

## OS TRÊS CÊS DA ESCOLHA DE UMA EQUIPE

O PRÓXIMO PASSO NA montagem de uma equipe dos sonhos, é estabelecer critérios claros para a seleção de membros específicos da equipe. Que tipo de pessoa é necessária para preencher uma posição específica na equipe? Precisamos buscar por certas características e qualidades, por ordem de importância.

Quando John Wooden, o legendário treinador de basquete da Universidade da Califórnia, foi perguntado sobre quais as três principais características que procurava em futuros membros da equipe, ele simplesmente respondeu: Talento, talento e talento (nessa ordem). Ainda que os critérios de Wooden fossem apropriados para a montagem de uma equipe de basquete, creio que há muito mais a ser levado em consideração quando se trata de montar uma equipe dos sonhos do Reino de Deus.

Deixe-me contar-lhe sobre o que procuro em potenciais membros de equipes da Willow Creek Community Church e da Willow Creek Association. Meu processo de seleção é baseado nos "três CÊS": primeiro caráter, depois competência, e finalmente combinar comigo e com o resto da equipe. Caráter, competência e combinação. Após ter experimentado diferentes critérios de seleção ao longo dos anos, cheguei a esses três, exatamente na ordem em que são mencionados.

Quando estou buscando alguém para se juntar a uma equipe voluntária ou para uma posição remunerada, lembro a mim mesmo: Primeiro o caráter. Quero dizer com isso que eu preciso confiar no caminhar da pessoa com Jesus Cristo. Preciso saber se são pessoas comprometidas com questões espirituais. Preciso ver evidência de honestidade, receptividade doutrinária, humildade, confiabilidade, uma saudável ética de trabalho e disposição de ser solícito.

Eu nem sempre pus o caráter acima da competência, mas agora ponho. Aprendi que nas tarefas da igreja, um ocasional lapso de competência pode ser aceito. Mas um lapso de caráter causa problemas com extensas consequências. Uma falha de caráter tende a gerar desconfiança e a dispersar os membros da equipe. Isso também desmotiva o líder, quando ele tem de investir tempo e energia emocional naquele específico membro da equipe. E logicamente, se o líder não lidar sabiamente com o membro rebelde da equipe, perderá o respeito dos outros membros.

Um outro líder poderia classificar critérios diferentes para a seleção da equipe, mas para mim o caráter vem em primeiro lugar. Outra história envolvendo veleiros pode ajudar-me a ilustrar o porquê.

Em determinada temporada, estávamos com falta de tripulantes, de forma que convidamos um novo marinheiro para que se juntasse à equipe. Sua competência estava fora de questão, mas com o passar do tempo seu caráter se tornou um problema. Em primeiro lugar, ele era arrogante. Quando conhecia alguém, sua linha de apresentação padrão era: "Meu nome é Don. As mulheres me chamam de Perigoso Don". Da primeira vez que nossa tripulação regular ouviu isso, pensei que fosse se debruçar sobre a amurada e vomitar.

Com o tempo, reparamos que Don frequentemente faltava com a verdade. Então ele começou a desenvolver o hábito de chegar tarde para o treinamento, jamais oferecendo uma justificativa ou reconhecendo que seus atos perturbavam os outros. Quando pequenos objetos começaram a desaparecer do barco, soube que o problema estava ficando sério. Os outros rapazes começaram a deixar a carteira no carro, em vez de deixá-las na gaveta de cima da cozinha, como sempre fazíamos. Finalmente, tive de dar um basta. Perigoso Don era um marinheiro incrível, mas o seu caráter não funcionava.

Para mim, o trabalho na igreja não é diferente de velejar quando se trata da questão de caráter. Costumava pensar que se descobrisse um potencial membro de equipe, que fosse incrivelmente competente, mas um pouco instável com relação ao caráter, eu poderia ficar com a competência e, com o tempo, tratar dos defeitos de caráter. Sempre otimista, pensava que se aquela pessoa estivesse no saudável ambiente de uma igreja, cercada por pessoas devotas que a tomariam sob sua responsabilidade, tudo acabaria dando certo.

Mas após trinta anos de otimismo, tive de admitir a derrota e enfrentá-la. **Todo o adulto entrevistado para uma posição importante já tinha passado 25, 30 ou 35 anos em um processo de formação de caráter. Depois disso, não ocorrem mudanças significativas.** Assim, procuro por caracteres que já tenham sido positivamente formados. (Obviamente, quando disciplinamos um novo convertido, devemos compreender que levará tempo para que o caráter daquela pessoa fique conforme a imagem de Cristo. Mas essa é uma questão inteiramente diferente. Quando falamos sobre montar uma equipe dos sonhos para a liderança, muito provavelmente, não estamos falando de novos convertidos.)

Então, durante o processo de seleção, esforço-me para compreender o caráter de um candidato. Verifico referências. Tenho longas conversas com pessoas que conheçam bem a pessoa. Procuro por qualquer sinal de perigo a respeito do caráter. Melhor é achar os pontos fracos agora que forçar toda a equipe a encontrar depois.

O que faço se um membro de equipe efetivo começa a demonstrar falhas de caráter? **Tomo uma atitude assim que souber do problema. Falo com o indivíduo imediatamente, na esperança de que possamos juntos compreender a causa do problema. Então peço a ele ou a ela que confesse e mude com a ajuda de Deus.** Frequentemente, sugiro aconselhamento cristão.

Mas se ocorrer um padrão contínuo de inconsistências, normalmente peço para a pessoa deixar a equipe. Sei que pode parecer exagero, mas aprendi que é praticamente impossível que uma equipe consiga cumprir o seu propósito quando um dos membros está envolvido no difícil trabalho de recuperação do seu caráter.

Quando alguém é convidado a deixar uma equipe, os pastores auxiliares montam um plano de restauração espiritual, oferecem assistência financeira e recomendam aconselhamento cristão contínuo. Realmente queremos ver a pessoa ter seu caráter transformado pelo poder de Deus, mas aprendemos que uma significativa mudança de caráter raramente acontece se a pessoa permanecer na sua equipe ou em seu cargo voluntário. **Quando comecei a exercer posições de liderança, era extremamente paciente com deslizamentos de caráter, tendo a infundada esperança de que "as coisas iriam simplesmente melhorar". Agora sei que isso normalmente não acontece.** O líder tem de tomar uma atitude, e, quanto mais cedo, melhor.

## **DEPOIS DO CARÁTER VEM A COMPETÊNCIA**

MEU SEGUNDO CRITÉRIO de seleção é a competência. E não me sinto culpado por querer o melhor. Procuro pelo mais alto nível de competência que puder achar. Peço para Deus me ajudar a encontrar alguém, cujos dons espirituais tenham sido desenvolvidos e refinados ao longo dos anos. Se estamos procurando por alguém para juntar-se a nossa equipe de ensino, peço a Deus para nos ajudar a encontrar uma pessoa com acentuados talentos, certamente alguém mais talentoso para o ensino do que eu. Há vários anos, quando agregamos um novo professor para as aulas durante a semana, estremei quando descobri que ele era um professor ainda mais fenomenal do que eu esperava. Ainda agradeço a Deus por ter mandado John Ortberg para nós.

Se estou procurando por um diretor de operações, procuro por alguém com um colossal talento administrativo e um currículo de desempenho fora de série. Há alguns anos, percebi que se não começasse a me cercar de pessoas realmente excepcionais, seria sobrepujado pelos desafios de liderar a Willow. Hoje em dia, quando olho em torno da mesa em nossas reuniões da equipe de administração, vejo alguém que fez MBA em Harvard, outro que fez MBA em Stanford, um Ph.D, dois graduados em Direito e vários com mestrado. Eu sou o único que realmente não possui qualificações!

Peter Drucker, o melhor escritor sobre gerenciamento de vendas, uma vez me disse que as pessoas que eu procurava para formar as equipes, provavelmente não estariam nem descontentes nem desempregadas. "Se você achar alguém que possua boas qualificações, mas esteja insatisfeito ou desempregado, tenha muito cuidado. O tipo de pessoa que você procura, está provavelmente contribuindo enormemente e estabelecendo recordes em algum lugar. Estão provavelmente delirantes de felicidade e são muito amados pelas pessoas com quem trabalham. Vá atrás desse tipo de pessoa. Busque pela competência comprovada."

Foi um conselho extremamente valioso que sigo até hoje. Elas expressam os mesmos sentimentos do apóstolo Paulo, quando ele insiste em 1 Timóteo 3.10, que todo o novo diácono deve ser "primeiramente experimentado". **Então, primeiro procure um excelente caráter, e então vá atrás do que há de melhor em matéria de competência.**

### **O TERCEIRO "C" É COMBINAÇÃO**

O TERCEIRO C pelo qual procuro é combinação, um relacionamento apropriado tanto comigo como com os outros membros da equipe. Kenneth Blanchard, coautor de *O gerente minuto*, aconselhou-me a jamais convidar para minha equipe, uma pessoa que não me causasse uma impressão positiva no minuto em que entrasse em meu escritório.

No princípio, pensei que aquele conselho fosse um pouco exagerado. "Ora, vamos, Ken eu o provoquei, "não estou procurando um parceiro de golfe. Apenas preciso de uma pessoa capaz de trabalhar dedicadamente em nossa igreja". Isso foi há muitos anos. Hoje, me converti à doutrina da combinação. Por quê? Porque a maior parte do meu tempo (a não ser quando estou preparando sermões) é passado com a equipe. Quase todo o tempo do meu expediente é passado em torno de uma mesa com a equipe de anciãos, a diretoria, a equipe de administração, a equipe de ensino, a equipe de planejamento, a equipe da liderança da Willow Creek Association, ou com a equipe que cuida das conferências internacionais. Por centenas de horas ao longo do ano, eu me sento em pequenos círculos, tratando de desafios para o Reino de Deus juntamente com outras pessoas. Eu não sei como dizer isso com diplomacia, mas ajuda se eu realmente gostar de estar com aquelas pessoas! **Então, se dois candidatos a uma vaga forem idênticos no caráter e na competência, vou aprovar a pessoa cuja personalidade e temperamento combinarem com os outros membros da equipe e comigo.**

Admito isso sem um pingo de culpa. Uma das razões de eu estar atualmente achando tão agradável o trabalho ministerial, é que, finalmente, após quase três décadas montando equipes, todas as nossas principais equipes de liderança foram montadas de acordo com os critérios que descrevi. Em todas as nossas equipes, temos pessoas com altíssimo padrão de caráter, uma competência fora de série e combinação extraordinária. E não é para gostar disso? Todos os dias, quando vou para o trabalho, sinto-me como um garoto saindo em férias.

Mas deixe-me lembrá-lo de que levei trinta anos para chegar a esse ponto. Logo, se você lidera uma igreja com quatro anos de existência e ainda não possui uma equipe dos sonhos do Reino de Deus, não se desespere. "Continue no rumo", seria o meu conselho, "mas mantenha os padrões de seleção elevados".