

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.

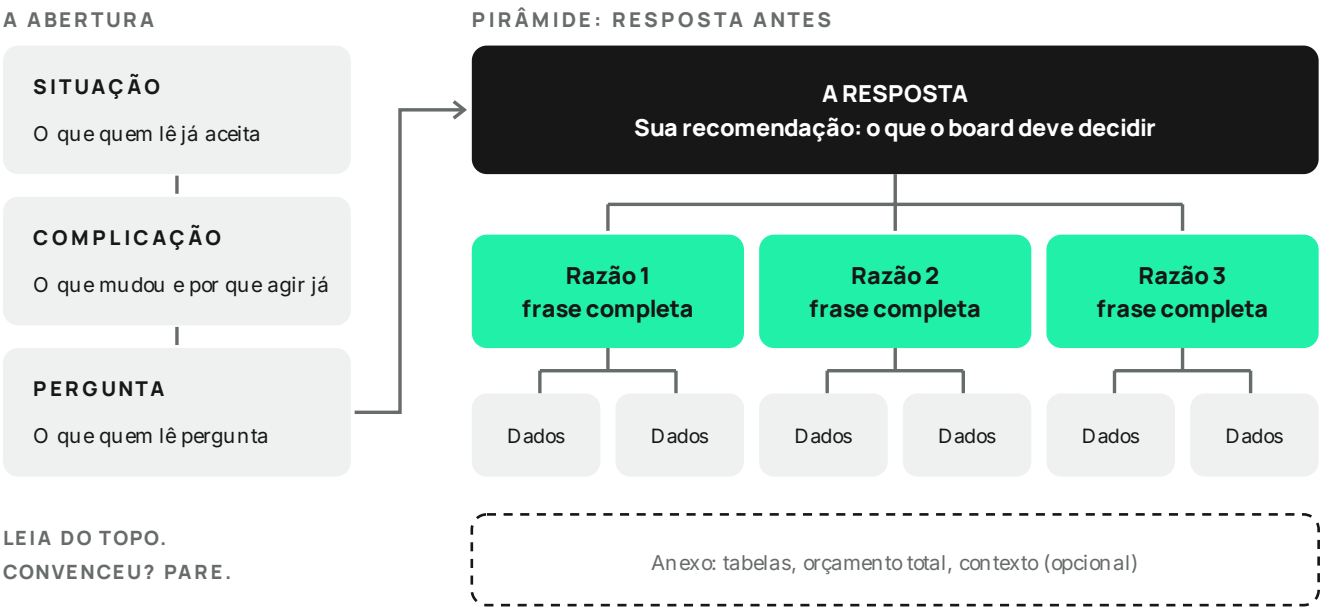
Funciona com qualquer material do board, e-mail ou documento compartilhado.

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?