Lever & Core



TOOLKIT #6

A reunião do conselheiro de confiança

Prepare e conduza reuniões com doadores e parceiros que construam confiança, e não apenas preparem o próximo pedido.

Um Toolkit da Lever & Core

Com base em Maister, Green & Galford (The Trusted Advisor)

Toda organização complexa é, em essência, simples.

01 · O QUE É

Reuniões que constroem confiança antes de pedir qualquer coisa

A maioria das reuniões com doadores é preparada como uma apresentação: o que vamos dizer e o que vamos pedir. As reuniões que geram relações duradouras são preparadas em torno da outra pessoa e da confiança que ela precisa sentir antes de se comprometer.

O que é

Uma ferramenta de preparação e balanço para reuniões com grandes doadores, representantes de fundações, empresas parceiras e aliados institucionais.

Ela usa a **equação da confiança**, um modelo simples que divide a confiança em quatro partes que você pode trabalhar: três que a constroem e uma que a corrói.

Use antes da reunião para planejar, durante para manter o rumo e depois para decidir o que acompanhar e o que melhorar da próxima vez.

Quando usar

- Uma primeira reunião com um potencial grande doador ou fundação.
- Uma conversa de renovação ou de ampliação do apoio.
- Uma reunião depois de algo dar errado: um atraso, um relatório não entregue, uma mudança de plano.
- Uma conversa de parceria em que os dois lados estão cautelosos.
- Preparar um colega ou membro do board que irá junto.

Você sai com

- Um plano de uma página para a reunião
- As perguntas que vai fazer e o que observar nas respostas
- Clareza sobre o que pode soar como interesse próprio
- Um próximo passo que você tem certeza de que vai cumprir
- Um hábito rápido de balanço que melhora cada reunião

Em resumo

30–45 minutos de preparação, individualmente ou em dupla.

10 minutos de balanço, até um dia após a reunião.

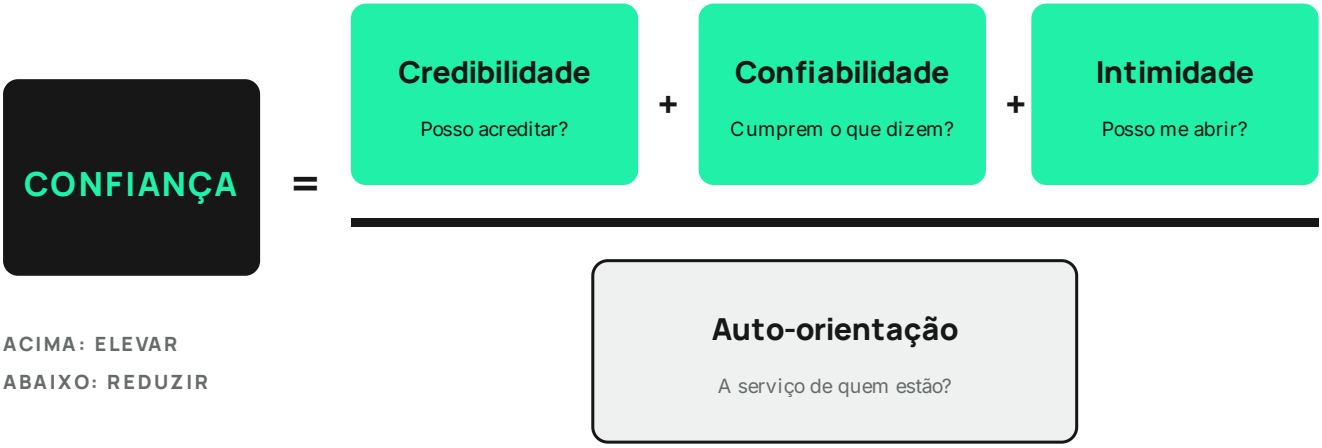
Serve para reuniões individuais e pequenas visitas em equipe, presenciais ou on-line.

Fonte. A equação da confiança e seus quatro componentes vêm de David H. Maister, Charles H. Green e Robert M. Galford, *The Trusted Advisor*, obra escrita sobre consultores profissionais e seus clientes. Este Toolkit é uma adaptação original da Lever & Core para reuniões de captação de recursos e de parcerias em organizações de impacto.

02 · O MODELO

A equação da confiança

A confiança cresce com o que está acima na equação e diminui com o que está abaixo. A parte de baixo é a que mais pesa: quanto mais a reunião gira em torno de você, menos valem as outras três.



ACIMA: ELEVAR
ABAIXO: REDUZIR

Credibilidade: "Posso acreditar no que dizem?"
Dominar os fatos, ser honesto sobre o que ainda não sabe e falar do trabalho com precisão, não com slogans.

Confiabilidade: "Posso contar com eles?"
Fazer o que disse, quando disse. O relatório enviado na data prometida, a ligação retornada, pequenas promessas cumpridas ao longo do tempo.

Intimidade: "É seguro me abrir com eles?"
A sensação do doador de que pode compartilhar preocupações, dúvidas ou motivações pessoais reais e de que você vai tratá-las com cuidado. Constrói-se com escuta, discrição e interesse genuíno.

Auto-orientação: "A serviço de quem eles estão?"
Atenção voltada às próprias necessidades: a meta, o pedido, causar boa impressão, ter razão. Aparece quando se fala demais, se apressa o pedido ou se fica na defensiva.

O que isso significa para quem capta recursos. Não se constrói confiança falando mais sobre a sua organização. Ela nasce da precisão, de pequenas promessas cumpridas, de uma boa escuta e de um pedido que sirva aos objetivos do próprio doador.

03 · PASSO A PASSO

Antes, durante e depois da reunião

1

Antes · Pesquise a pessoa, não só o potencial doador

O que importa para ela? O que já apoiou antes, e por quê? Escreva uma frase: o que faria esta reunião valer o tempo dela?

Pergunte: Que esperança ou problema ela traz para esta reunião?

2

Antes · Defina um objetivo maior que o pedido

Escolha um resultado para a outra pessoa (algo que ela entenda, veja ou decida) e um para você (conhecer as prioridades dela, combinar um próximo passo).

Pergunte: Se o dinheiro nem fosse mencionado, o que ainda faria desta uma boa reunião?

3

Antes · Planeje cada parte da equação

Credibilidade: os dois ou três fatos que você precisa acertar. Confiabilidade: o que você prometeu da última vez e se cumpriu. Intimidade: duas perguntas abertas. Auto-orientação: o que pode soar como interesse próprio e como você vai evitar isso.

4

Durante · Comece pela outra pessoa

Confirme o tempo disponível e o que ela espera da reunião. Faça logo suas perguntas abertas, ouça mais do que fala e anote as palavras que ela usa.

Pergunte: O que você precisaria ver para ter confiança nisso?

5

Durante · Devolva o que ouviu e só então proponha

Resuma o que ouviu, nos termos dela, antes de apresentar qualquer coisa. Conecte seu trabalho apenas ao que ela disse ser importante. Faça o pedido ou proponha o próximo passo com clareza e pare de falar.

6

Durante · Combine um próximo passo que você vai cumprir

Encerre com um retorno específico, com data, que dependa só de você. Prometa um pouco menos do que poderia entregar.

7

Depois · Faça o balanço em até 24 horas

Dê uma nota de 1 a 5 para cada parte da equação, registre o que aprendeu, envie o retorno prometido e anote uma coisa a fazer diferente.

Reuniões on-line. O mesmo plano funciona numa videochamada. Seja mais breve, faça a primeira pergunta aberta nos primeiros minutos e envie o retorno no mesmo dia.

Vão em dupla? Combinem antes quem conduz, quem faz as perguntas abertas e quem anota, para que o doador converse com uma equipe, e não com dois discursos de venda.

04 · EXEMPLO PRÁTICO

Uma reunião de renovação após um relatório atrasado

CENÁRIO TÍPICO

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

A SITUAÇÃO	A diretora de programas de uma ONG de saúde comunitária vai se reunir com a analista de programas de uma fundação familiar que financia seu programa de visitas domiciliares. O último relatório de progresso foi entregue com atraso, e a decisão sobre a renovação se aproxima.
O PLANO ANTIGO	Uma longa apresentação de slides com os resultados do programa e o pedido de um aporte maior nos primeiros dez minutos.
CREDIBILIDADE	Dois resultados que a equipe consegue comprovar, mais uma pergunta que ainda não sabe responder, admitida com honestidade.
CONFIABILIDADE	Tocar primeiro no relatório atrasado, antes que a analista o faça. Explicar a causa em uma frase e mostrar o novo calendário de relatórios, já em vigor.
INTIMIDADE	Duas perguntas abertas: “O que o seu board busca nesta rodada?” e “O que tem sido mais difícil para você ao trabalhar conosco?”
AUTO-ORIENTAÇÃO	O risco era correr para o aporte maior. A decisão: nenhum pedido na primeira metade; propor a renovação no valor atual, com a ampliação como opção atrelada ao que a analista disser ser importante.
NA REUNIÃO	A analista explica que o board dela quer ver que o programa pode se sustentar além do apoio da fundação. A diretora propõe incluir na renovação um breve plano de sustentabilidade e se compromete a enviar uma minuta numa data que sabe que pode cumprir.

> **Nota do balanço:** assumir logo o atraso do relatório transformou um ponto fraco em prova de confiabilidade. O próximo passo atende ao board da própria financiadora, não só ao nosso orçamento.

05 · FOLHA DE TRABALHO

Plano e balanço da reunião

Reunião com _____ Data _____ Nossa equipe _____

O MUNDO DA OUTRA PARTE

O que importa para ela? O que faria esta reunião valer o tempo dela?

OBJETIVOS DA REUNIÃO

Um resultado para a outra parte · um para nós · o pedido ou próximo passo, se houver.

1 CREDIBILIDADE

Os fatos que precisamos acertar. O que ainda não sabemos, e vamos admitir.

2 CONFIABILIDADE

O que prometemos da última vez. Foi cumprido? O que vamos reconhecer?

3 INTIMIDADE

As perguntas abertas que faremos. O que vamos procurar ouvir.

4 AUTO-ORIENTAÇÃO

Onde podemos soar movidos por interesse próprio e como vamos evitar isso.

→ O PRÓXIMO PASSO QUE VAMOS ASSUMIR

O quê, até quando e quem é responsável. Algo totalmente sob nosso controle.

✓ BALANÇO, EM ATÉ 24 HORAS

Nota de 1 (fraco) a 5 (forte). Em auto-orientação, 5 significa que a mantivemos baixa.

Credibilidade ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 Confiabilidade ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Intimidade ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 Auto-orientação ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

O que aprendemos · retorno enviado? · uma coisa a fazer diferente

06 · PARA QUEM FACILITA

Dicas e erros comuns

Use esta folha para preparar uma equipe ou um membro do board antes de uma reunião. A maior parte do valor está na conversa de preparação, não no formulário.

Dicas para quem facilita

Prepare perguntas, não só slides

Todo plano de reunião deve ter pelo menos duas perguntas abertas escritas palavra por palavra. São elas que colocam a outra pessoa no centro da reunião.

Preste atenção às palavras do outro

Anote as expressões exatas que o doador usa e repita-as no seu retorno. Isso mostra que você ouviu.

Assuma os problemas primeiro

Se algo deu errado, fale antes que a outra pessoa toque no assunto. Poucas coisas constroem confiabilidade tão rápido.

Faça promessas pequenas e específicas

"Envio na quinta-feira" gera mais confiança do que "em breve entramos em contato", desde que você de fato envie na quinta.

Alinhe com o membro do board

Quando um membro do board participar, combine os papéis antes: quem abre, quem pergunta, quem ouve e anota.

Erros comuns

Pedir nos primeiros cinco minutos

Abrir com o pedido sinaliza que a reunião é sobre a sua meta: é a auto-orientação em sua forma mais visível.

Responder a perguntas que ninguém fez

Explicar demais soa como nervosismo ou como venda. Responda à pergunta e confira se ajudou.

Fingir certeza

Um número chutado prejudica mais a credibilidade do que "vou verificar e envio para você amanhã".

Tratar a doação como linha de chegada

É nas reuniões após um compromisso que a confiabilidade se comprova, e é nelas que começa o próximo compromisso.

Pular o balanço

Sem anotações, a próxima reunião começa do zero e os mesmos erros se repetem.

> **Com o tempo.** Guarde as notas do balanço junto com as anotações sobre cada doador. Depois de várias reuniões, o padrão mostra qual parte da equação sua equipe mais precisa trabalhar.

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.