





# DEVOCIONAL: DISCERNINDO O QUE DEVE SER FEITO

## Disciplina Leva ao Destino

*“Porque somos criação de Deus realizada em Cristo Jesus para fazermos boas obras, as quais Deus preparou antes para nós as praticarmos”*

**Efésios 2:10**

O falecido professor do Seminário Teológico de Dallas, Howard Hendricks, costumava perguntar aos alunos: “O que você deve fazer?” Reconhecendo todas as coisas que se pode fazer na vida, ele diria que seu maior medo não era que falhassem, mas que tivessem sucesso nas coisas erradas.

A vontade de Deus para nossas vidas começou antes mesmo da fundação dos tempos – quem seríamos e o que faríamos. Quando exploramos esses planos, encontramos um enorme sentimento de alegria, paz e satisfação.

Usar nossos recursos para atividades que não estão alinhadas com os planos de Deus para nós, é uma garantia que a exclusividade do seu chamado irá se perder. O que Deus está te chamando para fazer?

**Veja o Apêndice A para obter um diagrama que descreve como identificar o que uma pessoa foi chamada para fazer.**



**O que você acredita ser os “deveres” de Deus para sua vida?**

**Se você não sabe, como você discerniria isto?**

**O que impede que líderes vivam seu chamado em Deus?**



**Como você concilia tudo o que você “tem que fazer” com o que você “foi chamado para fazer” por Deus?**

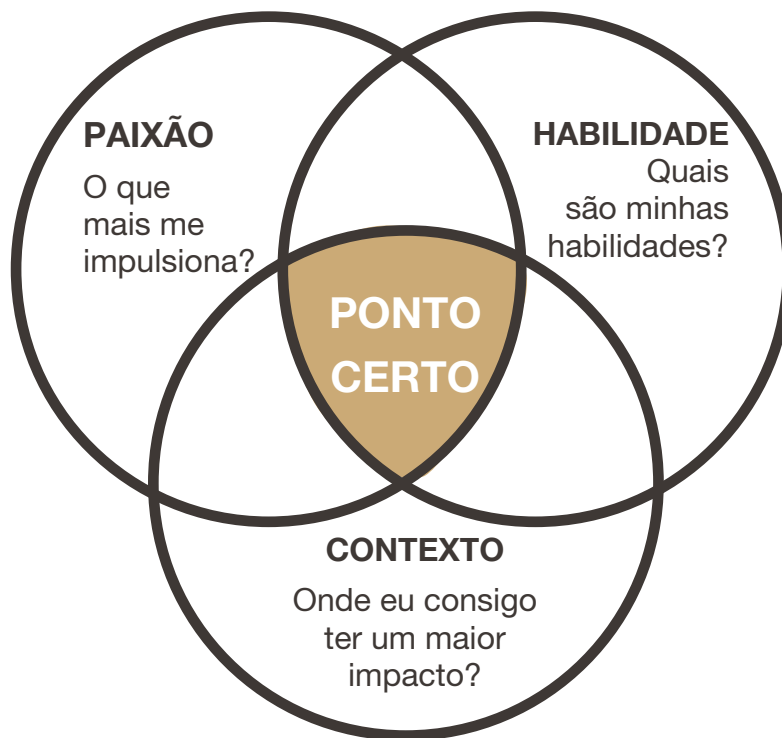
**Como você diz “não” para as coisas boas e discerne o grande “sim”?**



# PONTO CERTO: RECONHEÇA O QUE SÓ VOCÊ PODE FAZER

A

Os criadores do Yunique, um projeto de vida centrado no evangelho, reconhece que nosso chamado especial em Deus pode ser conhecido e identificado.<sup>1</sup> Eles comparam uma vida focada no destino desejado, com a precisão de uma flecha. Ser intencional—a respeito do que fazemos e como fazemos—garante que, no final de nossa vida, atingiremos nosso alvo.<sup>2</sup> Como uma das ferramentas para nos ajudar a determinar para o que fomos exclusivamente criados e posicionados a fazer, (nosso alvo individual ou nosso “ponto certo”), eles criaram o seguinte “*Diagrama de Venn*”, que apresenta três questões que podemos nos perguntar.<sup>1</sup>



1 Yunique é um processo de descoberta e design de vida para ativar o chamado de vida de cada pessoa, trazendo clareza à sua tarefa especial de Deus.

2 Yunique, Primer Video Series, <https://lifeyunique.com/primer-videos-session1/>.



# NEGÓCIOS: A BASE PARA AVALIAÇÕES

Valorizando as Pessoas e Impulsionando a Diversidade

Deus resume seus mandamentos em dois maiores: Ame a Deus e ame ao seu próximo. Nossos chamados individuais, no entanto, são menos explícitos e mais distintos.<sup>2</sup> As escrituras nos descrevem como sendo intencionalmente projetados com diferentes dons e pontos fortes.<sup>3</sup> Seja nos contextos tradicionais de “ministério” ou em nossos contextos de vocação e negócios como ministério, somos ensinados a aproveitar nossos dons e talentos para contribuir e construir o Corpo de Cristo.<sup>4</sup> **Temos a oportunidade e a responsabilidade, como líderes, de criar ambientes de trabalho que defendam a autoconsciência, celebrem a diversidade e possibilitem o crescimento pessoal.**

Na verdade, uma das três dimensões do **Três Pilares de Valor do C12** para a organização é a Valorização da Equipe, que mede essencialmente o quão bem administramos as pessoas.<sup>5</sup>



Apesar do tempo que passamos com colegas de trabalho, o que é às vezes mais do que passamos com nossas próprias famílias,<sup>6</sup> ainda assim, sabemos apenas uma fração de quem eles são. **As avaliações podem ser ferramentas estrategicamente valiosas que oferecem insights sobre uma organização e seus funcionários.** Entender como Deus especialmente uniu as pessoas com quem trabalhamos, pode nos ajudar a obter maior desempenho e coesão na equipe.

Entretanto, nenhuma avaliação isolada é uma “fórmula mágica”. **O verdadeiro valor de qualquer avaliação, depende da seleção e administração efetivas de várias ferramentas e também da aplicação dos resultados.** Podemos obter retornos a longo prazo à medida que desenvolvemos pessoas através de um acompanhamento eficaz (treinamento, workshops), criando dignidade e valor que impactem as pessoas além de suas simples carreiras.

**Por que você acredita que seja importante para um empresário investir em compreender as pessoas, de uma forma individual e coletiva?**



**O que você tem feito, formal ou informalmente, para descobrir os dons exclusivos das pessoas da sua equipe?**

1 Veja Mateus 22:34-40.

2 Veja Efésios 2:10.

3 Veja 1 Coríntios 12.

4 Veja Romanos 12; e também o artigo “Calling & Vocation: Overview,” Theology of Work Project, <https://www.theologyofwork.org/key-topics/vocation-overview-article#your-skills-and-gifts>, and “Calling in the Theology of Work,” Institute for Faith, Work, & Economics, <https://tifwe.org/resource/calling-in-the-theology-of-work/>.

5 Veja o Currículo Anterior do C12 “The Long View: Starting with the End in Mind” (January 2018) e o Três Pilares de Valor do C12.

6 O americano passará 88.000 horas de sua vida adulta trabalhando se ele ou ela se aposentar por volta dos 60 anos. (<https://www.cnbc.com/2017/05/03/how-the-8-hour-workday-changed-how-americans-work.html>).

## Promovendo a Saúde e Desempenho na Equipe

Você não construiria uma estrutura sem conhecer a matéria-prima com a qual está trabalhando. Qualquer médico deve estudar anatomia e fisiologia para entender o valor de cada elemento do corpo humano. Da mesma forma, as avaliações podem nos ajudar a entender mais rapidamente os talentos que estamos administrando, a fim de garantir que as pessoas estejam efetivamente posicionadas, treinadas e prontas a prosperar. As avaliações fornecem *insights* sobre dons específicos, pontos fortes da personalidade, nível de inteligência emocional e habilidades cognitivas para calibrar nossa administração de Valor Agregado de Equipe.

Quando os atributos são expostos, devemos celebrar e não criticá-los. Muitos estudos afirmam que a diversidade, inerente (por exemplo, etnia, idade, gênero) e adquirida (experiência, formação cultural), aumenta o desempenho comercial e financeiro.<sup>7</sup> Podemos criar poderosos ambientes de aprendizado para entendermos uns aos outros e promover o alinhamento, quando os resultados da avaliação são utilizados em exercícios para a construção da equipe e da confiança.

### As avaliações podem ser muito eficazes em:

- criar padrões de contratação, e não apenas uma boa adaptação, mas a melhor escolha.
- integrar novos cotratados para se adaptar à cultura empresarial e acelerar a produtividade.
- analisar conjuntos de talentos e habilidades da equipe.
- facilitar iniciativas de mudança com mais sucesso.
- mover a cultura na direção desejada.
- desenvolver habilidades de liderança.
- aumentar o engajamento e a produtividade.
- ter margens crescentes.
- aprimorar o foco.
- traçar caminhos de planejamento de carreira e sucessão.
- resoluções de conflitos.
- coaching de melhorias na performance.
- construir uma equipe forte.
- melhorar as habilidades de comunicação.



## Dados Limitados - *Insights* Limitados

**Uma ferramenta de avaliação nunca deve ser usada por si só para tomar uma decisão de contratação.**<sup>8</sup> É fundamental conhecer a aplicação de uma avaliação, bem como seu processo de desenvolvimento e validação. **Antes de seguir uma moda, independente de quão bem conhecida seja uma avaliação, reserve um tempo para pesquisar sua origem, melhores práticas e opinião de pares, para que as ferramentas certas sejam usadas para o objetivo certo.**

Todas as avaliações têm limitações. Usar várias ferramentas e correlacionar os dados, geralmente gera resultados aprimorados. Muitas das organizações com bons desempenhos, usam um conjunto de avaliações calibradas para seu contexto específico e alinhadas à sua cultura.<sup>9</sup>

7 Vivian Hunt, Dennis Layton, e Sara Prince, "Diversity Matters," McKinsey & Company, 2 de Fevereiro de 2015, <https://mck.co/2rWCcVw>.

8 É importante diferenciar entre avaliações de competências técnicas (software, capacidade funcional, credenciais) e avaliações de personalidade e gerais durante os processos de seleção de candidatos. Ver Apêndice B.

9 Dave Zielinski, "Predictive Assessments Give Companies Insight into Candidates' Potential," SHRM Foundation, 22 de Janeiro de 2018, <http://bit.ly/33MBck8>; "Choosing Effective Talent Assessments to Strengthen Your Organization," SHRM Foundation, <http://bit.ly/2sAP0B7>; and Allan H. Church and Christopher T. Rotolo, "How Are Top Companies Assessing Their High-Potentials and Senior Executives? A Talent Management Benchmark Study," American Psychological Association, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2013, Vol.65, No. 3, pgs. 199–223, <http://bit.ly/2sAP0B7>.



# 10 PRINCIPAIS AVALIAÇÕES DE PERSONALIDADES

1

**Birkman:** Mede interesse, comportamento e motivação e identifica pontos fortes e pontos cegos, com base em nove componentes de comportamento, como assertividade, energia social e emocional, autoconsciência e insistência.

2

**Perfil Caliper:** Sugere qual pessoa é mais adequada para um determinado trabalho com base em motivações intrínsecas relativas às responsabilidades da função.

3

**Clifton:** Descobre a ordem de classificação exclusiva de uma pessoa com 34 temas de força.

4

**DiSC:** Mostra o perfil de uma pessoa dentro de um dos 4 tipos de personalidades, (dominância, influência, estabilidade e consciência) para entender os fatores motivadores, de stress, necessidades de comunicação e resolução de conflitos.

5

**Eneagrama:** Descobre os padrões de comportamento que inconscientemente dirigem, motivam e retêm uma pessoa, consistindo em 9 tipos principais e 18 asas.

6

**Hogan:** Prevê o desempenho potencial com base em pontos fortes, pontos fracos, valores e habilidades de resolução de problemas.

7

**Kolbe:**

**A** Mede o método instintivo de operação de uma pessoa e identifica as maneiras como ele ou ela será mais produtiva

**B** Identifica quais talentos se encaixam naturalmente para um trabalho específico

**C** Mede as expectativas funcionais de posições específicas (comparar resultados C com resultados A mostra como os pontos fortes de uma pessoa se alinham às demandas de um trabalho)

8

**Myers-Briggs Type Indicator (MBT):** Indica diferentes preferências psicológicas na maneira como uma pessoa percebe o mundo e toma decisões, nomeando 1 entre os 16 tipos de personalidade.

9

**Índice Preditivo:** A avaliação comportamental mede as motivações e necessidades motivadoras de uma pessoa e a avaliação cognitiva indica a capacidade de uma pessoa para processar informações complexas e capacidade de lidar com as demandas cognitivas de uma determinada posição.

10

**Questionário de Capital Psicológico (PCQ):** Inventários de 24 itens pertencentes ao estado positivo e do desenvolvimento de uma pessoa tal como caracterizado por uma elevada auto eficácia, otimismo, esperança e resiliência.



Quais avaliações você achou mais (ou menos) eficazes?

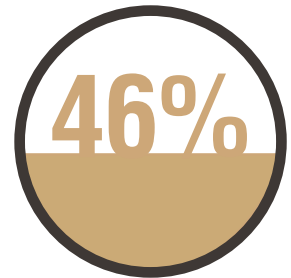
Como você decidirá quais avaliações usar?

**B**

Veja o *Apêndice B* para uma análise dos vários tipos de avaliações.

### Avaliação da Adequação ao Trabalho

A taxa média de sucesso na contratação nos EUA é de 46%. Processos de contratação ineficazes podem usar as avaliações indevidamente ou ignorá-las.



**Avaliação de Personalidade** são mais suscetíveis a esse dispendioso uso indevido, pois não conseguem medir maneiras pelas quais um indivíduo cria padrões para sustentar fraquezas, consciente ou inconscientemente.



**Avaliação das Forças**, por outro lado, tende a se concentrar no positivo. Sua ênfase excessiva na solução de problemas e inovação paralisa os trabalhadores com sentimentos de inadequação.

Para superar a estatística de se ter 50% de chances de uma boa contratação, evite colocar um pino quadrado em um buraco redondo. Identifique o que é melhor para uma posição e aplique qual for a melhor avaliação para isso.

### Promovendo a Saúde Organizacional

Além do valor das ferramentas de *insights* para avaliar o ajuste do candidato, aproveitar as avaliações para promover um melhor desempenho da equipe, faz parte da promoção da saúde organizacional. A tendência de discriminar as diferenças que o apóstolo Paulo abordou na Igreja primitiva<sup>10</sup>, inibe muitos negócios de ter uma saúde robusta. Não existe uma combinação certa ou errada de perfis de personalidade. Cada indivíduo traz dinâmicas, forças, fraquezas e tendências interpessoais, o que tem implicações na maneira como as equipes abordam projetos, se comunicam e desenvolvem talentos.

Devemos nos proteger contra a inclinação de administrar mal as diferenças de personalidade ou exigir que nossos liderados sejam uma cópia nossa. O uso indevido ou o não uso de avaliações pode custar caro.

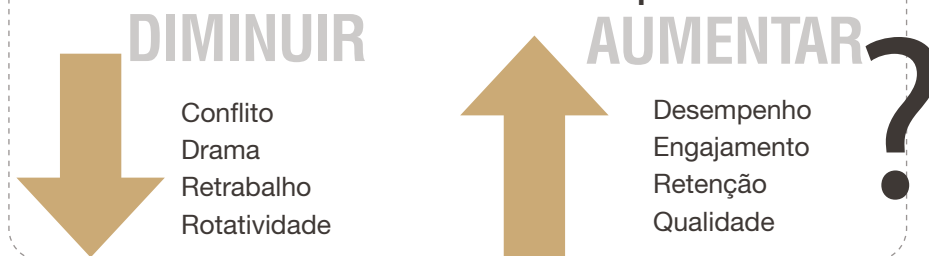
10 Veja 1 Coríntios 12:14-25

Depois de investirmos na obtenção de dados sobre as pessoas, é função da liderança alavancar esse entendimento para obter um melhor desempenho. A maioria das ferramentas de avaliação, possui recursos para ajudar a traduzir os “rótulos” em práticas de comunicação, guias de atribuição de tarefas, e várias maneiras de ajudar outras pessoas a liderar através dos seus pontos fortes e, ao mesmo tempo, desativar proativamente o que poderá custar caro.

Uma pesquisa do Instituto *Gallup* sugere que os líderes mais eficazes de todas as organizações de alto desempenho, entendem as necessidades individuais de seus funcionários. De fato, o Instituto *Gallup* descobriu que o **discernimento eficaz e a maximização dos pontos fortes individuais, levavam a ganhos de 73% no engajamento dos funcionários!**<sup>11</sup>

Com o recrutamento e o desenvolvimento de talentos sendo uma restrição crônica para a maioria das organizações em crescimento, temos uma oportunidade substancial de proporcionar maior desempenho e crescimento das equipes por meio de um melhor gerenciamento da individualidade.<sup>12</sup>

**E se uma melhor compreensão de quem são e como as pessoas são feitas de maneira exclusiva pudesse:**



### Risco de Uso Indevido

- 1) Rotulagem
- 2) Falsos positivos e negativos
- 3) Conclusões desajeitadas
- 4) Falsa esperança
- 5) Responsabilidade por aplicações inadequadas
- 6) Ser negligente com as ferramentas comuns, de forma ampla
- 7) Classificação
- 8) Marginalização
- 9) Falhas de Projeto
- 10) Problema de qualidade na Equipe

**OUTROS:**

---



---



### Risco de Não Utilizar

- 1) Formar equipe apenas com pessoas parecidas com o líder
- 2) Não valorizar a diversidade
- 3) Rotular alguém que está na posição errada como “totalmente errado”
- 4) Fazer contratações dispendiosas
- 5) Ter um maior custo de treinamento
- 6) Altas taxas de incidentes de RH
- 7) Baixo envolvimento dos funcionários
- 8) Baixa saúde na equipe
- 9) Má gestão das diferenças
- 10) Falta de linguagem construtiva

**OUTROS:**

---



---

<sup>11</sup> Tom Rath, *Strengths-Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow* (New York: Gallup Press, 2008).

<sup>12</sup> Veja o Currículo Anterior do C12 “Conhecer e Aumentar o Capital Humano” (Setembro de 2019) e “Preparar, Apontar, Contratar” (Outubro de 2019).

Consultores profissionais identificam, administram e interpretam avaliações que atendem às necessidades específicas de uma empresa. Os Membros do C12 Steve e Ann Goodner são proprietários e operam o GSCFit em Dallas, Texas. Eles descobriram que os clientes que investiram em pacotes personalizados de avaliação direcionados a cenários específicos e metas de resultados, alcançaram taxas de sucesso de contratação de até 90%!<sup>13</sup>



### **O Poder de Descobrir Verdades Invisíveis**

**Andrew Thomas, Key Player do C12 e Diretor de Marketing da Kforce, Inc.**

**Ao invés de confiar apenas em instintos ou experiências passadas, Andrew está liderando uma mudança cultural ao utilizar o resultado de avaliações na gestão de talentos.**



**Onde, no processo de nossa empresa, poderíamos incentivar o crescimento pessoal através das ferramentas de avaliação?**

**Precisamos mudar as nossas ferramentas, ou a forma como as implementamos?**

### **Avaliações Descrevem, Não Definem**

**Nossas características singulares não nos dão permissão para uma mentalidade do tipo “este é quem eu sou e não vou mudar”. Da mesma forma, não podemos encaixar as pessoas em um estereótipo restrito, com baixas expectativas de crescimento.**

Como cristãos, acreditamos que todas as pessoas são criadas à imagem de Deus.<sup>14</sup> Diversidade foi ideia de Deus. As avaliações devem ser usadas para nos ajudar a construir uma linguagem comum em torno da valorização da diversidade humana. Os líderes influenciam e impactam os outros diariamente - suas carreiras, sonhos, esperanças e futuros. É preciso uma verdadeira liderança servidora para criar um ambiente onde todas as pessoas possam aproveitar seus pontos fortes e atributos para realizar o trabalho que Deus preparou previamente para elas.<sup>15</sup>

Estamos vendo as pessoas como Deus as vê ou como objetos em nossos negócios? Nossas equipes, nossos clientes e nossos fornecedores se destacam - e assim, glorificam mais a Deus - quando trabalhamos em alinhamento, incentivando e capacitando um ao outro a crescer em tudo o que Deus nos designou.



**A MINHA TAREFA mais importante é:** \_\_\_\_\_

**demonstrada por:** \_\_\_\_\_

**porque** \_\_\_\_\_

<sup>13</sup> Veja o Currículo Anterior do C12 “Get It Right: Excellence Through Predictive Hiring” (October 2016), “Disciplines for Intentional Hiring” (November 2016), e “Preparar, Apontar, Contratar” (Outubro de 2019).

<sup>14</sup> The term for this core doctrine is “imago Dei.” Veja “The Image of God and the Dignity of Work,” The Gospel Coalition, 18 de Fevereiro de 2013, <http://bit.ly/2ODYIAG>, e The High Calling, “Designed to Work: Made in God’s Image,” Theology of Work Project, <http://bit.ly/33CzSjH>.

<sup>15</sup> Veja Romanos 12:4-6 e Efésios 2:10.

# COMPREENDENDO AS AVALIAÇÕES POR TIPO

## B

### AVALIAÇÃO DE PERSONALIDADE:

(Ex., DiSC, Birkman, Perfil Caliper, Clifton, Eneagrama, Hogan, Kolbe, MBT, Índice Preditivo, PCQ)



#### Melhor Aplicação:

As avaliações de personalidade identificam fatores e pontos fortes individuais, que ajudam a adequar os funcionários a funções específicas, aprimoram a conscientização individual e da equipe para o desenvolvimento e facilitam a comunicação e a colaboração em direção a uma melhor compreensão dos estilos e preferências.



#### Limitações:

Essas avaliações não medem as formas pelas quais um indivíduo cria padrões para suprir lacunas ou áreas de desafio. As avaliações de pontos fortes são atraentes, pois parecem focar no positivo; no entanto, a ênfase excessiva no uso de forças sozinho para resolver problemas e para inovar, cria uma dinâmica em que as pessoas podem ficar presas e frustradas, acreditando que suas forças não são “suficientes.”

### AVALIAÇÃO COGNITIVA:

(Ex. Habilidades de pensamento crítico, QI, medidas lógicas e numéricas)



#### Melhor Aplicação:

Essas avaliações têm seu lugar em cargos onde essas habilidades são críticas. Onde o pensamento convergente é necessário (solução lógica de problemas, engenharia etc.), essas habilidades podem ser um trunfo. Se várias pessoas em uma organização tiverem essas habilidades, a avaliação cognitiva pode fornecer informações sobre a rapidez com que pessoas diferentes processam diferentes tipos de informações. Isso pode explicar por que algumas pessoas resolvem problemas e descobrem soluções em um ritmo mais rápido ou por que as pessoas que processam em diferentes velocidades cognitivas podem ter um desafio em sua comunicação.



#### Limitações:

As habilidades cognitivas de alto nível geralmente vêm às custas de habilidades humanas. O QI não é o preditor de sucesso que se pensava ser originalmente. De fato, a IE (inteligência emocional) é de duas a quatro vezes mais preditivo de sucesso do que o QI. As avaliações Cognitivas devem ser usadas de maneira ponderada e seletiva. As avaliações devem ser apropriadas a função.

## IE (INTELIGÊNCIA EMOCIONAL):

(Ex., competências IE, Liderança 360, os sinais vitais, Perfis Cerebrais)



### Melhor Aplicação:

O IE, baseado na neurociência, está rapidamente se tornando a avaliação mais importante. Não são “habilidades pessoais”; são “habilidades humanas”. As avaliações de IE fornecem algumas das informações mais profundas sobre como o cérebro processa informações e métricas reais para KPIs de desenvolvimento para líderes, equipes e organizações. O IE é mais adequado para desenvolver habilidades de liderança, agilidade, resiliência, conexão e confiança, além de aprimorar a eficácia das equipes de geração de receita e atendimento ao cliente. É um componente essencial para o sucesso em meio a mudanças. O IE é uma medida fundamental na capacidade de uma pessoa na resolução de conflitos, liderança, tomada de decisões e pensar no mais alto nível de uma pessoa. O Six Seconds oferece as avaliações de IE mais altamente validadas do mundo. (<http://6seconds.org>)



### Limitações:

O IE mede a capacidade de uma pessoa em aplicar as competências do IE; não é uma medida da aplicação real. Na maioria dos casos, porém, quanto maior o IE, maior a aplicação.

## AVALIAÇÕES DE HABILIDADES:

(Ex., software, contabilidade, e habilidade de CAD)



### Melhor Aplicação:

Essas avaliações medem o nível de competência de um indivíduo em um conjunto de habilidades específicas. Eles podem ser usados para definir parâmetros de referência para contratação e promoção interna. Está disponível uma avaliação para praticamente qualquer “habilidade” que possa ser medida. Isso pode ser muito útil na determinação de pontos fortes e lacunas nas habilidades, permitindo decisões precisas de seleção e desenvolvimento.



### Limitações:

Essas medidas são tão boas quanto as empresas de avaliação utilizadas, e não identificarão a adequação a uma função específica, em áreas de colaboração, trabalho em equipe, ou cultura empresarial.

## AVALIAÇÕES COM BASE EM COMPETÊNCIAS:

(Ex., competências de gerenciamento, vendas e engenharia)



### Melhor Aplicação:

Essas avaliações são bons indicadores da maneira como um indivíduo aborda uma função e uma área de especialização. Esses dados fornecem informações sobre como as pessoas aplicarão suas competências em suas funções. E podem levar a parâmetros de referência para a contratação, para garantir a presença de níveis limiares de competência antes da tomada final da decisão de contratação.



### Limitações:

As medidas de competência podem variar amplamente, dependendo da estrutura de avaliação. É importante uma verdadeira compreensão do que está sendo medido, para alcançar o *insight* desejado. Geralmente, essas avaliações são “normatizadas” para um tipo de função e devem ser em comparação com as necessidades de um trabalho específico para determinar o melhor uso dos dados de avaliação.

# MINISTÉRIO: PRESTAÇÃO DE CONTAS

## Um Alicerce Cultural

*“Se afirmarmos que temos comunhão com Ele, mas andamos nas trevas, mentimos e não praticamos a verdade. Se, porém, andamos na luz, como Ele está na luz, temos comunhão uns com os outros, e o sangue de Jesus, Seu Filho, nos purifica de todo pecado. Se afirmarmos que estamos sem pecado, enganamo-nos a nós mesmos, e a verdade não está em nós. Se confessarmos os nossos pecados, Ele é fiel e justo para perdoar os nossos pecados e nos purifica de toda injustiça. Se afirmarmos que não temos cometido pecado, fazemos de Deus um mentiroso, e a sua palavra não está em nós.”*

### 1 JOÃO 1:6-10

Pesquisas mostram que pessoas precisam de *feedback*.<sup>1</sup> No entanto, entre cristãos e não-cristãos, há uma hesitação geral em fornecê-lo. A credibilidade dos líderes é prejudicada se eles não estiverem dispostos a responsabilizar sua equipe de liderança e toda a organização pelas metas e valores com os quais concordaram.

Nos referimos aos nossos Grupos do C12 como grupos de aconselhamento de pares, para significar nosso credo entre os Membros para juntos enfrentarmos as questões básicas, a fim de alcançar uma transformação genuína. A prestação de contas é uma fonte de valor importante para os Membros do C12. Por outro lado, pesquisas recentes entre Membros, indicam que os Membros menos satisfeitos exigem maior responsabilidade por parte de seus pares.

Em nossas reuniões e relacionamentos, **todos nós devemos cautelosamente vigiar contra a propensão natural de evitar, descartar e encobrir questões que só prolongam e ampliam os efeitos.**<sup>2</sup> Jesus era conhecido por fazer perguntas perigosas. O imperativo para Seus seguidores é confrontar o pecado, iniciar a restauração e ser ministros de reconciliação.

### Mordomia Exige Prestação de Contas

Jesus usou a mordomia em várias parábolas para demonstrar Suas expectativas sobre nós. Uma parábola culmina com o mordomo dando conta do que ele fez com a propriedade do mestre.<sup>3</sup> Da mesma forma, um dia daremos conta de quão bem administramos tudo o que Deus nos deu e nos confiou: tempo, dinheiro, habilidades, informações, relacionamentos e autoridade.<sup>4</sup>

1 Sheila Heen, “Thanks for the Feedback,” Global Leadership Summit 2015, Choice – Consider How Our Input Changes Everything, 21 de Setembro de 2017, YouTube video, 31:00, <https://www.youtube.com/watch?v=fVhzGLOr5yY>.

2 “Living as Faithful Stewards in a Fallen World (Leadership Is Stewardship, Part 3),” The High Calling blog by Theology of Work, 2008, visitado dia 06 de Novembro de 2019, <https://www.theologyofwork.org/the-high-calling/blog/living-faithful-stewards-fallen-world-leadership-stewardship-part-3>.

3 Veja Mateus 25:14-30.

4 Veja Romanos 14:10-12.



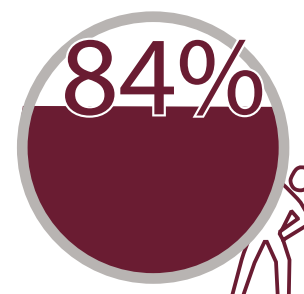
Em algum momento, todos nós fomos mordomos não tão fiéis, erramos o alvo de nossas responsabilidades, fizemos mau uso de nossos dons, mal administramos nossas finanças, maltratamos nossos funcionários e nos apropriamos de elogios.<sup>5</sup> **Nosso privilégio exclusivo no C12, é dar e receber feedback, que nos ajudará a ouvir “Bom Trabalho” quando estivermos diante de Deus.** Nossas tarefas são projetadas para nos ajudar a mutuamente nos responsabilizarmos por nossas convicções e objetivos. Como reagimos aos nossos colegas quando eles falham consistentemente em realizar suas tarefas? Que modelo estamos sendo em nossas equipes, relacionado a disciplina de prestação de contas e desempenho que esperamos ver?



**Lembre-se de um momento em que o feedback honesto de um de seus colegas do C12 evitou uma potencial crise na sua organização.**

### Mentiras que Alimentam uma falsa Harmonia

Organizações em geral lutam com prestações de conta. De acordo com Anne Loehr, 84% da força de trabalho admite “tentar, mas falhar” ou “evitar” prestação de contas, mesmo quando os funcionários sabem o que precisam corrigir.<sup>6</sup> Essa estatística é preocupante quando se considera que a prestação de contas:



- ✓ *Melhora a cultura da empresa*
- ✓ *Promove envolvimento e desempenho dos funcionários*
- ✓ *Aumenta a conformidade com os valores e padrões corporativos.*
- ✓ *Aumenta os resultados da empresa?*

Muitos de nós estamos dispostos a ser responsabilizados, mas temos dificuldades em responsabilizar os outros. Se existe esse valor na prestação de contas - é fundamental para o nosso sucesso e parte de nosso chamado ao amor e da nossa mordomia - por que tantas vezes evitamos isso? Uma razão pela qual podemos sucumbir à comunicação passiva e indireta, é a desculpa de que é mais gentil poupar o desconforto. Em seu livro, “A maior de Todas as Vantagens”, Patrick Lencioni se refere a essa dinâmica como “uma falsa harmonia”, marcada por um acordo falso.<sup>8</sup>

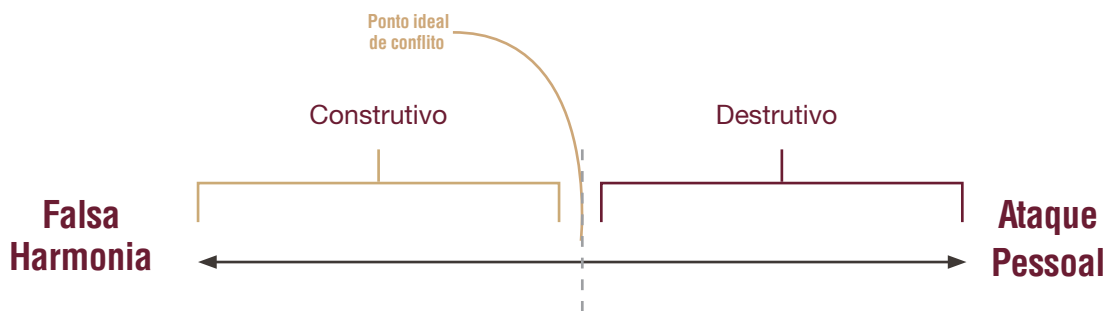
5 The High Calling, “Leadership Is Stewardship, Part 1,” Theology of Work Project, <https://www.theologyofwork.org/the-high-calling/blog/leadership-stewardship-part-1>.

6 Anne Loehr, “Why Accountability is a Must For Teamwork and How To Create It,” (blog), 8 de Junho de 2017, <https://www.anneloehr.com/2017/06/08/accountability-a-must-for-teamwork/>.

7 John Hall, “Why Accountability Is Vital To Your Company,” Forbes, 6 de Outubro de 2019.

8 Patrick Lencioni, “A Maior de Todas as Vantagens” (San Francisco: Jossey-Bass, 2012).





Se não for suficiente o que Lencioni descreve como “ataque pessoal”, outra autora, Jennifer Abrams, identificou mais 10 razões pelas quais as pessoas tendem a evitar conversas desafiadoras.<sup>9</sup> Talvez você possa se identificar com essas razões de evasão:

**Medo de rejeição:** *Eu quero que as pessoas gostem de mim e me respeitem.*

**Conforto pessoal:** *Será necessário muito esforço para ter essa conversa, se eu a iniciar.*

**Aguardando o momento perfeito:** *Eu não posso levantar a bandeira vermelha até que eu saiba mais sobre a pessoa ou situação.*

**Perfeccionismo:** *Eu ainda não sei o que falar.*

**Desconfiando de nosso próprio julgamento:** *Eles sabem o que fazem. Quem sou eu para dizer o que é melhor para eles?*

**Preocupação em “pisar” em alguém que já está caído:** *Eu não acho que eles possam aguentar. Isso irá sobrecarregá-los.*

**Ganância com o tempo e esforços:** *Eu pensei que estava aqui para trabalhar na liderança dos meus negócios. Agora, devo também focar nos de outra pessoa?*

**Conflito com crenças ou valores:** *Não quero impor minhas crenças a outra pessoa.*

**Fadiga:** *Eu não tenho energia hoje.*

**Personalidade ou intenção:** *Afinal de contas, ele ou ela é uma boa pessoa.*

À luz do mandamento Bíblico de amar aos outros, parte da superação dessas preocupações é perceber que olhar silenciosamente alguém falhar não é amor. De fato, é negligência, quando poderíamos ter ajudado e não o fizemos. Para criar culturas de prestação de contas que incentivam a melhoria, as pessoas devem se sentir seguras para iniciar conversas. Embora os líderes sejam tão propensos quanto qualquer um a evitar conversas desconfortáveis, a autenticidade e a coragem em uma organização devem ser vistas primeiro na liderança.<sup>10</sup>

## ‘Seja Um Búfalo’ e ao Mesmo Tempo, Seja Como Jesus

O C12 adotou uma “cultura de Búfalos” para enfrentar os conflitos. O gado corre de uma tempestade e, portanto, permanece mais tempo dentro dela; os búfalos no entanto, vêem uma tempestade se formando e correm em direção a ela, minimizando o tempo na turbulência.<sup>11</sup> Em “tempestades” organizacionais, pode-se perceber um posicionamento de búfalos como um conflito ou honestidade brutal. Na realidade, é um alinhamento em direção a um objetivo comum de resolução e uma abordagem de questões como uma força unificada.

<sup>9</sup> Jennifer Abrams, *Having Hard Conversations*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2009.

<sup>10</sup> Ontario’s Leadership Framework lists “engaging in courageous conversations” as one of its core leadership competencies. Ontario Leadership Strategy, “Engaging in Courageous Conversations,” *Ideas Into Action*, Winter 2013-2014, <http://www.edu.gov.on.ca/eng/policyfunding/leadership/IdeasIntoActionBulletin2.pdf>.

<sup>11</sup> Veja o Currículo Anterior do C12 “Making Conversations Count” (November 2018–Business), “Integrity” (November 2017–Ministry), e “Shining Lights” (February 2017–Ministry).

Como resistimos à tentação de evitar conversas difíceis ou justificar comportamentos? Como podemos praticar a prestação de contas sem que o destinatário se sinta envergonhado ou punido?

**CONFRONTO**

Não precisa  
significar

**CONFLITO**

&

**CONFLITO**

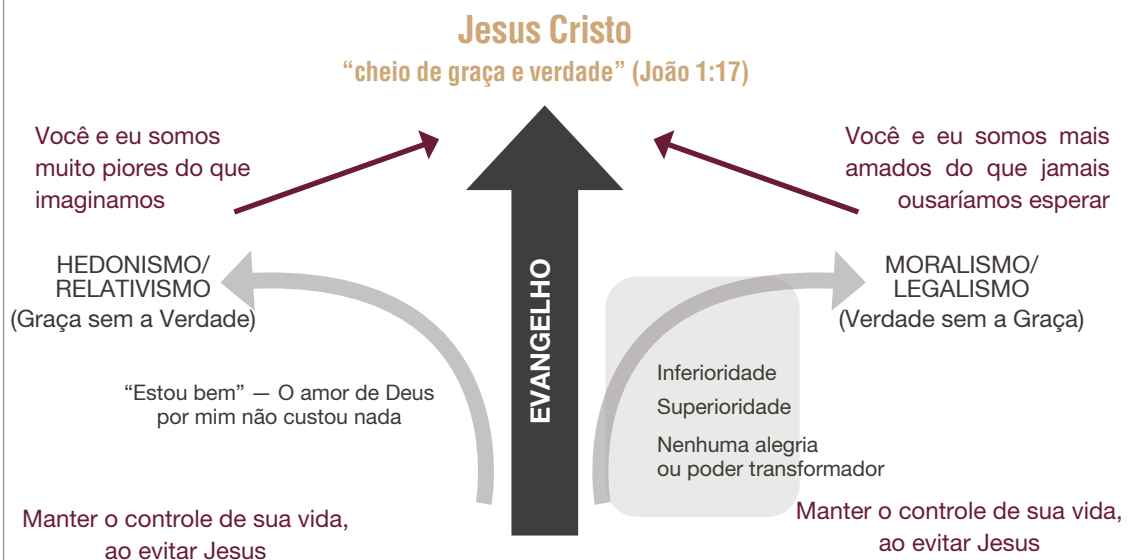
Não precisa  
significar

**COMBATE**

O *feedback* honesto pode ser construtivo sem ser destrutivo.<sup>12</sup> Jesus foi referência da Graça e da Verdade - e uma cultura que possibilita relacionamentos transformadores precisa ter os dois.<sup>13</sup> Tim Keller compreendeu-o assim:

*“O evangelho é este: somos mais pecadores e falhos em nós mesmos do que jamais ousaríamos acreditar, mas, ao mesmo tempo, somos mais amados e aceitos em Jesus Cristo do que jamais ousaríamos ter esperança.”<sup>14</sup>*

**TIM KELLER**



<sup>12</sup> Veja Efésios 4:15, Hebreus 10:24-25, e o livro "Encouragement: The Key to Caring", por Larry Crabb.

<sup>13</sup> Trillia Newbell, "Why Accountability Matters," desiring God, 28 de Fevereiro de 2013, <https://www.desiringgod.org/articles/why-accountability-matters>.

<sup>14</sup> Timothy Keller e Kathy Keller, "The Meaning of Marriage: Facing the Complexities of Commitment with the Wisdom of God", (New York: Penguin Group, 2011).

Efetuar mudanças culturais, nunca foi uma tarefa fácil. O progresso requer diligência e paciência. **O alicerce para a construção de uma cultura que atravessa a tempestade em vez de se afastar dela, começa pela maneira como nós líderes, somos modelos nas conversas cruciais.**<sup>15</sup> Jesus passou Seu ministério aqui na terra levando o amor. Enquanto Ele amava as pessoas onde elas estavam, Ele ainda as conduzia corajosamente a um novo modo de vida.<sup>16</sup>

**Prestação de Contas Requer Intencionalidade**  
**Bob Chalker, Membro do C12 e CEO da NACE International**  
**Com uma paixão pela comunicação honesta e feedback construtivo, Bob desenvolveu uma cultura de prestação de contas.**



## Avaliando Uma Cultura de “Prestação de Contas”



Para cada cenário descrito abaixo, registre na escala com um **E para “Eu”** de como você responderia e com **O para “Organização”** como você considera que os funcionários da empresa responderiam.

Sua equipe passa várias noites fazendo horas extras para atender um cliente exigente. Enquanto sua equipe está comemorando a conclusão do projeto, seu cliente volta pedindo mais suporte fora do escopo de trabalho acordado.

Verdade  
sem Filtros



Graça  
Crônica

Sua diretora de marketing reúne a equipe de liderança e apresenta um novo conceito para uma campanha publicitária na qual ela e sua equipe tem trabalhado há algumas semanas. O anúncio deprecia sutilmente um concorrente, mas é muito atraente para um novo produto que você está lançando. Ela então, pede sua opinião na reunião.

Verdade  
sem Filtros



Graça  
Crônica

15 Veja “2 Corinthians and Work,” Theology of Work Project, <https://www.theologyofwork.org/new-testament/2-corinthians#performance-and-accountability-2-corinthians-51-15> and “Accountability in a Compassionate Enterprise (Estudo de Caso),” Theology of Work Project, <https://www.theologyofwork.org/resources/accountability-in-a-compassionate-enterprise>.

16 Glenn Brooke, “The Jesus Vector: Leading With Truth and Grace,” Bottom of Form AT WORK & THEOL OGY 101, 27 de Abril de 2017, Visitado em 6 de Novembro de 2019, <https://Tifwe.Org/The-Jesus-Vector-...Leading-With-Truth-And-Grace/>.

Você descobre um erro contábil que custará à empresa R\$ 10 mil reais em pagamentos de impostos atrasados. Quando você aborda o contador sobre o erro, ele coloca a culpa no software de contabilidade arcaico que você implementou no ano anterior.

**Verdade  
sem Filtros**



**Graça  
Crônica**

Um de seus fornecedores entregou o produto com uma semana de atraso, causando um impacto oneroso na equipe, no cronograma e no orçamento do projeto. O fornecedor não se oferece para ajudar a superar os novos desafios, e o contrato com eles não especifica as consequências do atraso na entrega.

**Verdade  
sem Filtros**



**Graça  
Crônica**

Uma funcionária de confiança é conhecida por seu alto desempenho, mas nos últimos meses não tem atingido suas metas. Ela tem chegado tarde ao trabalho e parecia distraída quando foi nomeada para um projeto de alto nível e com um prazo iminente.

**Verdade  
sem Filtros**



**Graça  
Crônica**

Que tendências você percebe em suas respostas? Existe consistência em toda a organização? Onde a verdade sem filtros pode estar prejudicando a confiança e os relacionamentos, exigindo mais graça? Ou onde a graça crônica prejudica a eficácia da organização, pedindo desesperadamente por mais verdade falada?



**Quais são algumas das maneiras específicas pelas quais podemos incentivar a prestação de contas aos nossos funcionários, nos cenários listados acima ou em outros?**

**Quais são algumas das repercussões que podemos esperar quando nossa organização não têm prestação de contas nesses cenários?**

**Peça aos seus líderes para se auto avaliarem e avaliarem a empresa. Em seguida, compare suas anotações para descobrir lacunas nas percepções.**



**Onde vemos lacunas na prestação de contas de nossa equipe com relação aos nossos valores?**

## **Uma Mudança de Atitude**

Jesus amou as pessoas o suficiente para chamar a atenção de comportamentos inconsistentes com sua identidade e lhes chamar para viverem seu destino. Se queremos mostrar o amor de Jesus, devemos demonstrá-lo completamente. Às vezes, as circunstâncias merecem mais verdade ou graça, mas nosso objetivo deve ser modelar um equilíbrio saudável entre ambos.

Permitir que cada pessoa preste contas é frequentemente uma expectativa em nossas igrejas, mas como podemos cultivar esse mesmo tipo de cultura e confiança em nossos negócios? Recursos do C12 como por exemplo o Grupo de Key Players, Desenvolvimento do Plano de Ação, Pontos de Sincronização, Apresentação do Core Business e as tarefas mensais são projetados intencionalmente para cultivar a responsabilidade entre Chairs e os Membros, CEOs e seus Key Players e os pares dos Grupos do C12. Como líderes, nós definimos o ritmo. O que precisa mudar em você, em sua equipe, na empresa ou em torno desta mesa?

**A MINHA TAREFA mais importante é:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**demonstrada por:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**porque** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_





## INSIGHTS

### A Base para Avaliações

Como líderes, temos a responsabilidade de criar ambientes de trabalho que promovam a autoconsciência, celebrem a diversidade e fortaleçam o desenvolvimento humano.

As avaliações podem nos ajudar a entender mais rapidamente os talentos que estamos administrando para garantir que as pessoas sejam efetivamente posicionadas, treinadas e levadas a prosperar.

O verdadeiro valor de qualquer avaliação depende da seleção e administração eficazes de várias ferramentas e da aplicação dos resultados.

### Prestação de Contas

Todos nós devemos vigiar com cautela a propensão natural de evitar, descartar e encobrir questões, que apenas prolongam e ampliam os efeitos.

A prestação de contas melhora a cultura da empresa, promove o envolvimento e o desempenho dos funcionários, aumenta a conformidade com os valores e padrões corporativos e aumenta os resultados da empresa.

À luz do mandamento Bíblico de amar os outros, parte de superar nossos medos e preocupações é perceber que assistir silenciosamente alguém falhar não é amor. De fato, é negligência quando poderíamos ter ajudado e não o fizemos.

A base para a construção de uma cultura que atravessa a tempestade em vez de se afastar dela, começa conosco como líderes, com a forma como conduzimos conversas cruciais.

## REFLEXÃO

### Discernindo o Que Deve ser Feito

O que me impulsiona?

O que eu faço bem?

Onde eu tenho maior impacto?

O que eu creio ser os “deveres” que Deus tem pra minha vida?

Para que coisas boas eu preciso dizer “não” para dizer “sim” aos maiores planos de Deus para mim?

### A Base para Avaliações

Estamos vendo as pessoas como Deus as vê, ou como objetos em nossos negócios?

Como honrar minha equipe de liderança e outras pessoas, adaptando a maneira como trabalho com elas?

### Prestação de Contas

Sou responsável perante alguém por minhas métricas do negócio? Minha vida familiar? Minha vida pessoal e meus pensamentos?

Quão bem minha comunidade bíblica presta contas de forma equilibrada com verdade e graça? Como estou modelando o tipo de disciplina de prestação de contas e desempenho que espero ver neles?

Como o aumento da prestação de contas me ajuda a cumprir meu dever?

## ESTUDO DAS ESCRITURAS

### Discernindo o Que Deve ser Feito

Eféios 2:10; Marcos 1:38; Lucas 19:10; João 18:37

### A Base para Avaliações

Mateus 22:34-40; 1 Coríntios 12; Romanos 12:4-6

### Prestação de Contas

1 João 1:6-10; Mateus 25:14-30; Romanos. 14:10-12; Efésios. 4:15; Hebreus 10:24-25; Lucas 19:11-27

## FONTES RECOMENDADAS

### Livros:

*A maior de Todas as Vantagens: A saúde organizacional como fator crítico de sucesso, por Patrick Lencioni*

*Mude a cultura de sua empresa e vença o jogo! por Roger Connors e Tom Smith*

*Essencialismo: A Disciplinada busca por menos, por Greg McKeown*

*Conversas cruciais: habilidades para conversas de altos interesses por Kerry Patterson, Joseph Grenny, et al.*

*Mudança de Mindset: Vendo além de nós mesmos, por The Arbinger Institute*

*Inteligência Emocional 2.0, por Travis Bradberry e Jean Greaves*

*Crucial Accountability: Tools for Resolving Violated Expectations, Broken Commitments, and Bad Behavior, by Kerry Patterson, Joseph Grenny, et al.*

*Leadership & Self Deception: Getting Out of the Box, by The Arbinger Institute*

*Encouragement: The Key to Caring, by Larry Crabb*

*Finally! Performance Assessment That Works: Big Five Performance Management, by Roger Ferguson*

*Younique: Designing the Life That God Dreamed for You, by Will Mancini*

*Leading from Your Strengths: Building Close-Knit Ministry Teams, by John Trent and Rodney Cox*

*Strengths-Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow, by Tom Rath*

### Currículos Anteriores do C12:

Burnout nos Negócios – Janeiro 2020

Preparar, Apontar, Contratar - Outubro 2019

Conhecer e Aumentar o Capital Humano - Setembro 2019

Presenting Next Year's Plan – December 2019

Making Conversations Count – November 2018

A Biblical Base for Counsel – October 2018

The Long View: Starting with the End in Mind – January 2018

Integrity – November 2017

Shining Lights – February 2017

Disciplines for Intentional Hiring – November 2016

Get It Right: Excellence Through Predictive Hiring – October 2016

Are You the Bottleneck? – June 2016

## TAKEAWAYS

Capture e reúna seus *insights*/aprendizados deste mês no espaço abaixo.