

Construindo e Mantendo Equipas de Liderança Seniores Saudáveis

Este recurso irá conduzi-lo enquanto constrói a sua **Equipa de Liderança Sénior (SLT)**, e avalia a sua saúde.

O que é uma SLT?

Uma **equipa de liderança sénior** é um grupo de pessoas, muito provavelmente com entre quatro e seis membros, que partilham a responsabilidade pelo sucesso da paróquia com o pastor. É claro, que compreendem e honram a autoridade do pastor, mas assumem a responsabilidade de ajudá-lo a fazer o que seja necessário para tornar a paróquia fantástica.

Quem está na equipa de liderança? Isso vai depender do tamanho, natureza e configuração da paróquia, é claro. Geralmente, irá incluir membros do pessoal chave, ou voluntários, que administram as principais áreas de responsabilidade. Em muitos casos, um padre associado pode ser incluído.

É importante notar que os membros da equipa de liderança não serão selecionados apenas com base nas suas áreas de responsabilidade. Estes também deverão ser pessoas maduras, fiáveis, influentes e capazes de ter conversas estratégicas. E eles verão a paróquia como um todo, não apenas em termos do seu departamento ou ministério. Estes estarão dispostos a saltar para tópicos ou áreas críticas na paróquia que tenham de ser abordadas, e frequentemente sem muito aviso prévio.

O que estamos a promover aqui, é toda uma nova equipa. Isto não requer o desmantelamento da equipa de pessoal atual, o desmantelamento ou realocação de um Conselho Pastoral ou Conselho Financeiro. Esta nova equipa irá apoiá-lo como pastor, para tomar decisões chave e conduzir a sua paróquia para a visão. Esta será composta por pessoas selecionadas especificamente para esta tarefa. Como tal, é provável que as pessoas possam ficar perturbadas por não serem incluídas na equipa; tente o seu melhor para explicar o raciocínio para a nova equipa, e abençoe e liberte os outros para apoiarem a Igreja de outras maneiras. A seguir está uma explicação dos 4 aspetos não-negociáveis, que irão ajudá-lo a selecionar os membros da sua Equipa de Liderança Sénior.



Quem deve estar na minha SLT?

Muitos fatores contribuem para a construção de uma equipa de liderança bem sucedida. Salientamos os **quatro aspetos não-negociáveis**:

1. Unanimidade de visão
2. Equilíbrio de forças
3. Conflito saudável e confiança
4. Vulnerabilidade

Unanimidade de Visão



A visão trata essencialmente da direção da paróquia. Imagine quatro pessoas numa canoa no meio de um lago. Cada pessoa está a remar furiosamente para uma margem diferente. Você sabe o que vai acontecer: nada, ou no melhor, vão andar em círculos, ficando cansados e sem irem a lado nenhum.

As equipas de liderança são equipas em que os membros devem discordar abertamente sobre a melhor forma de progredir, cumprindo a visão, mas a verdadeira base desta discórdia rica é o empenho fundamental para com uma visão. Se existirem duas visões, haverá uma divisão. A divisão no cerne da liderança da paróquia irá produzir divisão por toda a paróquia.

Gaste algum tempo nas próximas semanas a investir no seu pessoal chave e nos paroquianos. Partilhe o seu sonho para a sua paróquia com eles. Ouça os deles. Ouça cuidadosamente as coisas que os apaixonam. Não assuma que, por causa de partilharem um amor e compromisso com a vossa paróquia, têm a mesma visão.

Para a sua equipa de liderança, está à procura de três a cinco pessoas para se juntarem a si. Conforme partilha o seu coração com o seu pessoal influente chave e paroquianos, identifique os que são candidatos fortes para a sua equipa de liderança. Lembre-se, neste ponto, quer se focar numa visão comum. Um objetivo secundário consiste em identificar os membros mais influentes do seu pessoal ou paróquia com quem partilha a visão.



2

Equilíbrio de Forças



Não existe tal coisa como uma pessoa equilibrada! Mas existe, no entanto, uma equipa equilibrada. Como pastor, tem forças muito específicas, mas também fraquezas específicas. Apoie-se nas suas forças e, em vez de tentar reforçar as suas fraquezas, traga uma equipa para o seu redor que o equilibre. Isto é o que a equipa de liderança deve fazer.

Outra forma de pensar sobre esta questão é que todos temos pontos cegos. Imagine uma equipa de liderança de cinco pessoas, todos com exatamente as mesmas forças e exatamente os mesmos pontos cegos. É como o cego a conduzir o cego!

A sua equipa, no entanto, é a sua equipa. Eles devem construir em torno das suas forças específicas. Isso significa que os membros têm de ser fortes onde você é fraco. O primeiro passo, então, é levar a cabo uma avaliação dos seus próprios talentos ou forças particulares antes de os identificar nos outros.

Existem muitas ferramentas úteis para o ajudar a fazer isto. Recomendamos o Clifton Strengths Finder de Gallup.

Neste ponto, estamos a avaliar talentos naturais. Estes devem ser distinguidos dos dons espirituais, que são indicados utilizando ferramentas como o APEST. As ferramentas com as quais identificamos os dons espirituais podem ser tremendamente úteis, capacitando os paroquianos para cumprirem o ministério. Estas focam-se no chamado de uma pessoa para Deus. As ferramentas que medem a habilidade natural irão identificar como uma pessoa irá fazer o que for chamado a fazer.

Como é mencionado na Renovação Divina, o Clifton Strengths Finder categoriza os seus 34 temas de talento em quatro categorias gerais: Execução, Influência, Construção de Relacionamento e Pensamento Estratégico.

Recomendamos vivamente que dispense algum tempo a fazer a avaliação online do Clifton Strengths Finder. Os pastores devem desbloquear o seu perfil completo ou resultados para que possam ver as suas forças de topo, bem como as do fundo. Depois de ter concluído o seu teste online no Centro Gallup Strengths, use a tabela na página seguinte para cartografar as suas cinco forças de topo e de fundo. Escreva o seu nome em cada caixa aplicável, indicando se é uma força de topo ou de fundo.

2

CONTINUAÇÃO

Equilíbrio de Forças



EXECUÇÃO		INFLUÊNCIA		CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS		PENSAMENTO ESTRATÉGICO	
Agarre numa ideia e faça as coisas acontecer. Trabalhe sem descanso para conseguir alcançar o objetivo.		Ajude a equipa a alcançar um público mais amplo. Venda ideias dentro e fora da organização. Fale e assuma a liderança.		A cola que segura toda a equipa. Capacidade de criar grupos e organizações maiores que a soma das suas partes.		Concentre-se no que pode vir a ser. Eles estão constantemente a absorver e analisar informação e a ajudar a equipa a tomar melhores decisões.	
EMPREENDEDOR		ATIVADOR		ADAPTABILIDADE		ANALÍTICO	
ORGANIZADOR		COMANDO		CONEXÃO		CONTEXTO	
CRENÇA		COMUNICAÇÃO		DESENVOLVEDOR		FUTURÍSTICO	
CONSISTÊNCIA		COMPETIÇÃO		EMPATIA		IDEAÇÃO	
DELIBERATIVO		MAXIMIZADOR		HARMONIA		ENTRADA	
DISCIPLINA		AUTO-CONFIANÇA		INCLUDOR		INTELEÇÃO	
FOCO		SIGNIFICÂNCIA		INDIVIDUALIZAÇÃO		APRENDIZ	
RESPONSABILIDADE		SEDUÇÃO		POSITIVIDADE		ESTRATÉGICO	
RESTAURADOR				RELATOR			

Quando tiver concluído esta tarefa, pergunte aos que identificou no fim do último exercício para identificarem os seus temas de topo do talento utilizando as mesmas ferramentas Gallup. Comece por cartografar os nomes na tabela.

3

Conflito Saudável e Confiança



Conforme foi mencionado na primeira secção, sobre a visão, a chave principal para uma equipa de liderança bem sucedida é a unanimidade de visão. Uma paixão partilhada para o futuro pretendido da sua paróquia, é a base para se envolver em conflito saudável sobre questões como a estratégia e as táticas. Não só é esta discórdia aberta tolerada, como é pretendida. Isto, no entanto, é mais fácil de dizer do que fazer. Para que exista um conflito saudável, tem de haver confiança. Só a confiança permite que os membros da equipa expressem opiniões diferentes, discordem do pastor, e o façam em segurança. A muitos líderes falta auto-consciência a este respeito. Eles pensam que fornecem um local seguro para a discórdia construtiva, mas por vezes, podem se estar a enganar a si próprios. Isto pode acontecer de várias maneiras:

1. Não existe equilíbrio na equipa. Os membros partilham os mesmos pontos cegos, o que limita o conflito saudável.
2. O pastor reúne a si um grupo de sicofantas que nunca ousariam discordar dele, mesmo quando vêem que ele não faz: “Sim, Pai, Não Pai, três sacos cheios, Pai.....”
3. O pastor tem uma equipa equilibrada de pessoas capazes, mas os membros não se sentem seguros.
4. A discórdia com o pastor pode ter consequências graves depois da reunião. Como resultado disto, as pessoas não dizem o que verdadeiramente pensam: eles vêem o desastre que se aproxima e estão prontos com um «Eu bem lhe disse» uns para os outros quando o desastre acontece. O pastor tem uma equipa equilibrada de pessoas capazes, mas silencia qualquer discórdia com um olhar ou com a sua linguagem corporal, mesmo sem se aperceber que está a fazer isso. Os resultados são os mesmos.

Patrick Lencioni diz que “o conflito sem confiança é política.” Todos sabemos que um trabalho de equipa eficaz é muito frequentemente limitado por políticas interpessoais dentro dos círculos da igreja.

Qual é a resposta para isto?

1. Como líder, ser auto-consciente.
2. Reunir membros da equipa que se sentem na liberdade de desafiar o pastor e falar o que lhes vai na alma.
3. Trabalhar constantemente para estabelecer uma cultura de confiança e amor dentro da sua equipa de liderança.
4. Modelar o conflito saudável que deseja ver, e encorajar os outros a partilhar respeitosamente os seus pensamentos, mesmo se possam discordar dos de outros.

3

Conflito Saudável e Confiança

Pense nas equipas com quem trabalhar com mais frequência. Com toda a probabilidade, estes serão a sua equipa de pessoal e o seu conselho pastoral. Passe algum tempo a refletir sobre a sua experiência com estas equipas e avalie a saúde das suas equipas fazendo o exercício na página seguinte.

Tome nota por escrito das suas pontuações na página, ao lado da declaração. Quanto tiver terminado, passe para a página seguinte e compile os seus resultados.

Quando tiver terminado, peça aos membros das suas várias equipas que completem o exercício. Obviamente, muitos destes membros da equipa estarão na lista de pré-selecionados para a sua equipa de liderança.

Compare os resultados e dispense algum tempo para discutir e ouvir verdadeiramente as pessoas que o apoiam no seu ministério. Pode surpreender-se com o que vai ouvir. Guarde este exercício e volte a ele periodicamente com a sua Equipa de Liderança Sénior, para avaliar e manter a saúde.



AVALIAR A SAÚDE DA SUA EQUIPA

3=Normalmente

2=Por vezes

1=Raramente

1. Os membros da equipa são apaixonados e livres na sua discussão dos problemas.
2. Os membros da equipa pedem desculpa uns aos outros pronta e genuinamente quando dizem ou fazem algo inapropriado ou possivelmente danoso para a equipa.
3. Os membros da equipa admitem abertamente as suas fraquezas e erros.
4. As reuniões de equipa são entusiasmantes e não tediosas.
5. Durante reuniões da equipa, os problemas mais importantes e mais difíceis são colocados na mesa para serem resolvidos.
6. Os membros da equipa conhecem a vida pessoal uns dos outros e estão confortáveis em discutir esses temas.



PONTUAÇÃO DA AVALIAÇÃO DA EQUIPA

Adaptado de «Cinco Disfunções de uma Equipa» por Patrick Lencioni.

Comportamento 1: Construir Confiança

Afirmação 2

Afirmação 3

Afirmação 6

Comportamento 2: Dominar o Conflito

Afirmação 1

Afirmação 4

Afirmação 5

Total:

Total:



Perguntas para Reflexão

- 1) Houve uma diferença significativa entre a sua avaliação dos comportamentos da sua equipa e a dos membros das várias equipas?
- 2) O que ouviu dos seus membros da equipa sobre a forma como pode crescer na liderança de uma equipa que se possa envolver em conflito saudável?
- 3) O que ouviu dos seus membros da equipa sobre a forma como pode haver mais confiança?
- 4) Quem foram os membros da equipa mais capazes de falar sobre estas questões?
- 5) Quem foram os membros que não contribuíram para a discussão?

É importante notar que Patrick Lencioni nomeia outros três comportamentos que contribuem para uma equipa de liderança forte: alcançar o compromisso, abraçar a responsabilização e focar-se nos resultados. Pode encontrar mais pormenores no seu livro *As Cinco Disfunções de uma Equipa*.

Uma pontuação de 8 ou 9 é uma indicação provável de que o Comportamento não é um problema para a sua equipa.

Uma pontuação de 6 ou 7 indica que o Comportamento pode ser um problema.

Uma pontuação de 3 a 5 é uma indicação de que o Comportamento tem de ser abordado.

Adaptado de «As Cinco Disfunções de uma Equipa» por Patrick Lencioni.

4

Vulnerabilidade



A vulnerabilidade trata de se ser verdadeiro. A verdade é que se nos lançarmos na viagem da manutenção à missão, caso funcione, em breve nos encontraremos em território pouco familiar. A gestão de uma paróquia em modo de manutenção não nos conduzirá a um novo lugar; assim, existe uma boa hipótese de que os líderes sejam razoavelmente competentes nos nossos ministérios. Quando a paróquia se começa a mover, no entanto, o pastor irá eventualmente encontrar-se num lugar onde a certeza sobre o que deverá fazer a seguir irá rapidamente desaparecer. A primeira e a mais necessária vulnerabilidade, portanto, é que o pastor tem de dizer à sua equipa, «Eu preciso de si. Eu já não sei o que fazer.»

Partir nesta grande aventura de liderar a sua paróquia da manutenção para a missão irá envolver um grande risco, grandes recompensas e um grande divertimento. Ao longo do caminho, existirão faíscas. Porquê? Porque reuniu um grupo de pessoas apaixonadas, capazes, num ambiente que procura envolver-se em conflito saudável. Como impedimos que as faíscas causem o tipo errado de incêndio? Ao criar uma cultura de vulnerabilidade e carinho no coração da nossa equipa de liderança. Trata-se de ser verdadeiro: o pastor com a sua equipa e os membros da equipa uns com os outros.

Membros da Equipa, não importa o quão empenhados para com a visão e o quão capazes de se envolverem em conversas eles forem, quem segura as cartas junto ao peito e não pode ser verdadeiro com os outros membros irá afundar a equipa de liderança.

Até agora identificou as suas pessoas chave e discerniu quanto ao seu alinhamento com a sua visão. Cartografou os potenciais membros que fariam parte de uma equipa equilibrada e avaliou a sua própria capacidade e a dos membros da sua futura equipa em se envolverem em conflito saudável. A vulnerabilidade é a última peça do puzzle.

Gostaria de propor dois exercícios de equipa para vos ajudar a serem vulneráveis uns com os outros e vos ajudar a discernir quem serviria melhor na vossa equipa de liderança. As hipóteses são que já tenha uma boa ideia sobre quem realmente tem dificuldades em ser vulnerável, mas estes exercícios podem ser úteis.

Exercício de Partilha

Este é simples. No início da sua próxima reunião do pessoal ou do conselho pastoral, perca um momento a percorrer a sua equipa e a fazer com que cada pessoa partilhe um momento alto e um baixo do último mês. Pode ser do seu ministério ou da sua vida pessoal. Preste atenção para ver quem se defende mais e descreve os seus pontos altos e baixos sem se deixar vulnerável de nenhuma forma (pode ser conseguido).

4

CONTINUAÇÃO

Vulnerabilidade



Exercício de Oração

Este é um exercício que leva as pessoas a «saírem da caixa» e pode ser ligeiramente desconfortável. Peça à sua equipa que forme grupos de três ou quatro. Os grupos podem ficar sentados ou de pé em conjunto.

1. Primeiro exercício: Dar Graças

Cada pessoa, à vez, reza em voz alta de forma a ser ouvida pelos outros. Rezam uma oração de 30 segundos de graças a Deus, tal como, «Senhor, agradeço-te por...» enquanto que os outros ouvem. Passados 30 segundos, o responsável por marcar o tempo convida a segunda pessoa a começar.

2. Segundo exercício: Petição

Cada pessoa, à vez, reza em voz alta de forma a ser ouvida pelos outros. Rezam uma oração de 1 minuto de petição a Deus, tal como, «Senhor, eu peço-te que....» enquanto que os outros ouvem. Passado 1 minuto, o responsável por marcar o tempo convida a segunda pessoa a começar.

3) Terceiro exercício: Oração de Receção

Cada pessoa expressa aos outros algo que gostariam de receber em oração. Depois de pedir permissão, os outros membros, à vez, rezam em voz alta sobre essa pessoa consoante colocam uma mão no ombro ou na cabeça da pessoa que recebe a oração. É definido um total de 3 minutos para cada pessoa receber a oração dos outros membros do grupo. Passados 3 minutos, o responsável por marcar o tempo convida a segunda pessoa a começar.

Quando o exercício estiver concluído, volte a juntar o grupo e perca algum tempo a discutir as seguintes perguntas:

1. O que foi fácil?
2. O que foi difícil?
3. O que o surpreendeu?

Conclusão

Como foi mencionado no início, a construção de uma equipa de liderança é uma das coisas mais cruciais que pode fazer para a viagem que jaz à sua frente. Estes exercícios em torno dos quatro aspetos não-negociáveis, mais o que já sabe, irão dar-lhe tudo o que precisa para discernir quais os membros da sua equipa de entre o seu pessoal chave e os paroquianos. Não existe um algoritmo para isto. Quem são os mais alinhados com a sua visão? Quem são os mais envolvidos no conflito saudável? Quais são capazes de vulnerabilidade? De entre estes, escolha os que trarão equilíbrio à sua equipa.