

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE MINISTÉRIO

Sidney Roberto Machado da Silva

Sou fã de esportes coletivos. Eles me ensinam bastante. E quando digo que me ensinam, não me refiro à prática do esporte em si, mas, valores como “trabalho em equipe”, por exemplo. É muito recorrente ver um jogador tentar resolver sozinho o jogo, seja qual for a modalidade. Também não é incomum perceber as brigas no meio da equipe, as “panelinhas”, os complôs para derrubar técnicos, as entrevistas vaidosas de alguns que acham que “remam” sozinhos. Certa vez, um dos maiores atletas que já existiu, Michael Jordan, afirmou que: “O talento vence jogos, mas só o trabalho em equipe ganha campeonatos”.⁵⁰ Como não concordar com ele?

Essa realidade não é exclusiva dos esportes. Na igreja, a questão do trabalho em equipe também é algo bastante difícil. Por isso, precisamos pensar o “ser equipe”. O objetivo é refletirmos sobre como formarmos e desenvolvermos equipes. “É preciso ter as pessoas certas para que as

⁵⁰ Michael Jordan, nascido em 1963 é considerado o maior jogador de basquetebol e um dos maiores atletas de todos os tempos.

coisas sejam feitas coletivamente e a equipe atinja o seu máximo desempenho”.⁵¹

1. Equipes nas “Escrituras”

Em toda Palavra de Deus temos exemplos sobre a formação de equipes e a importância de entendermos que não somos completos a ponto de emprendermos “carreiras solos” ou “voos solos”.

Quando orientado por Deus a voltar ao Egito para libertar os hebreus, Moisés “refugou”, tentando livrar-se da missão. Deus em sua perfeição concede a Moisés que forme uma equipe com um homem: Arão, seu irmão (Êx. 4.10-17). Já no deserto, quando Moisés tinha a incumbência de liderar todo o povo, Jetro, seu sogro, o aconselha a não fazer toda a obra sozinho: “...você não pode fazer isso sozinho...procure entre o povo homens capazes, que temam ao Senhor” (Êx. 18.13-27).

No Novo Testamento, Jesus, tendo uma “visão de futuro”, escolhe, seleciona e discipula (treina) doze homens para que estivessem preparados a dar continuidade aos planos do Mestre.

O apóstolo Paulo, quando planeja suas viagens, forma uma equipe, aliás, várias equipes. Ele sempre se via acompanhado de outros fiéis proclamadores do evangelho. Paulo “selecionava” sua equipe (At. 15.36-41), investia em homens dispostos a serem liderados (At. 16.3,9), homens espirituais (At. 16.25), homens diferentes (At. 18.5), conhecedores tanto das escrituras como deste século (At. 18.24-26). Tratando especificamente do funcionamento da igreja, nas epístolas pastorais (1, 2 Timóteo e Tito), a palavra de Paulo em relação à liderança sempre se refere aos presbíteros (plural). A liderança de uma igreja nunca é contada no singular, sempre é formatada de maneira coletiva. Todas as referências à liderança da igreja abordam a coletividade, pluralidade (ex. 1 Tm. 3; Tt. 2).

51 J. Robert Clinton, *Etapas na vida de um líder*, (Londrina, PR: Descoberta, 2001).

2. “O buraco da agulha” na escolha de líderes

A tarefa de escolher líderes não é tão fácil. Ser assertivo na escolha é um grande desafio. Por isso, retornemos ao conselho de Jetro ao seu genro Moisés. No processo de seleção (Êx. 18.21-23), as escolhas de Moisés deveriam recair sobre homens que temessem a Deus, amassem a verdade e odiassem a corrupção. Percebiam que a preocupação primaz repousava sobre o caráter do escolhido. Obviamente não deve ser nossa única preocupação, mas, biblicamente, respaldado no Novo Testamento pela lista de qualificações dos presbíteros e diáconos nas epístolas pastorais, iniciar observando o caráter cristão é um bom requisito para avaliar qual candidato passará pelo “buraco da agulha”. Sendo assim, em termos de caráter é necessário que o líder (no caso, presbítero ou diácono) seja irrepreensível, esposo de uma só mulher, moderado, sensato, modesto, hospitaleiro, apto para ensinar, não dado ao vinho, nem violento, cordial, inimigo de conflitos, não avarento, bom líder do seu lar, e que cuide bem dos filhos, além de não ser novo na fé (1 Timóteo 3.1-7). Por mais que sejam qualificações exigidas aos presbíteros, é importante entendermos que se trata do caráter cristão, necessário aos que ousam liderar na igreja.

Um bom exemplo seria pensar nas qualificações de caráter cristão descritas em 1 Timóteo e Tito. O líder da equipe precisa, necessariamente, atentar para o caráter do candidato. Uma boa formação que contribua para aspectos de liderança não é o único respaldo para a escolha de um líder. O líder cristão não pode ter “expertise” em liderança. Ele necessita refletir a própria pessoa de Jesus Cristo, com caráter e atitudes condizentes. Se é para a glória de Deus, a escolha deve recair sobre quem está disposto a cumprir esse propósito.

Por outro lado, selecionar a liderança não pode se limitar apenas ao caráter. É necessário pensar quais características o candidato precisa ter para ocupar a posição na equipe. Há de se levar em consideração habilidades do indivíduo, talento natural, competências, formação e até mesmo aspectos emocionais.

A. Iniciando a escolha

Após refletir sobre os padrões de caráter do líder, precisamos caminhar um pouco mais, formulando requisitos que podem auxiliar-nos na escolha de pessoas certas para os lugares certos.

Dyer (53-54), refletindo sobre a questão num ambiente de “mercado”, nos auxilia neste aspecto propondo três fatores que devem ser levados em consideração na escolha de indivíduos para a equipe:

1. A pessoa apresenta as habilidades necessárias para ter sucesso nessa atribuição específica?
2. O projeto está de acordo com o planejamento e as necessidades de desenvolvimento profissional da pessoa?
3. A pessoa trabalhará bem com o líder e com os outros membros da equipe?

O fato é que liderar uma equipe requer ser assertivo em aspectos criteriosos na escolha de seus integrantes. Confesso que nem sempre me cerquei de todos os cuidados, por vezes “burlando” critérios que eu mesmo havia colocado para a escolha. Sem uma observação criteriosa somos facilmente ludibriados por nossas próprias limitações.

B. Jesus e os seus discípulos

Jamais devemos concluir que Jesus escolheu aleatoriamente seus discípulos. Muito menos entender que foram homens desqualificados. A missão cumprida por eles demonstra quão correta foi a escolha de Jesus. Ele se cercou de pescadores, um coletor de impostos e um “político profissional”.⁵² A profissão que eles exerciam já é um fator muito importante. Jesus escolheu seus discípulos observando a natureza de suas ocupações. Eram todos trabalhadores e representavam o que havia de mais “nor-

⁵² Os filhos de Zebedeu, João e Tiago eram pescadores de ofício, assim como Pedro, André, Bartolomeu, Filipe e Tomé. Mateus era cobrador de impostos. Simão era zelote, uma espécie de político revolucionário. Sobre Tiago e Judas não temos informações precisas sobre a profissão que exerciam. Judas Iscariotes provavelmente exercia uma profissão semelhante a função que exerceu como discípulo, tesoureiro.

mal” na cultura da época, o que não é demérito, pelo contrário. Jesus se viu cercado por homens que conheciam a sociedade em que estavam inseridos.

O segundo aspecto importante na escolha é que eram ensináveis, apesar de improváveis. Com isso, não estou afirmando que eram pessoas fáceis, pois, qual ser humano poderia ser assim considerado? Mesmo que os três anos de discipulado não tenham sido tão tranquilos e alguns como Pedro tenham dado bastante trabalho, o resultado da missão demonstra que a escolha e o treinamento foram assertivos. Interessantes os critérios de Deus. Totalmente diferentes dos usuais em nosso mundo corporativo. Hoje, muitas empresas conseguem selecionar líderes por intermédio da “inteligência emocional”, mas, dificilmente conseguirá mensurar aspectos como o caráter do candidato. Mas, vale lembrar o que diz as Escrituras em 1 Coríntios 1.26-31 (NVI): *“Irmãos, pensem no que vocês eram quando foram chamados. Poucos eram sábios segundo os padrões humanos; poucos eram poderosos; poucos eram de nobre nascimento. Mas Deus escolheu as coisas loucas do mundo para envergonhar os sábios, e escolheu as coisas fracas do mundo para envergonhar os fortes. Ele escolheu as coisas insignificantes do mundo, as desprezadas e as que nada são, para reduzir a nada as que são, para que ninguém se vanglorie diante dele. É, porém, por iniciativa dele que vocês estão em Cristo Jesus, o qual se tornou sabedoria de Deus para nós, isto é, justiça, santidade e redenção, para que, como está escrito: “Quem se gloriar, glorie-se no Senhor”.*

3. Riscos quando você não trabalha em equipe

Como bem afirma Lencioni, “o trabalho em equipe sempre foi ilusório em muitas organizações, apesar de toda a atenção que recebe de acadêmicos, coaches, professores e da mídia. O fato é que, já que são compostas de seres humanos imperfeitos, as equipes são inerentemente disfuncionais”.⁵³ Mas isso não quer dizer que o trabalho em equipe esteja

⁵³ Numa espécie de fábula, Patrick Lencioni trabalha em seu livro “Os 5 desafios das equipes, uma história sobre liderança” inseguranças relacionadas ao trabalhar em equipe (p.7).

fadado ao fracasso. Na verdade, criar um grupo forte de profissionais é possível e simples, mas é também dolorosamente árduo. Mas, se a formação de uma equipe acarretará um trabalho árduo, não trabalhar em equipe será um verdadeiro desastre. Nas Escrituras sagradas percebemos o quão importante é não ousarmos trabalhar sozinhos.

Quando partimos para um modelo de liderança não compartilhada, além de ferirmos a visão bíblica de uma liderança coletiva, colocamos em risco a nós mesmos e o ministério que Deus propôs a nós. Entre tantos riscos, destaco alguns:

A. Sobrecarga

Há um episódio curioso no “ministério” de Moisés (Êx. 18). Afinal, mesmo sendo mediador entre Deus e o povo (Êx. 20.18-21), teria Moisés condições para julgar todo o povo? Após a saída do Egito e início da peregrinação pelo deserto após a travessia do Mar Vermelho, Moisés se pôs diante do povo a fim de julgar toda e qualquer situação vivenciada por toda a multidão. Seu sogro Jetro, ao chegar no acampamento, observando a situação, indagou se não seria uma “loucura” tal trabalho, afinal, eram 2 milhões de hebreus aproximadamente.⁵⁴ Com isso, propôs uma distribuição de tarefas entre homens escolhidos a dedo. As Escrituras sagradas nos advertem sobre a preguiça, ociosidade. No entanto, liderar de maneira a não compartilhar os seus pesos ocasionará uma sobrecarga que ferirá algumas ordens bíblicas como o “descanso” estabelecido pelo próprio Deus (Gn. 2.1-2; Êx. 20.8).

B. Totalitarismo

O não compartilhar a liderança fará com que a eficácia se veja abalada. Ainda nas “agruras do deserto”, o próprio Deus, poupando a Moisés, o orienta a que eleja setenta líderes (Nm. 11.16-30). A visão totalitarista, além da sobrecarga já citada, compromete o futuro do todo. Ninguém é portador de toda a capacidade, força e, principalmente, do ideal de

⁵⁴ <https://teologiabrasileira.com.br/o-exodo-biblico-e-a-magia-da-escrita-na-perspectiva-de-gerald-wheeler-uma-tentativa-de-responder-ao-problema-da-ausencia-de-evidencia/>

Deus ao instituir a igreja. A instituição dos dons espirituais (Rm. 12.1-8) reprime qualquer possibilidade de haver uma ideia totalitária na igreja de Jesus Cristo. Os dons espirituais retratam uma verdadeira unidade, onde as partes (diversidade dos dons espirituais) corroboram para tal unidade. Mas, a diversidade dos dons exemplifica a performance de todo o corpo ao invés de um trabalho centrado num só homem.

4. Visão de futuro

Uma reflexão necessária em termos de formação de equipe é a “visão de futuro”. Quando planejamos uma equipe não podemos dispensar uma visão de futuro. Sem imediatismos, é necessário minimamente olharmos para a frente e percebemos que não estamos apenas preocupados em suprir uma necessidade do tempo presente, mas, também, os efeitos dessa equipe em médio e longo prazos.

Outra questão que precisa ser levada em consideração é o fato de que o trabalho precisa ser continuado. O trabalhar sozinho “estanca” em nós mesmos o futuro da igreja ou organização. Por vinte e três anos pastoreei uma igreja no litoral de São Paulo. A minha visão sempre foi de trabalhar em equipe, valorizar cada um dos envolvidos no processo, auxiliar no treinamento e encorajar. Mesmo assim, tais medidas ainda não garantem a boa continuidade do processo. Porém, não as ter garante a certeza do fracasso.

No evangelho de Mateus, tanto no capítulo 10, quanto no capítulo 28, Jesus dá ordem aos seus discípulos a que fossem e fizessem discípulos. No primeiro momento exclusivamente ao seu povo e no segundo momento, no texto denominado como a “grande comissão”, eles deveriam ir a todos os povos. Em ambos, a ideia é de que continuassem o ministério de Cristo. Não existe qualquernexo se não houver preocupação em continuidade. Para isso, o trabalho em equipe é fundamental.

5. O que você não pode esquecer

Há muitas questões importantes que deveríamos estar atentos na ideia de formarmos uma equipe. Quero aqui enumerar algumas que considero muito importantes:

A. Disposição para ouvir

Dale Carnegie, famoso formador que escreveu diversos livros na área de treinamento empresarial, afirmou o seguinte sobre o ouvir: “procure primeiro compreender para depois ser compreendido. Ouça com a intenção de ouvir e entender”.⁵⁵ É o que a própria bíblia nos afirma sobre ouvir antes de falar. Na epístola de Tiago (1.19) a ordem bíblica é estar pronto para ouvir e tardio para falar. Ou como descrito em Pv. 18.13, onde lemos: “Responder antes de ouvir é tolice e vergonha”. Na prática do ouvir teremos os melhores resultados do “feedback”, além de termos a nossa própria opinião avaliada. Ou seja, a possibilidade de um bom entrosamento de equipe, de ter sempre a melhor ideia em execução, mesmo que não seja a nossa.

B. Aceitar as opiniões divergentes

Não parece ser um caminho natural para nós aceitarmos opiniões divergentes da nossa. Por incrível que pareça, muitas vezes nos sentimos invadidos com a opinião de outros. A expectativa de que as nossas ideias sempre precisam prevalecer é clássica ao ser humano. Porém, muitas vezes, nossas opiniões não são as mais assertivas em termos bíblicos. Portanto, vale muito o princípio encontrado no livro de Provérbios (15.22-23): “Os planos fracassam por falta de conselho, mas são bem-sucedidos quando há muitos conselheiros. Dar resposta apropriada é motivo de alegria; e como é bom um conselho na hora certa!”

55 <https://portaldalecarnegie.com/ouvir-e-uma-das-habilidades-mais-importantes-de-um-lider/>

C. Saber conviver com o “diferente”

No âmbito corporativo, parece não fazer sentido o que as Escrituras nos trazem como verdade. Mas, quero lembrar o mandamento dado pelo próprio Senhor Jesus: “Um novo mandamento lhes dou: amem-se uns aos outros. Como eu os amei, vocês devem amar-se uns aos outros. Com isso todos saberão que vocês são meus discípulos, se vocês se amarem uns aos outros” (João 13.34-35).

Além de não termos a mínima condição de sempre sermos assertivos em tudo o que pensamos e planejamos, o mandamento de amarmos aqueles que Deus tem colocado em seu caminho é muito nítida. Como colocarmos isso em prática? Tendo em vista que amar é uma decisão, Paulo nos ajuda e exorta a amarmos sendo “pacientes, bondosos, sem inveja, vanglória ou orgulho. Não maltratando ou procurando seus próprios interesses, sem se irar ou guardar rancor ou se alegrar com a injustiça. Antes, se alegrando com a verdade, tudo sofrendo, tudo crendo, tudo esperando, tudo suportando (1Coríntios 13.4-7).

D. A importância do “feedback” da equipe

É muito importante obter um retorno da equipe. Dyer (55p.) sugere que o *feedback* deve acontecer de cada 3 a 6 meses e deve considerar o seguinte:

- Valor agregado e impacto do trabalho
- Comunicação clara e imediata com os subordinados
- Prazos razoáveis
- Organização e planejamento antecipado
- Diversão, motivação e trabalho em equipe
- Nível de interesse do trabalho
- Claras expectativas de desempenho
- Nível de responsabilidade

- Oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional
- Nível geral de respeito por cada pessoa
- Precisão de avaliação de desempenho anterior

6. Como formar uma equipe

O propósito não é esgotar a questão. Mas, quero levantar aspectos práticos que tenho percebido ao longo dos anos no meu próprio contexto de liderança:

A. É importante investir

Quero ressaltar dois aspectos que vejo como importantes relacionados ao investimento na equipe. Tempo e dinheiro. Geralmente são dois “bens” que julgamos ter em escassez. Mas, se quisermos formar uma equipe excelente, precisaremos investir.

Em relação ao tempo, nosso maior exemplo é o próprio Senhor Jesus Cristo. No início do ministério muitos o seguiam. Não sabemos ao certo quantos. No evangelho segundo Lucas (capítulo 10) temos o relato do próprio Senhor Jesus enviando setenta homens. Sabemos que Ele sempre estava cercado por uma multidão. Mas, escolheu doze para investir arduamente, integralmente. Nas narrativas dos evangelhos a descrição é de que estes homens estavam o tempo inteiro com Jesus Cristo. Perceberam o quê, e como Jesus fazia o seu ministério, as reações do Mestre, as sábias palavras, além do amor que Jesus nutria por eles. Se quisermos uma boa equipe de liderança, precisamos investir nosso tempo em cada um deles. Quanto ao dinheiro, também precisamos entender como valioso investimento. No mundo corporativo brasileiro, os gastos com treinamento e desenvolvimento de equipe comparados à folha de pagamento se encontram no patamar médio de 7%.⁵⁶ Uma boa dica é investir em treinamentos restritos ao grupo, congressos ou fornecendo publicações. Isso não

⁵⁶ <https://www.integracao.com.br/wp-content/uploads/2020/02/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2019.pdf>

me parece um hábito muito assimilado no meio eclesiástico. Mas, muito além de demonstrar valorização aos componentes de nossa equipe, na prática, abre horizontes na mente de todos os envolvidos.

B. Descrição de funções

Antes mesmo do processo de escolha, é necessário investirmos na descrição de funções. O que se deve levar em consideração nessa questão? Alguns aspectos são muito importantes, tais como as características da função, a descrição pormenorizada de tudo o que a pessoa que ocupar a função deverá desempenhar, além das qualidades/características que a pessoa a ocupar o posto deverá ter. Jamais devemos convidar alguém a preencher uma função de liderança antes de estabelecermos o que de fato almejamos numa determinada posição e qual o perfil ideal da pessoa a ocupar determinado cargo.

C. O treinamento em si

Há muitas maneiras de treinarmos uma equipe hoje. No mundo corporativo tem se tornado muito comum o “team building”, estratégias fundamentadas em jogos que, além de tornar as características pessoais de cada um, conhecidas por todos, formarão um ambiente amigável e, principalmente treinarão a equipe a caminhar unida, indo ao máximo em termos de desempenho.

Ao abordar a questão do desempenho, Dyer (23p.) aponta quatro conclusões sobre fatores a serem levados em consideração no treinamento da equipe, que denominou os quatro “Cs” das equipes de alto desempenho, a saber: o **contexto** da equipe, a **composição** da equipe, as **competências** da equipe e as habilidades da equipe para a gestão de **mudanças (changes em inglês)**.⁵⁷ São dicas muito importantes que poderão responder a algumas perguntas essenciais enquanto formamos nossa equipe.

57 No livro “Equipes que fazem a diferença (Team Building)”, William Dyer traz sugestões muito valiosas e práticas sobre o porquê e como trabalhar com o método “Team Building”.

Sobre um “currículo” do que abordar num treinamento de liderança, quero indicar alguns aspectos desenvolvidos por Martin Manser:⁵⁸

- Transmitir uma visão
- Estabelecer claramente os objetivos de sua equipe
- Garantir a definição dos seus valores como equipe
- Esclarecer as responsabilidades de cada membro da equipe para que cada um saiba as suas responsabilidades
- Garantir a clara definição das linhas de autoridade e responsabilidade.
- Ser flexível em relação ao que pode ser negociado e procurar conciliar diferentes estilos de trabalho.
- Ser justo e tratar todos os seus colegas com equidade.
- Certificar-se de que todos os membros da equipe se esforçam e carregam seu próprio peso.
- Demonstrar entusiasmo no seu trabalho.
- Incentivar a reciprocidade
- Incentivar os membros da equipe a usarem a sua iniciativa.

Conclusão

Formação e desenvolvimento de equipes de ministério não é uma tarefa fácil. Mas, como já mencionado, nas Escrituras sagradas não há espaço para o “voosolo”. Enquanto os discípulos estavam reunidos em Jerusalém, como descrito no livro de Atos dos apóstolos (At. 1.12-26), escolheram Matias, em oração, para o lugar de Judas Iscariotes. Quando

58 Martin Manser, *Introdução à gestão*, trad. Luiz Euclides T. Frazão Filho, (São Paulo: Saraiva, 2014), p.46-48p.

o número de discípulos cresceu (Atos 6), os doze escolheram sete homens para que fizessem o trabalho de diaconia. Quando da expansão do evangelho, a igreja de Jesus Cristo, representada por seus líderes (Atos 13), adorando e jejuando e orientados pelo Espírito Santo, escolheram Barnabé e Saulo para que o testemunho do Reino fosse além das fronteiras em que viviam. Na expansão do Reino, durante as viagens missionárias (Atos 16), já não vemos Paulo e Barnabé na mesma cena. Estes formaram outras equipes. Paulo se vê acompanhado por Timóteo e Silas, e Barnabé forma equipe com João Marcos. Assim a igreja se expande. Assim o Reino dos céus é bem representado aqui na terra.

Não são escolhas aleatórias. Paulo se mostra extremamente criterioso. João Marcos por um tempo não participa do mesmo time por questões não totalmente esclarecidas, mas que demonstram propósitos diferentes. Já Timóteo se torna como um filho para Paulo (1 Timóteo 1.2). No conteúdo das duas epístolas “pastorais” de Paulo a Timóteo vemos uma parte do extenso treinamento do jovem discípulo (1 Tm. 1.18-20; 2.1-15; 4.6-16; 5.1-25; 6.11-14; 6.18-21; 2 Tm. 2.6-8; 1.13; 2.1-9; 2.14-26; 3.10-17; 4.2; 4.5; 4.14-15).

Por isso, estamos convictos de que não há outro caminho para a igreja senão o de formar e treinar equipes para o reino dos céus. Nas palavras de Manser: “O principal fator aqui é que os membros da equipe contribuem com um vasto e valioso conjunto de diferentes funções que se complementam: o ponto fraco de uma pessoa é compensado pelos pontos fortes de outra”.⁵⁹

Para você refletir

1. *Quais os critérios bíblicos para a escolha de um líder você considera como “mais importantes”?*
2. *Sobre os “riscos” de não trabalhar em equipe, com qual você mais tem lutado em sua vida pessoal?*

⁵⁹ Martin Manser, *Introdução à gestão*, trad. Luiz Euclides T. Frazão Filho, (São Paulo: Saraiva, 2014), p.44.

3. *Como o “saber ouvir” e o “conviver com o diferente” tem sido enfrentado por você?*
4. *O que você considera um currículo interessante para a formação de uma equipe?*
5. *Como você se avalia como líder?*