

TOOLKIT #5

Por que e onde vencemos

Um quadro de posicionamento para organizações de impacto: por que você existe, para quem é a melhor escolha e por que deveriam escolher você.

Um Toolkit da Lever & Core

Com base em Simon Sinek (Start with Why) e April Dunford (Obviously Awesome)

Toda organização complexa é, em essência, simples.

01 · O QUE É

Saiba por que você existe e onde é a escolha óbvia

A maioria das ONGs sabe descrever o que faz. Bem menos conseguem dizer, de um fôlego só, por que existem e por que um doador ou parceiro específico deveria escolhê-las entre todas as opções. Este quadro fecha essa lacuna.

O que é

O quadro une duas ideias. A primeira é o **propósito**: começar pelo porquê do trabalho, antes do que se faz e de como se faz. A segunda é o **posicionamento**: um jeito disciplinado de definir o contexto em que seus pontos fortes ficam evidentes.

Isso significa comparar-se com as alternativas reais de um doador ou parceiro, focar em quem mais valoriza o que diferencia sua organização e sustentar cada afirmação com provas.

O resultado não é um slogan. É uma resposta escrita e compartilhada que toda a equipe usa em propostas, reuniões com doadores, no site e nas conversas com o board.

Quando usar

- Suas propostas e seu site soam como os de qualquer organização da sua área.
- Doadores dizem "ótimo trabalho", mas não se comprometem nem renovam.
- Sua equipe descreve a organização de cinco jeitos diferentes.
- Você está lançando um programa, entrando em um novo mercado ou mudando a marca.
- Você corre atrás de todo financiador, em vez dos que têm afinidade.

O que você leva

- Um propósito em uma frase: seu porquê
- As alternativas com que você é de fato comparado
- Seu valor único, em termos que importam aos outros
- Um perfil de doadores e parceiros ideais
- As provas por trás de cada afirmação
- Uma frase de posicionamento comum à equipe

A sessão em resumo

90–120 minutos, uma sessão de trabalho.

3–8 pessoas: direção, captação de recursos e líderes de programa.

Traga anotações de três a cinco conversas recentes com doadores ou parceiros, inclusive as que não deram certo.

Fontes. A camada do propósito se baseia na ideia de Simon Sinek de começar pelo porquê, do livro *Start with Why*. Os quatro componentes do posicionamento se baseiam no método de April Dunford, do livro *Obviously Awesome*. Este Toolkit é uma adaptação original da Lever & Core para organizações de impacto.

02 · O MODELO

Um propósito, quatro componentes de posicionamento

O propósito fica no topo: explica por que o trabalho importa. Os quatro componentes abaixo explicam por que você, especificamente, é a melhor escolha, e para quem. Trabalhe-os na ordem, da esquerda para a direita.



Por quê: o propósito

A razão de a organização existir, além das atividades: a mudança em que você acredita. Uma frase, sem jargão, que continue verdadeira mesmo se os programas mudarem.

1 · Alternativas reais

O que um doador ou parceiro faria de fato se você não existisse: apoiar outra causa, doar a um nome maior, fazer internamente ou não fazer nada. As opções reais dele, não sua lista de "concorrentes".

2 · Valor único

O que você tem e as alternativas não têm (uma abordagem, acesso, conhecimento, um jeito de trabalhar) e o que isso entrega a quem você atende e a quem financia você.

3 · Doadores e parceiros ideais

Os doadores, fundações e parceiros que mais se importam com esse valor, e por quê. Definidos pelo que valorizam, não só por porte ou setor.

4 · Provas

Evidências que tornam cada afirmação crível: resultados que você pode documentar, um método que pode mostrar, histórias que tem permissão para contar, endossos que realmente tem.

Onde vencemos

Uma frase que une tudo. O modelo de frase está na folha de trabalho; cada parte dele vem de um dos blocos acima.

> **Por que começar pelas alternativas?** Pontos fortes só têm sentido em comparação. "Temos experiência" diz pouco; "ao contrário de visitas pontuais, acompanhamos o mesmo grupo o ano todo" mostra ao financiador exatamente por que escolher você.

03 · PASSO A PASSO

Como aplicar o quadro com sua equipe

P

Rascunhe o porquê

Cada pessoa escreve uma frase sozinha; depois o grupo as combina. Retire as palavras de atividade (“realizamos”, “oferecemos”) até restar a convicção. Cerca de 15 minutos.

Pergunte: Se desaparecêssemos amanhã, que mudança deixaria de acontecer?

1

Liste as alternativas reais

Para seus doadores e parceiros atuais, escreva o que fariam se sua organização não existisse. Use o que ouviu em conversas reais, não suposições. Agrupe as respostas em três a cinco tipos.

Pergunte: Quando alguém nos disse não, o que escolheu no lugar?

2

Nomeie o que é único e traduza em valor

Liste as capacidades, os acessos ou os jeitos de trabalhar que as alternativas não têm. Para cada um, pergunte “e daí?” até chegar a um benefício que importe a quem você atende ou ao financiador. Risque o que só importa a você.

Pergunte: Um doador perceberia isso? E sentiria falta?

3

Defina o perfil ideal

Veja quem já valoriza mais esses benefícios. Descreva essas pessoas pelo que valorizam, como decidem e o que precisam ver. Anote também quem não tem afinidade.

Pergunte: Quais apoiadores “entendem” mais rápido, e o que têm em comum?

4

Associe provas

Ao lado de cada afirmação de valor, escreva a evidência que você pode mostrar hoje. Afirmação sem prova vai para a lista “a construir”, não para o discurso.

Pergunte: Se um financiador cético perguntasse “como vocês sabem?”, o que entregaríamos?

✓

Escreva a frase e teste-a

Complete a frase de posicionamento na folha de trabalho. Leia para alguém de fora da equipe. Revise até a pessoa conseguir repetir por que vocês, e para quem.

Pergunte: Um membro do board diria isso num jantar, sem anotações?

> **Tempo.** Uma primeira versão cabe em uma sessão de 90–120 minutos. Reserve a semana seguinte para lapidar a frase e, depois, use-a em tudo.

04 · EXEMPLO PRÁTICO

Uma ONG de educação ambiental que soa como todas as outras

CENÁRIO TÍPICO

Uma situação hipotética que ilustra o padrão. Não é um caso de cliente nem descreve nenhuma organização real.

A SITUAÇÃO	Uma ONG regional realiza programas ao ar livre na natureza para escolas do ensino fundamental. Suas propostas falam em “inspirar a próxima geração” e listam atividades. Os financiadores são cordiais, as renovações estão caindo e a equipe apresenta o projeto a quem quiser ouvir.
POR QUÊ primeira versão	Toda criança deveria conhecer, e proteger, a natureza ao lado de casa.
1 · ALTERNATIVAS	Escolas: materiais online gratuitos ou uma visita pontual de uma grande marca nacional de conservação. Fundações: projetos de plantio de árvores que rendem fotos fáceis. Empresas: um único dia de voluntariado.
2 · VALOR ÚNICO	Educadores capacitados voltam à mesma turma várias vezes ao longo do ano letivo, em locais próximos, em sintonia com o que os alunos estudam. Para as escolas, aprendizagem que fica; para os financiadores, uma relação duradoura com uma comunidade, não um evento isolado.
3 · PERFIL IDEAL	Diretores escolares que querem aprendizagem ao ar livre ligada ao currículo; fundações regionais focadas nesta região; empresas locais que querem um vínculo contínuo com as escolas vizinhas. Sem afinidade: financiadores que só querem eventos pontuais de grande visibilidade.
4 · PROVAS	Um mapa curricular por escrito; as avaliações de professores que a equipe já coleta; escolas que voltam a contratar; fotos e histórias compartilhadas com consentimento. A construir: uma pesquisa simples com os alunos, antes e depois.
O QUE MUDOU	A equipe deixa de oferecer eventos pontuais e abre toda proposta com a frase abaixo.

> **Onde vencemos (rascunho):** Para escolas e financiadores locais que querem que as crianças conheçam e protejam a natureza ao seu redor, somos o parceiro de educação ao ar livre que volta à mesma turma o ano todo, alinhado ao currículo, ao contrário de visitas pontuais ou materiais online, como mostram a avaliação dos professores e as recontratações.

05 · FOLHA DE TRABALHO

O quadro de posicionamento

Organização / equipe | Data | Quem facilita

P POR QUÊ: NOSSO PROPÓSITO

Se desaparecêssemos amanhã, que mudança deixaria de acontecer? Uma frase.

1 ALTERNATIVAS REAIS

O que nossos doadores e parceiros fariam se não existíssemos?

2 VALOR ÚNICO

O que só nós temos → e daí? → o benefício que importa para eles.

3 DOADORES E PARCEIROS IDEAIS

Quem mais se importa com esse valor? Como decidem? Quem não tem afinidade?

4 PROVAS

O que podemos mostrar hoje para cada afirmação? O que ainda falta construir?

✓ ONDE VENCEMOS

Para **[perfil ideal]** que se importam com **[necessidade]**, somos **[o tipo de organização]** que **[valor único]**, ao contrário de **[alternativa]**, como mostram **[provas]**.

Teste externo: alguém de fora da equipe conseguiria repeti-la? ☐ Sim ☐ Ainda não: revisar

06 · PARA QUEM FACILITA

Dicas e erros comuns

O difícil não é preencher os campos. É ajudar a equipe a abrir mão de afirmações de que gosta, mas que não consegue provar.

Dicas para quem facilita

Comece com vozes reais

Leia dois ou três trechos curtos de conversas reais com doadores ou parceiros antes de alguém escrever. Isso ancora a sessão no que as pessoas disseram, não no que a equipe supõe.

Primeiro em silêncio, depois em grupo

Dê a todos alguns minutos em silêncio por bloco antes da discussão. Surgem alternativas mais honestas e menos opiniões de quem fala mais alto.

Pergunte sempre “e daí?”

Insista em cada característica até ela virar um benefício que importe a alguém de fora da organização.

Registre, não discuta

Quando uma afirmação ainda não tem prova, mova-a para a lista “a construir”. O debate acaba e a lacuna vira uma tarefa com responsável.

Convide alguém de fora

Alguém de confiança (um doador, parceiro ou membro do board) que participe dos últimos 20 minutos é o teste mais rápido para saber se a frase funciona.

Erros comuns

Começar pelas características

Listar os programas primeiro gera um folheto, não um posicionamento. Comece pelas alternativas e pelo valor.

Tratar todos como ideais

Se o bloco do perfil ideal descreve todo doador, não descreve nenhum. Dizer quem não tem afinidade faz parte do trabalho.

Um porquê que, na verdade, é um quê

“Oferecemos mentoria” é uma atividade. Um propósito nomeia a mudança em que você acredita.

Superlativos sem prova

“Líder” e “o mais inovador” não significam nada sem evidências. Simples e comprovável vale mais que impressionante.

Engavetar o quadro

Um quadro que nunca chega às propostas, ao site ou às reuniões com doadores não muda nada. Decida onde ele será usado antes de encerrar.

> **Depois da sessão.** Use a frase na abertura da sua próxima proposta e nas primeiras linhas da página “Quem somos” do site. Revise o quadro uma vez por ano ou sempre que mudar um grande financiador, um programa ou o mercado.

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.