

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

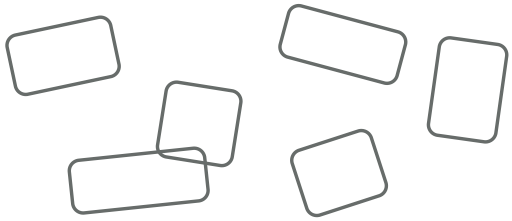
Poucas ações coordenadas que se reforçam.

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.