

TOOLKIT #1

Evaporação de nuvem

Um método prático, em uma página, para resolver os dilemas crônicos das organizações de impacto sem aceitar um meio-termo que ninguém quer.

Um Toolkit da Lever & Core

Baseado na Evaporação de nuvem (Evaporating Cloud), um dos Processos de Raciocínio da Teoria das Restrições · Eliyahu M. Goldratt

---

Toda organização complexa é, em essência, simples.

01 · O QUE É

O que é e quando usar

A Evaporação de nuvem coloca um conflito em uma única página: o objetivo que os dois lados compartilham, a necessidade que cada lado protege e as duas ações opostas que estão no centro da discussão.

Com a lógica visível, você pode examinar os pressupostos que sustentam o conflito. Em geral, pelo menos um deles não é verdadeiro, ou deixou de ser. Mude-o, e o conflito "evapora": você não precisa mais escolher entre duas opções ruins, nem se contentar com um meio-termo em que ninguém obtém o que precisa.

Use quando…

- A mesma discussão volta a cada ciclo de orçamento ou reunião do board.
- Os dois lados têm razão, e todo meio-termo até agora deixou ambos insatisfeitos.
- Uma decisão vive sendo adiada porque qualquer escolha parece uma perda.
- Uma tensão entre pessoas é, na verdade, uma tensão entre duas necessidades legítimas.
- Você está prestes a dizer "não temos escolha".

Talvez não seja a ferramenta certa quando…

- A questão é factual e os dados podem resolvê-la.
- A decisão é pontual e de baixo risco. Simplesmente decida.
- Uma das opções é antiética ou inaceitável. Isso não é um dilema.
- A confiança se rompeu a ponto de as pessoas ainda não conseguirem sentar na mesma sala. Cuide disso primeiro.

Dilemas típicos das organizações de impacto

Board vs. direção
Supervisão próxima ou espaço para a direção liderar?

Crescimento vs. qualidade
Atender mais gente ou preservar a profundidade do que entregamos?

Restritos vs. institucionais
Aceitar doações nos termos do doador ou financiar a base que sustenta tudo?

Voluntários vs. profissionais
Contar com voluntários engajados ou contratar equipe remunerada?

Central vs. local
Um modelo padrão único ou autonomia para cada unidade ou programa?

Sim aos doadores vs. foco
Aceitar toda oportunidade ou manter o foco na missão central?

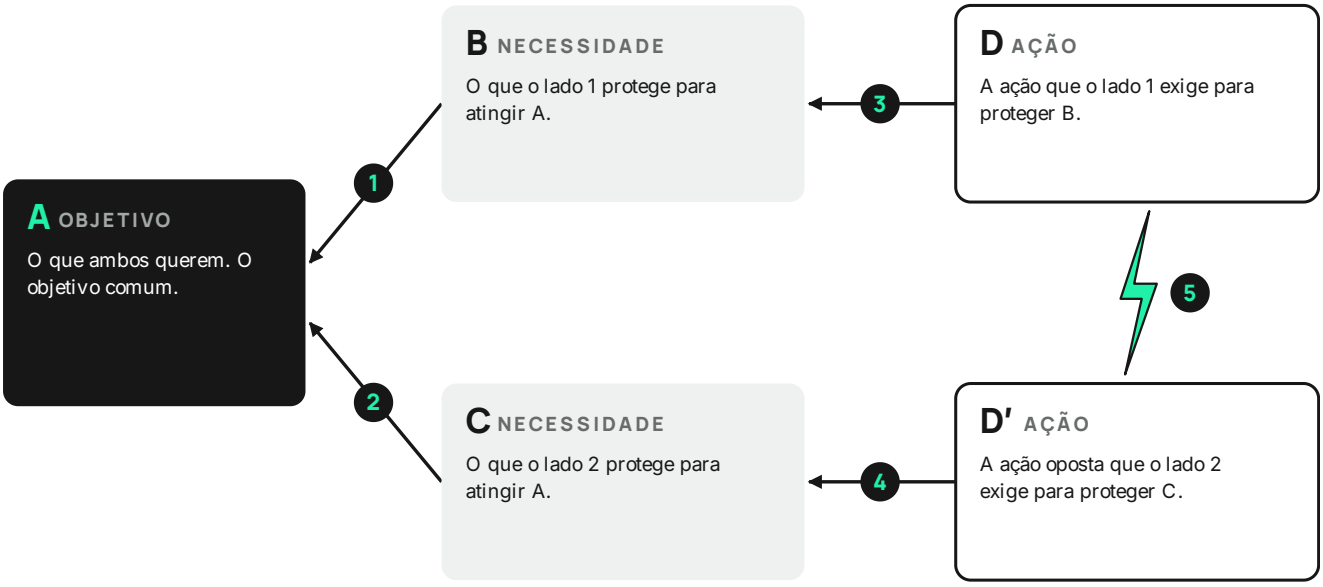
TEMPO	QUEM	MATERIAL
60–90 minutos por dilema.	As pessoas que sustentam os dois lados do dilema e alguém neutro para facilitar.	Um quadro branco ou a folha de trabalho da página 6 deste Toolkit.

Fonte. A Evaporação de nuvem (Evaporating Cloud) é uma ferramenta de raciocínio da Teoria das Restrições (TOC), desenvolvida pelo Dr. Eliyahu M. Goldratt como um de seus Processos de Raciocínio e apresentada no livro *Não é sorte* (1994). Este Toolkit é uma adaptação original da Lever & Core para equipes de ONGs.

02 · A ESTRUTURA

As cinco caixas

Todo conflito crônico tem a mesma forma. Leia a nuvem da esquerda para a direita: um objetivo, duas necessidades que ele exige e duas ações, cada uma protegendo uma necessidade, que não podem acontecer juntas.



Setas significam "para ter... precisamos de..." ⚡ o conflito: D e D′ não podem coexistir ① setas onde se escondem pressupostos

A
OBJETIVO

A meta que os dois lados de fato compartilham. Formule-a de modo que ambos a assinem.

"Nós dois queremos..."

B
NECESSIDADE

Uma condição necessária para A que um dos lados protege. Uma necessidade, não uma ação.

"Para isso, precisamos de..."

C
NECESSIDADE

A outra condição necessária para A, protegida pelo outro lado.

"...e também precisamos de..."

D
AÇÃO

A ação concreta que um lado defende, porque ela garante B.

"Então precisamos fazer..."

D′
AÇÃO

A ação oposta, defendida porque garante C.

"Então precisamos fazer o oposto..."

Onde a discussão esquenta

As reuniões discutem D versus D′. Por isso andam em círculos: cada lado defende uma ação, e cada ação é mesmo necessária para algo importante.

Onde está a resposta

As soluções estão nas setas. Por trás de cada seta há um pressuposto ("... porque..."). Encontre um que seja falso e você poderá proteger B e C sem briga.

03 · PASSO A PASSO

Como conduzir a nuvem com sua equipe

Cerca de 75 minutos com um grupo pequeno. Trabalhe em uma parede ou folha grande, para que todos vejam a nuvem inteira de uma vez.

1 **Nomear o dilema** 5 MIN

Escreva o conflito crônico em uma frase, com palavras simples. Combine com o grupo que é nele que vocês vão trabalhar hoje e quem sustenta cada lado.

2 **Construir a nuvem** 15 MIN

Preencha as caixas nesta ordem: primeiro D e D′ (as duas posições, onde está a energia), depois B e C (pergunte a cada lado "por que vocês precisam disso?") e, por fim, A ("a que as duas necessidades servem?"). Use poucas palavras em cada caixa.

3 **Ler em voz alta** 5 MIN

Leia cada seta como uma frase e ajuste as palavras até que os dois lados concordem. Se alguém torcer o nariz, a redação ainda não está certa.

Diga: "Para ter A, precisamos de B. Para ter B, precisamos de D. Por outro lado, para ter A, precisamos de C. Para ter C, precisamos de D′. D e D′ estão em conflito."

4 **Revelar os pressupostos** 20 MIN

Por trás de cada seta, acrescente "...porque..." e liste todos os motivos que surgirem. Reúna muitos antes de julgar qualquer um. As setas 3, 4 e 5 (de D para B, de D′ para C e o próprio conflito) costumam esconder os pressupostos mais frágeis.

Diga: "Para ter B, precisamos de D, porque..." · "D e D′ não podem coexistir, porque..."

5 **Encontrar uma injeção** 15 MIN

Uma injeção é uma nova ação ou condição que torna um pressuposto falso, de modo que B e C fiquem protegidos. Pergunte sobre cada pressuposto: "Isso é sempre verdade? O que teria de mudar para deixar de ser?" Uma boa injeção não escolhe um lado nem é um meio-termo em que cada lado cede um pouco.

6 **Verificar ramos negativos** 15 MIN

Antes de se comprometer, pergunte à pessoa mais cética da sala: "Se fizermos isso, o que pode dar errado?" Escreva cada risco como "Se fizermos X, então Y pode acontecer" e acrescente uma pequena ação extra que o evite. Depois, defina um responsável e um primeiro passo.

Combinados para a sala

As duas necessidades são legítimas. Ninguém precisa abrir mão de B ou C para participar.

Questione as setas, não as pessoas. Contestamos pressupostos, não intenções.

Nenhuma solução antes do passo 5. Ideias que surgirem antes vão para um "estacionamento" na parede.

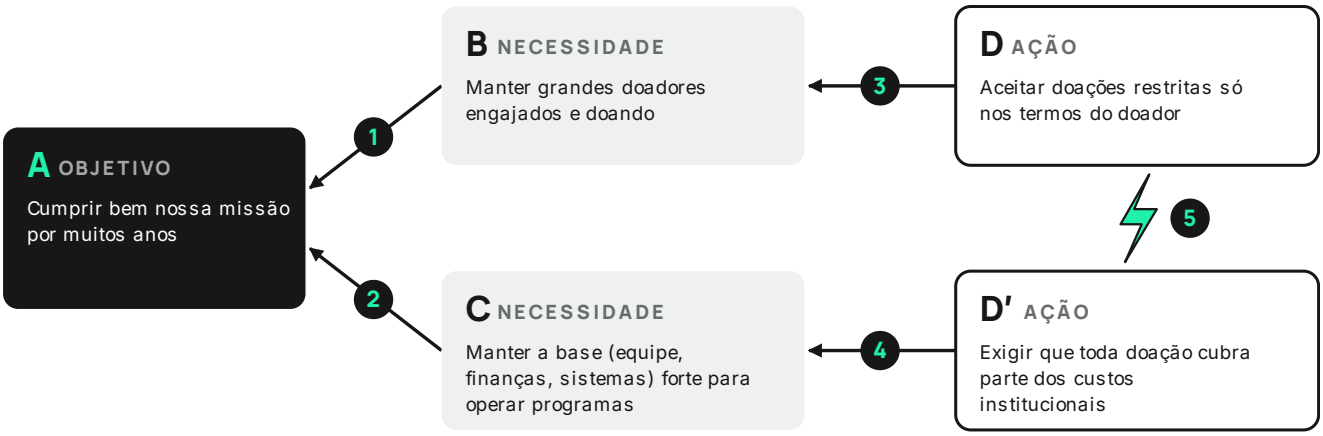
04 · EXEMPLO PRÁTICO

Recursos restritos vs. operação central

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.

Uma ONG de porte médio capta a maior parte de sua receita em doações restritas a programas específicos. A equipe de captação protege a relação com os doadores; a equipe de finanças e operações está sobrecarregada, porque ninguém financia as pessoas e os sistemas que tornam os programas possíveis. A discussão volta a cada reunião de orçamento.



Leitura em voz alta: "Para cumprir bem nossa missão por muitos anos, precisamos manter os grandes doadores engajados. Para isso, precisamos aceitar doações restritas só nos termos deles. Por outro lado, para cumprir a missão, precisamos de uma base forte e, para isso, precisamos exigir que toda doação cubra parte dos custos institucionais. As duas ações estão em conflito."

Pressupostos revelados

3. Os doadores só doam se 100% da doação chegar "ao programa". Eles veem os custos institucionais como custos indiretos que não geram impacto. Falar desses custos fará os doadores doarem menos.
4. Descontar um percentual de cada doação é a única forma de financiar a base.
5. Uma doação é "programa" ou "base"; não pode ser as duas coisas.

A INJEÇÃO

Orce cada programa pelo custo total, incluindo a parcela de tempo da equipe, finanças, dados e supervisão que ele de fato usa, e apresente isso aos doadores como o custo real do resultado que importa para eles. Os doadores continuam financiando "seu" programa, nos termos deles; o custo real do programa agora inclui a base de que ele depende. Isso derruba o pressuposto 5 e enfraquece o 3.

Ramos negativos e como podá-los

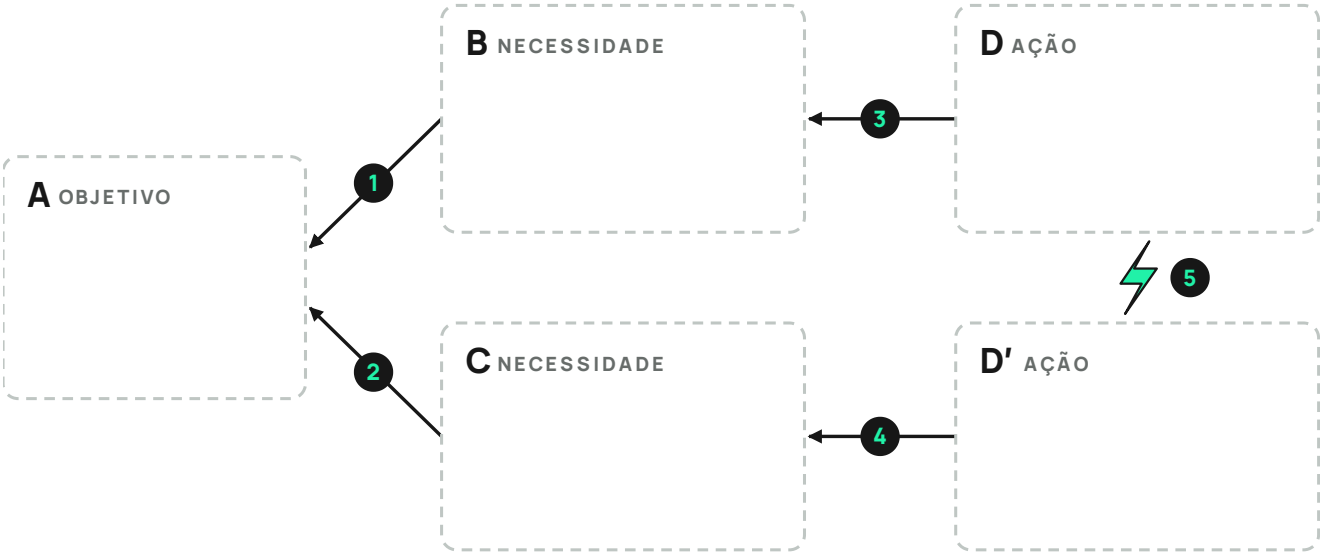
SE FIZERMOS ISSO, ENTÃO…	…POR ISSO TAMBÉM
Alguns doadores podem ver o programa como "mais caro".	Mostramos o que cada item de custo viabiliza e introduzimos a mudança na renovação, não no meio da parceria.
A área financeira precisa de um método de rateio defensável.	Combinamos um método simples e documentado com o comitê financeiro e a auditoria.
Alguns financiadores têm regras fixas sobre custos indiretos.	Usamos orçamentos de custo total onde as regras do financiador permitirem e mapeamos quais financiadores são esses.

05 · FOLHA DE TRABALHO

Sua nuvem

Imprima ou digite direto nos campos. Preencha primeiro D e D′, depois B e C e, por fim, A.

O dilema _____ Equipe _____ Data _____



PRESSUPOSTOS POR TRÁS DE CADA SETA

1 **A ← B**
Para ter A, precisamos de B, porque...

2 **A ← C**
Para ter A, precisamos de C, porque...

3 **B ← D**
Para ter B, precisamos de D, porque...

4 **C ← D′**
Para ter C, precisamos de D′, porque...

5 **D vs D′**
D e D′ não podem coexistir, porque...

6 INJEÇÃO

O que tornaria um pressuposto falso?

7 RAMOS NEGATIVOS

O que pode dar errado, e nossa solução.

Primeiro passo _____ Responsável _____ Prazo _____

06 · PARA QUEM FACILITA

Dicas e erros comuns

O que funciona

Comece onde a discussão esquenta

Peça primeiro as duas posições (D e D′). As pessoas estão prontas para falar delas, e as necessidades e o objetivo surgem com mais facilidade depois.

Use as palavras do grupo, depois enxugue

Escreva o que as pessoas realmente dizem e depois encurte junto com elas. Uma nuvem no vocabulário de quem facilita não é de ninguém.

Teste o objetivo

Pergunte a cada lado: "Vocês assinariam isto?" Se um lado hesitar, A ainda é a posição de alguém.

Troque os lados

Peça a cada lado que formule a necessidade do outro (B ou C) de um jeito que o outro aceite. Isso baixa a temperatura rapidamente.

Quantidade antes de qualidade

Reúna muitos pressupostos antes de discutir qualquer um. O útil muitas vezes é o décimo, dito em voz baixa.

Leia em voz alta a cada mudança

O teste da frase pega lógica frágil mais rápido que qualquer debate.

Transforme em ação

Uma injeção só é real quando tem responsável, primeiro passo e data.

Erros comuns

Objetivo vago ou de um lado só

"Sucesso" ou "crescimento" não é objetivo. Torne A específico o bastante para ser avaliado, e compartilhado.

Necessidades escritas como ações

B e C respondem a "por quê?", não a "o que vamos fazer?". Se a caixa começa com um verbo, provavelmente pertence a D.

D e D′ não são de fato opostos

Se os dois podem acontecer ao mesmo tempo, ainda não há conflito. Afine as posições.

Pular para um meio-termo

"Um pouco de cada" abre mão de parte de B e de C. Continue buscando uma injeção.

Uma injeção que escolhe um lado

Se um lado sente que perdeu, você escolheu D ou D′, não derrubou um pressuposto.

Debater pressupostos em vez de testá-los

Pergunte: "Como poderíamos verificar isso em uma semana?" Alguns se resolvem com uma ligação ou uma consulta aos dados.

Pular a checagem de ramos negativos

Uma boa ideia com um efeito colateral não examinado vira o próximo conflito crônico.

> **Seu papel:** manter a lógica visível e a sala segura. Você não precisa saber a resposta. Seu trabalho é garantir que todos vejam o mesmo quadro e que a necessidade de cada lado seja tratada como legítima.

UMA SESSÃO DE 75 MINUTOS EM RESUMO

5′	15′	5′	20′	15′	15′
1. Nomear	2. Construir	3. Ler em voz alta	4. Pressupostos	5. Injeção	6. Ramos

A maior parte do valor está no passo 4. Se faltar tempo, encurte a construção, nunca os pressupostos.

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.