta que seu memorando responde. A pirâmide então responde a ela, de cima para baixo.



Situação

Contexto que quem lê já conhece e aceita. Estável e incontroverso. Uma ou duas frases, sem aula de história.

Complicação

O que mudou ou deu errado, e por que isso exige agir agora.

Pergunta

A pergunta que a complicação desperta em quem lê. Muitas vezes fica implícita na versão final, mas é sempre escrita antes, para conferir se a resposta se encaixa.

A resposta

Sua recomendação, formulada na íntegra, no topo: o que você quer que seja decidido, e até quando.

Razões principais

Em geral, três. Cada uma é uma frase completa, não um rótulo de tema. Não se sobrepõem e, juntas, não deixam de fora nada importante.

Evidências

Fatos com fonte, opções consideradas, riscos e como você vai administrá-los. Detalhes longos vão para um anexo.

> **O único teste que importa.** Se um conselheiro lesse só o seu primeiro parágrafo, saberia o que você está pedindo, e por quê?

03 · PASSO A PASSO

Como escrever o memorando

1 **Escreva primeiro a decisão**

Antes de redigir qualquer coisa, escreva uma linha: a decisão de que você precisa. Aprovar, escolher ou tomar ciência?

Pergunte: O que exatamente queremos que o board faça depois de ler isto?

2 **Esboce a resposta**

Escreva sua recomendação em uma frase que um conselheiro consiga repetir. Se não conseguir, ainda não é hora de escrever o memorando.

3 **Monte a abertura**

Situação, complicação, pergunta: uma ou duas frases cada. Confira se a pergunta leva direto à sua resposta.

Pergunte: O board concordaria com a situação sem debate?

4 **Agrupe as razões**

Liste tudo o que sustenta a resposta e organize em cerca de três grupos. Dê a cada grupo uma frase que afirme a ideia, não só o tema: "O piloto usa fornecedores com quem já trabalhamos", e não "Operações".

5 **Acrescente evidências, tire os detalhes**

Sob cada razão, dois ou três fatos de apoio. O que for mais longo vai para um anexo: tabelas, orçamentos completos, contexto.

6 **Nomeie os riscos e a alternativa**

Indique os principais riscos e como vai administrá-los, o que acontece se o board disser não ou adiar, e o texto exato da deliberação que você está pedindo.

7 **Teste em dois minutos**

Entregue o memorando a alguém da equipe por dois minutos e peça que diga qual é o pedido e as razões. Corte ou ajuste o que não ajudou.

> **Títulos que funcionam.** Troque "Contexto", "Finanças" e "Próximos passos" por frases que transmitam a mensagem. Um conselheiro que só passe os olhos pelos títulos ainda deve captar seu argumento.

04 · EXEMPLO PRÁTICO

Decisão sobre uma segunda unidade do programa

CENÁRIO TÍPICO

Uma situação ilustrativa, que combina elementos de vários casos para mostrar o padrão. Não é um caso de cliente nem descreve nenhuma organização real.

ANTES	A diretora de uma ONG de segurança alimentar quer aprovação para abrir uma segunda cozinha comunitária. Seu primeiro rascunho tem quatro páginas de histórico, e o pedido só aparece na última.
SITUAÇÃO	Nossa cozinha na zona leste opera em capacidade máxima, e o programa é estável e conta com bom apoio de voluntários.
COMPLICAÇÃO	Uma região vizinha perdeu o apoio alimentar regular desde que outra organização fechou, e famílias de lá já vêm até nós. Uma fundação local ofereceu recursos para a implantação se nos candidatarmos neste trimestre.
PERGUNTA não aparece no memorando	Devemos abrir uma segunda unidade, e em que condições?
RESPOSTA	**Aprovar um piloto de doze meses de uma segunda unidade, financiado pela doação inicial da fundação, com revisão do board no nono mês para decidir se segue ou não.**
RAZÃO 1	A necessidade é real e próxima: famílias da região já vêm à nossa cozinha atual.
RAZÃO 2	O risco é controlado: a doação cobre os custos de implantação, e o piloto usa nossos fornecedores e modelo de voluntariado atuais.
RAZÃO 3	O board mantém o controle: a revisão do nono mês permite interromper ou ajustar antes de qualquer compromisso de longo prazo.
ANEXO	Orçamento preliminar do piloto · opções de local consideradas · registro de riscos · minuta da deliberação.

> **O que muda:** o board vê a decisão no primeiro parágrafo, e a reunião pode se dedicar às condições do piloto em vez de reconstruir o argumento.

05 · FOLHA DE TRABALHO

Roteiro do memorando de uma página

Para _____ De _____ Data _____ Decidir até _____

DECISÃO SOLICITADA

☐ Aprovar ☐ Escolher entre opções ☐ Tomar ciência / informativo · Em uma linha:

S SITUAÇÃO

O que quem lê já aceita.

C COMPLICAÇÃO

O que mudou; por que agir agora.

P PERGUNTA

O que quem lê agora pergunta (para conferir se a resposta se encaixa).

R NOSSA RECOMENDAÇÃO, EM UMA FRASE

O que deve ser decidido, e até quando? Um conselheiro conseguiria repeti-la?

1 RAZÃO 1

Uma frase completa, depois as evidências.

2 RAZÃO 2

Uma frase completa, depois as evidências.

3 RAZÃO 3

Uma frase completa, depois as evidências.

! RISCOS E COMO OS ADMINISTRAMOS

E o que acontece se o board disser não ou adiar.

+ ANEXO E TEXTO DA DELIBERAÇÃO

O que vai para o final; as palavras exatas a aprovar.

06 · PARA QUEM FACILITA

Dicas e erros comuns

Use com a equipe sênior que escreve para o board, ou com um board que queira documentos melhores. Pratique com uma decisão real e próxima.

Dicas para quem facilita

Primeiro a resposta, depois o texto

Peça a cada pessoa que diga sua recomendação em voz alta, em uma frase, antes de abrir um documento. A maioria dos memorandos confusos nasce de decisões confusas.

Um memorando, uma decisão

Se um documento pede três decisões sem relação entre si, divida-o. Cada decisão merece sua própria linha de abertura.

Contextualize os números

Todo número deve responder "comparado com o quê?": o ano passado, o orçamento, a alternativa.

Faça do "não" uma opção real

Diga com clareza o que acontece se o board recusar ou adiar. Isso gera confiança e ajuda o board a decidir.

Troque e teste

Em uma oficina, as duplas trocam rascunhos e têm dois minutos para dizer o pedido e as razões do outro.

Erros comuns

A aula de história

Páginas de contexto antes de chegar ao ponto. O board só precisa de contexto suficiente para aceitar a situação.

Títulos de tema

"Contexto", "Finanças", "Riscos" dizem a quem lê onde está, não o que você pensa.

Esconder o pedido

Um pedido na última página convida o board a redesenhar a proposta durante a reunião.

Opções sem posição

Listar opções é útil; recusar-se a recomendar uma não é. Diga qual prefere, e por quê.

Razões demais

Mais de quatro em geral indica que algumas andam juntas. Agrupe até que cada razão se sustente sozinha.

O esqueleto do memorando

Para · De · Data · Decidir até → **Decisão solicitada e recomendação** (primeiro parágrafo) → situação e complicação (duas a quatro frases) → três razões, cada uma com suas evidências → riscos e a alternativa → texto da deliberação → anexo.

Antes de enviar: o pedido está no primeiro parágrafo · cabe em uma página · cada razão é uma frase completa com evidências abaixo · riscos e alternativa estão nomeados · o texto da deliberação está incluído.

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.