

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

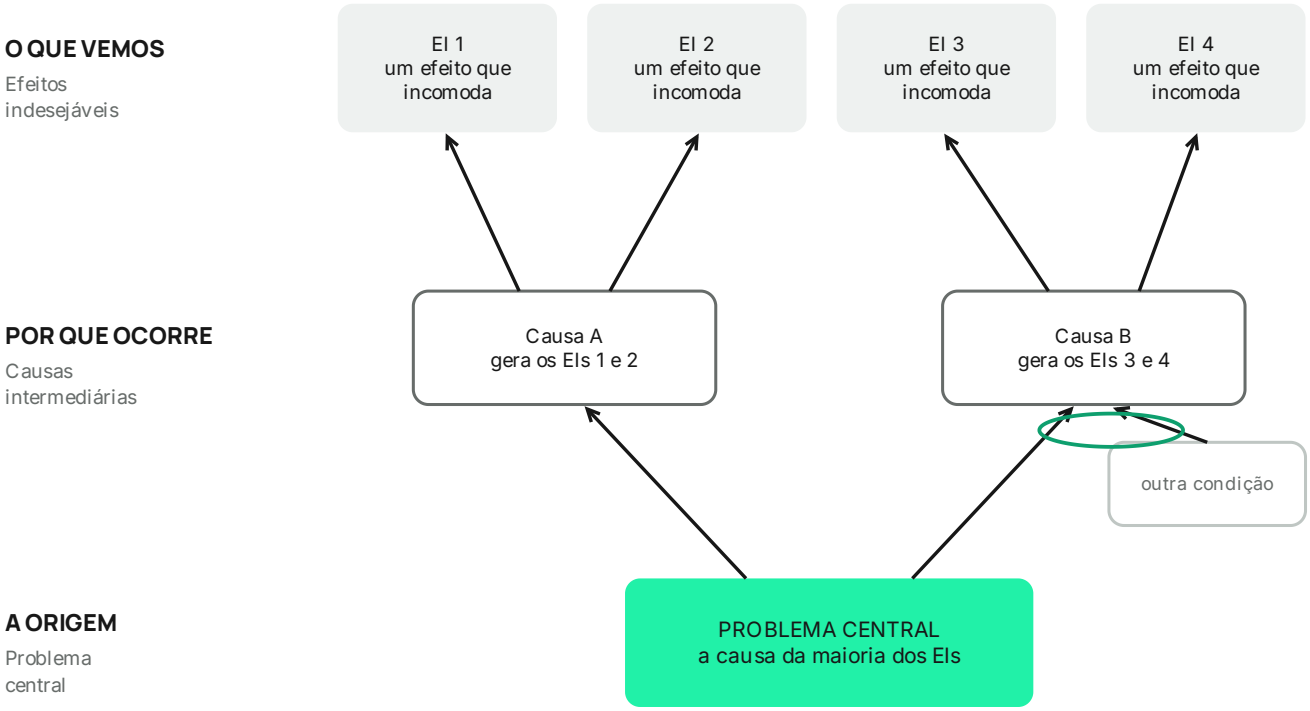
Em organizações de impacto, o problema central raramente é uma pessoa preguiçosa ou uma ferramenta ruim. Com mais frequência, é uma **política, um hábito, um indicador ou uma crença compartilhada** que um dia fez sentido: "nunca recusamos recursos", "todo programa tem que ser novo", "custo indireto é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

03 · PASSO A PASSO

# Como construir a árvore com sua equipe

**0** **Defina o escopo e o objetivo**

Combine com o grupo qual parte da organização será analisada (a ONG inteira, uma área, um programa) e o que ela busca alcançar. Um efeito só é indesejável em relação a um objetivo.

**1** **Liste de 5 a 10 efeitos indesejáveis**

Uma afirmação por post-it. Cada uma deve ser **real e atual**, claramente **negativa** para o objetivo e **dentro do escopo**. Descreva uma situação, não uma solução que falta: "os dados dos doadores estão espalhados em vários arquivos", e não "falta um CRM". Nunca cite nomes.

**Pergunte:** O que sempre volta, não importa o que a gente tente?

**2** **Ligue dois efeitos que parecem relacionados**

Escolha dois Els e pergunte se um causa o outro ou se ambos têm uma causa comum. Escreva a ligação como "Se... então..." e leia em voz alta.

**3** **Desça até os galhos se encontrarem**

Para cada efeito, continue perguntando "por que isto existe?" e acrescente a causa abaixo dele. Quando uma causa sozinha não basta, inclua a outra condição e desenhe uma elipse em volta das duas setas. Traga os demais Els à medida que avança.

**Pergunte:** O que precisaria ser verdade para isso acontecer?

**4** **Leia em voz alta e teste cada seta**

Leia de baixo para cima, "se... então...", aplicando os quatro testes da página anterior. Estimule o questionamento: uma seta fraca identificada agora evita uma decisão errada depois.

**5** **Nomeie o problema central**

Procure, perto da base, a causa de onde partem setas que chegam à maioria dos Els e que esteja ao alcance da sua influência. Marque-a. Muitas vezes é uma política, um indicador ou uma crença, e não falta de recursos.

**6** **Decida o próximo passo**

Um problema central costuma persistir porque está preso a um dilema. Leve-o à Evaporação de nuvem (Toolkit #1) para achar uma saída, ou use-o para escolher sua restrição (Toolkit #2).

## Como escrever boas afirmações

| FRACA | MELHOR |
|---|---|
| "Precisamos de um CRM." | Os dados dos doadores estão espalhados em vários arquivos e caixas de e-mail. |
| "O gestor financeiro é lento." | Pagamentos a parceiros costumam esperar semanas por aprovação. |
| "A comunicação é ruim." | As equipes de programa só sabem de novos compromissos com doadores depois de assumidos. |

04 · EXEMPLO PRÁTICO

# Uma ONG de educação que vive apagando incêndios

CENÁRIO TÍPICO

Um retrato composto a partir de um padrão que vemos com frequência no setor. Não é um caso de cliente e não descreve nenhuma organização real.

**A SITUAÇÃO**

Uma pequena ONG de educação ambiental conduz programas em escolas e comunidades. A equipe é comprometida e capaz, mas todos sentem que estão sempre correndo atrás. Cada problema já foi "resolvido" pelo menos uma vez.

**EFEITOS INDESEJÁVEIS**

- A equipe trabalha com frequência à noite e nos fins de semana para cumprir prazos.
- Relatórios a financiadores costumam sair atrasados ou às pressas.
- Os programas acabam junto com o financiamento, mesmo quando funcionam bem.
- Doadores e parceiros descrevem a organização de formas muito diferentes.
- Coordenadores experientes saem depois de pouco tempo.

**COMO SE CONECTAM**

**Se** muitos programas pequenos rodam ao mesmo tempo, cada um com orçamento, relatórios e parceiros próprios, **então** a equipe carrega várias frentes paralelas **e** os relatórios disputam as mesmas poucas pessoas, por isso atrasam.

**Se** cada programa é desenhado em torno do cronograma de um financiador, **então** ele acaba quando esse dinheiro acaba.

**Se** cada programa conta sua própria história, **então** os doadores ouvem falar de organizações diferentes.

**Se** a carga de trabalho continua alta **e** não há um caminho claro de crescimento na organização, **então** os coordenadores vão embora.

**PROBLEMA CENTRAL**

O QUE ESTÁ POR TRÁS DE QUASE TUDO

A organização aceita quase qualquer recurso que caiba em sua missão ampla e cria um programa novo em torno de cada financiamento.

**O QUE FIZERAM DEPOIS**

A equipe levou o problema central a uma Evaporação de nuvem: "aceitar toda oportunidade, para sobreviver" versus "focar em poucos programas, para entregar qualidade". Combinaram um filtro curto para novas oportunidades e um plano para unir programas semelhantes.

**A lição.** Cada um dos cinco efeitos já tinha sido "resolvido" isoladamente: um modelo de relatório, um dia de bem-estar, um folder novo, uma entrevista de desligamento. Nada durou, porque nada tocou na decisão que os produzia. Uma única mudança na forma de aceitar oportunidades alcança os cinco.

05 · FOLHA DE TRABALHO

# Mapeie sua realidade atual

Escopo (organização / equipe / programa) _____

Objetivo _____

Data _____

## 1 EFEITOS INDESEJÁVEIS

Reais, atuais, negativos para o objetivo, dentro do nosso escopo. Situações, não soluções que faltam. Sem nomes.

EI 1 _____

EI 2 _____

EI 3 _____

EI 4 _____

EI 5 _____

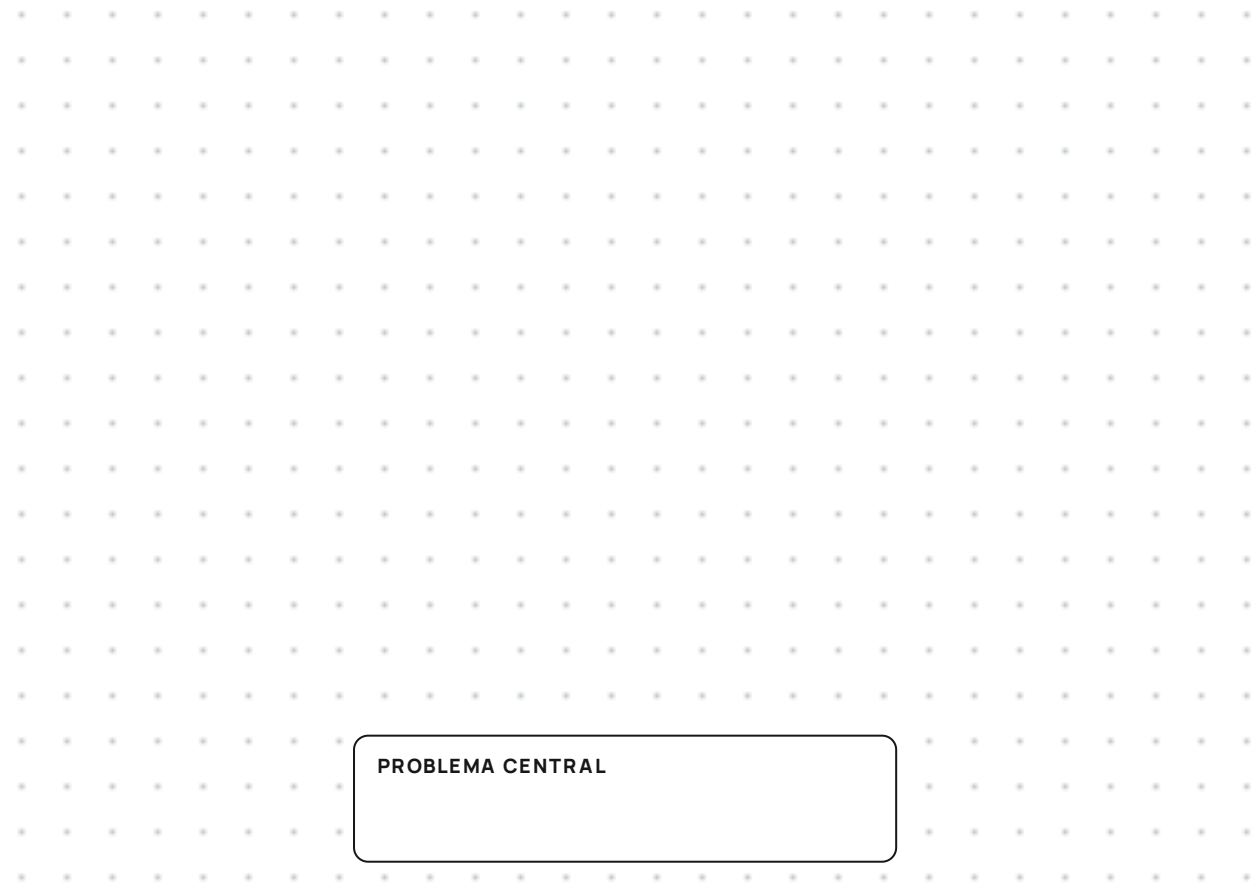
EI 6 _____

EI 7 _____

EI 8 _____

## 2 A ÁRVORE

Coloque os EIs no topo. Acrescente as causas abaixo, ligadas por setas "se... então...". Circule os pares de causas que são necessárias em conjunto.




## 3 ANTES DE CONFIAR NA ÁRVORE

- ☐ Lemos cada seta em voz alta, de baixo para cima
- ☐ Incluímos as condições que faltavam (elipses)
- ☐ Cada causa existe hoje, com evidências
- ☐ O problema central alcança a maioria dos EIs

06 · PARA QUEM FACILITA

# Dicas e erros comuns

## Dicas para quem facilita

### Colete efeitos antes das causas

Deixe as pessoas listarem primeiro o que incomoda, sem explicar. Explicações cedo demais prendem o grupo a uma única versão.

### Uma afirmação por post-it

Frases curtas e completas, no presente. Use uma cor para os Els e outra para as causas, para a parede continuar legível.

### Leia em voz alta, sempre

"Se... então..." dito em voz alta expõe elos fracos que parecem bons no papel. Peça à pessoa mais calada que leia.

### Acolha quem duvida

Questionar uma seta é um presente. Pergunte "o que faria isto não ser verdade?" e ajuste a árvore.

### Limite-se a uma página

De cinco a dez Els bastam. O objetivo é clareza sobre a raiz, não um mapa completo de tudo.

## Erros comuns

### Escrever soluções como problemas

"Precisamos de um sistema novo" esconde o efeito real. Pergunte: o que acontece hoje por causa disso?

### Culpar pessoas

Uma árvore com nomes vira tribunal. Descreva situações, políticas e comportamentos, nunca indivíduos.

### Escopo amplo demais

Não dá para agir sobre "o setor" ou "a economia". Fique no que a equipe pode influenciar.

### Parar num sintoma

Se o "problema central" explica só um ou dois efeitos, continue cavando: há uma causa mais profunda.

### Tentar consertar todos os galhos

O sentido da árvore é escolher. Atue no problema central; muitos galhos cairão junto.

PERGUNTAS PARA DEIXAR NA PAREDE

01 O que sempre volta, não importa o que a gente tente?

02 Isto é uma situação ou uma solução que falta?

03 Se isto é verdade, aquilo realmente decorre?

04 Esta causa basta sozinha?

05 Que causa está por trás da maioria dos efeitos?

06 Podemos de fato influenciá-la?

# 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.