

*Caro Líder Ministerial,*

*Apenas uma menção da avaliação anual de desempenho, geralmente, cria um clima ruim. Uma Conversa para o Desenvolvimento<sup>1</sup> parece algo útil que as pessoas realmente desejam. Tudo envolve a forma e o objetivo último em mente. Se o processo for para o desenvolvimento, ajudando à pessoa a tornar-se melhor, ela é procurada e vale todo o esforço.*

*Desejo de bênçãos,  
Dan Reiland*

**T**rês coisas que eu considero serem verdadeiras sobre um líder ministerial em tempo integral.

1. Somos chamados e amamos o que fazemos.
2. Queremos tornar-nos melhores do que somos.
3. Precisamos de desenvolvimento para melhorar.

O principal empecilho para os líderes da igreja melhorarem é que nós recompensamos a fidelidade ao invés de resultados. Este é um grande erro - se você quer que sua igreja realize todo o seu potencial em alcançar pessoas para Jesus. É bom honrar a fidelidade, mas é importante recompensar apenas os resultados. Eu tenho ensinado isto há anos e não é um princípio popular. Mas, com tempo de analisar verdadeiramente a ideia, eu ainda não encontrei um líder da igreja que discorde.

Eu estou focalizando neste artigo a equipe da igreja que recebe pelo seu trabalho - portanto vamos formar o contexto: ame, incentive e importe-se com toda a sua equipe, mas recompense os resultados.

É bom honrar a fidelidade, mas é importante recompensar apenas os resultados. Eu tenho ensinado isto há anos e não é um princípio popular.

Ninguém gosta de ser avaliado, a menos que seja por alguém que se importa com ele, que tem seu melhor interesse no coração e tem a habilidade de ajudá-lo a ser melhor. A avaliação de desempenho anual da "velha escola" é como um trem procurando um muro onde bater. O chefe é o poderoso motor locomotor puxando o empregado (o vagão) rapidamente pelos trilhos. O liderado não pode ver para onde vão, não tem direito a palavra alguma e é surpreendido por cada curva no caminho. Ninguém gosta disto.

Em nossa igreja nós chamamos o processo de "Conversas para o Desenvolvimento". Eu admito que o processo não é perfeito, mas nós temos a ideia certa e trabalhamos continuamente para melhorá-la. A "avaliação" é uma conversa projetada para a descoberta, e baseada unicamente no desenvolvimento pessoal e profissional. A grande ideia é "coach" alguém para ser melhor, não diferente, de modo que eles sejam pessoalmente e profissionalmente mais bem sucedidos e experimentem um significado maior em sua vida e trabalho. Este é um objetivo bem elevado, eu sei - mas vale a pena o esforço de tentar alcançá-lo.

É verdade que nem sempre gostamos do tempo, esforço e energia necessários para fazer tudo isto, mas todos gostam dos resultados de uma Conversa de Desenvolvimento bem feita. Então, nós somos comprometidos com isto. Nós temos estado profundamente engajados neste processo por mais de dez anos.

A Conversa para o Desenvolvimento tem um elemento formal. Ela é realizada no final de nosso ano fiscal, que ocorre em maio, é feita por escrito e é arquivada eletronicamente. A razão desta formalidade é que, sem a disciplina da escrita, com as agendas cheias é muito fácil "falsificá-la" e

<sup>1</sup> No original o texto é "Coaching Conversation", traduzido aqui como desenvolvimento e que, no seu sentido mais amplo, pode ser entendido como uma consultoria pessoal.

fazer um trabalho não tão útil. Mas, apesar de existir este elemento formal, ela é baseada num relacionamento de consultoria terno e pessoal que ocorre durante todo o ano. (Atualmente estou trabalhando com algumas ideias para tornar o processo de avaliação ainda mais novo e atualizado, sem dar uma sensação de “mais trabalho”.)

Voltemos ao processo de “*Coaching*” a fim de melhorar. Para que isto realmente aconteça, é necessário basear o processo em objetivos e metas claramente identificados. Você precisa de um acordo/compromisso por escrito ou o processo fica aleatório e não há uma forma real de progredir.

Clareza e simplicidade são essenciais neste processo.

A “avaliação” é uma conversa projetada para a descoberta, e baseada unicamente no desenvolvimento pessoal e profissional. A grande ideia é “coach” alguém para ser melhor, não diferente.

Nós chamamos nosso acordo de PAM (Plano de Ação Ministerial) e desenvolvemos três PAMs por ano, (junho/agosto, setembro/janeiro, fevereiro/maio), baseados no ritmo dos ministérios durante o nosso ano eclesialístico. Cada PAM não deve ter mais do que duas páginas, e pode estar em uma só.

### Há três componentes no PAM de cada pessoa.

#### 1. Responsabilidades básicas

**A pergunta-chave é:** Você está fazendo as coisas certas? Esta lista de responsabilidades simples e concisa substitui uma típica descrição volumosa de trabalho.

#### 2. Objetivos de novos territórios

**A pergunta-chave é:** Faz a organização avançar? (Sua igreja é uma igreja melhor?) Eu recomendo que aqui você liste não mais do que 3 itens para cada PAM. Assim, em outras palavras, não liste tudo que cada pessoa faz ou pelo qual é responsável. Você já cobriu isto nas responsabilidades básicas. Liste somente algumas iniciativas valiosas que realmente ajudem a “bola a mover-se” no campo.

#### 3. Foco no desenvolvimento da liderança

**A pergunta-chave é:** Você consegue praticar isto? (Você é um líder melhor?) Isto é algo específico que cada pessoa foca para o desenvolvimento pessoal e/ou profissional. Eu recomendo que você não tenha mais de um ou dois itens listados aqui.

Quando você faz um bom trabalho desenvolvendo um PAM para cada pessoa, ou algo assim, você está pronto para ter uma “Conversa de Desenvolvimento” que seja útil para o crescimento pessoal de alguém.

Se você quiser ver alguns exemplos de PAMs e de formulários das nossas Conversas de Desenvolvimento, entre no meu blog [www.danreiland.com](http://www.danreiland.com)<sup>2</sup> e clique em “resources”.

### O propósito e o valor de um PAM

- Realça a sua comunicação.
- Esclarece suas responsabilidades.
- Aumenta seu nível geral de responsabilização<sup>3</sup>
- Fortalece sua execução estratégica.
- Aumenta o alinhamento à visão, cultura e filosofia da equipe.
- Aumenta o progresso e a produtividade.
- Aumenta o crescimento pessoal como líder espiritual (esta é a parte mais importante.)

<sup>2</sup> Disponível apenas em inglês.

<sup>3</sup> No original “*accountability*”, que no Wikipedia tem a seguinte definição «*Accountability*» significa que quem desempenha funções de importância na sociedade deve regularmente explicar o que faz, como faz, por que faz, quanto gasta e o que vai fazer a seguir.

### Um PAM não é:

- Projetado para contenção ou controle.
- Um substituto para a liderança e a intuição.
- Uma estrutura que você serve: é uma ferramenta para servi-lo.
- Um documento imutável, mas deve ser bem pensado por inteiro.
- Não ser meramente humano e mecânico ou mundano e seguro, mas deve, de alguma maneira, carregar a voz do Espírito Santo e a sensação do poder de Deus.

### Dicas práticas para uma boa Conversa de Desenvolvimento:

#### 1. **Prepare bem**

Use o tempo sabiamente. Não o deixe voar. Pergunte-se o que você precisa fazer para dar uma contribuição significativa na vida de cada pessoa. Use o tempo que você precisar para pensar e orar durante o processo, mantendo em mente o desenvolvimento pessoal de cada um como um indivíduo.

#### 2. **Seja claro sobre o propósito da Conversa de Desenvolvimento**

Conforme indiquei, é tudo sobre crescimento e desenvolvimento. Às vezes há momentos de crítica e de correção, mas isto é raro porque você se manteve atualizado com estas coisas durante todo o ano. A razão mais comum de voltar a uma área problemática é aquilo ter se transformado num padrão.

#### 3. **Nunca surpreenda um membro da equipe neste processo**

Este é do tipo fácil, mas em todo caso. . . Sua equipe deve saber antes sobre este processo, a preparação e o horário específico da reunião. Certifique-se de ter explicado o propósito e o processo a toda equipe semanas antes dos agendamentos.

#### 4. **Fique focado mas dê espaço para “tangentes significativas”**

Deixe espaço para o Espírito Santo mover-se. Sim, esta é uma conversa preparada e organizada, mas algumas das melhores coisas vêm de um momento de liberdade e de descoberta que torna a experiência verdadeiramente significativa!

#### 5. **Insista na honestidade**

Se você for assim como nós, você é ocupado. Tempo é raro. Portanto, use este tempo para conversas profundas e significativas. Uma das maneiras de alcançar os melhores resultados é ser totalmente honesto e ir para os últimos 10%. Não se prenda ao passado. Coloque para fora e sobre a mesa tudo que seja útil e produtivo, inclusive você, como supervisor, sendo receptivo em como também pode liderar melhor.

#### 6. **Escute mais do que fala**

Esta é uma conversa, portanto é um caminho de duas mãos. Ambos devem falar e escutar. Mas eu o incentivo como “chefe” a escutar pelo menos 51% do tempo numa conversa de desenvolvimento. Você ficará surpreso com o quanto você pode aprender!

#### 7. **Acompanhamento**

Este é um processo contínuo. O objetivo não é “fazer e arquivar”. Mantenha uma cópia acessível por cerca de três meses, ou o tempo que for apropriado. Fale sobre os pontos-chave aprendidos, itens para desenvolvimento e clareza de expectativas em ambos os sentidos.

Revisões anuais são tão divertidas quanto um *sundae*<sup>4</sup> numa tarde quente? Não. Há muito trabalho. Mas os resultados são absolutamente fantásticos, e não tem caloria alguma envolvida!

---

Liderança Ministerial é uma publicação periódica sem vínculo denominacional com o objetivo de compartilhar artigos de interesse para membros da liderança de sua Igreja. Para solicitar sua inclusão ou exclusão da lista de distribuição, escreva para [wzuccherato@terra.com.br](mailto:wzuccherato@terra.com.br)

Tradução para o português Silvia Giusti. Editor e revisor, Wilson R. Zuccherato

Texto originalmente publicado em inglês por The Pastor's Coach – Julho de 2012. Acesse diretamente o site do autor (em inglês) em <http://leadsharp.org>

Você pode encontrar qualquer número antigo do "Liderança Ministerial" no site da Igreja Metodista – 5ª. Região Eclesiástica no seu tópico Liderança: <http://5re.metodista.org.br>

---

<sup>4</sup> Refere-se ao sorvete, no Brasil também conhecido como Sundae