LIDERANÇA DE EQUIPES MULTICULTURAIS



EVELYN & RICHARD HIBBERT

William Carey Publishing. Conteúdo protegido por direitos autorais.

Liderança de equipes multiculturais

Portuguese Edition Copyright @ 2025 por Evelyn e Richard Hibbert

Direitos autorais © 2014 por Evelyn e Richard Hibbert

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de recuperação ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio - eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro - sem a permissão prévia por escrito do proprietário dos direitos autorais, exceto em breves citações usadas em conexão com artigos e resenhas em revistas ou jornais.

Salvo indicação em contrário, todas as citações das Escrituras foram extraídas da Bíblia Sagrada, New Living Translation, copyright © 1996, 2004, 2007, 2013 pela Tyndale House Foundation. Usado com a permissão da Tyndale House Publishers, Inc., Carol Stream, Illinois 60188. Todos os direitos reservados.

As citações das Escrituras marcadas com "NVI" foram extraídas da A BÍBLIA SANTA, NOVA VERSÃO INTERNACIONAL®, NVI® Copyright © 1973, 1978, 1984, 2011 por Biblica, Inc.® Usado com permissão. Todos os direitos reservados em todo o mundo.

Publicado por William Carey Publishing
10 W Dry Creek Circle
Littleton, CO 80120 | www.missionbooks.org

William Carey Publishing é um ministério da
Frontier Ventures
Pasadena, CA | www.frontierventures.org

ISBN: 978-1-64508-652-9 (paperback)
978-1-64508-654-3 (epub)

Impreso en todo el mundo

29 28 27 26 25 1 2 3 4 5 IN

Library of Congress Catalog Number: 2024952439

William Carey Publishing. Conteúdo protegido por direitos autorais.

CAPÍTULO 1

O DESAFIO DE LIDERAR EQUIPES MULTICULTURAIS

Liderar uma equipe multicultural é uma grande aventura. Mas também é uma tarefa complexa que envolve grandes desafios. Nos últimos vinte anos, à medida que nossas funções passaram de líderes de equipes missionárias para consultores e treinadores de equipes missionárias, conhecemos muitos líderes de equipes multiculturais que estão lutando contra esses desafios. Um líder nos disse: "Já participei de … várias equipes multiculturais e, em pelo menos duas delas, se a pergunta fosse: 'As equipes multiculturais valem o esforço? Eu responderia inequivocamente que não". Outro líder admitiu: "Em um determinado momento da liderança de nossa equipe, comecei a duvidar do valor real das equipes multiculturais. Parecia muito trabalho duro com pouca recompensa em termos de eficácia do ministério."

Esses dois líderes não são os únicos a questionar se o esforço envolvido em equipes multiculturais vale a pena. Apesar desses questionamentos e dúvidas, as organizações, incluindo agências missionárias e igrejas, continuam a recrutar e formar equipes multiculturais, seja intencionalmente ou por necessidade. As equipes multiculturais realmente valem o esforço? Sim! Precisamos das respostas criativas para problemas complexos que as equipes multiculturais são capazes de gerar. Precisamos do compromisso mútuo que as equipes multiculturais eficazes oferecem para podermos lidar com as demandas do ministério em nosso mundo em rápida mudança. E precisamos de modelos práticos e bíblicos de harmonia intercultural em um mundo marcado por tensões interétnicas.

William Carey Publishing. Conteúdo protegido por direitos autorais.

As equipes de ministérios multiculturais geralmente enfrentam desafios nas áreas de comunicação, tomada de decisões e administração de conflitos. Em nossas entrevistas com equipes de plantação de igrejas em uma grande agência missionária internacional, os membros da equipe relataram que seus líderes eram especialmente fracos no esclarecimento das expectativas e das funções dos membros da equipe e no enfrentamento de problemas. Eles e seus líderes de equipe sentiram fortemente a necessidade de mais apoio e treinamento nessas áreas. O Capítulo 10 abordará a questão de como as organizações podem apoiar mais proativamente seus líderes e equipes.

As pesquisas sobre equipes multiculturais sugerem que as equipes multiculturais têm o potencial de se tornarem excepcionalmente eficazes, mas também de sofrerem sérios conflitos. Em nossa própria pesquisa sobre equipes multiculturais de plantação de igrejas, descobrimos alguns relacionamentos seriamente prejudicados e muitos membros da equipe que sentiam que o estilo de liderança de seu líder estava prejudicando a eficácia da equipe.[1] Lorraine Dierck, uma missionária da Tailândia que estudou equipes missionárias multiculturais no país, descobriu que duas das doze equipes de sua pesquisa se desintegraram devido a conflitos interculturais. [2]

O fracasso de uma equipe ministerial pode ser uma experiência devastadora. Embora o conflito crônico nem sempre leve à dissolução da equipe, ele inevitavelmente resulta em danos aos relacionamentos. Os obreiros cristãos que não estão preparados para conflitos em relacionamentos de equipe esperam que a unidade e a harmonia sejam relativamente simples. Esse raramente é o caso. Conflitos e mal-entendidos são normais entre as pessoas em todos os contextos, mas na interação intercultural eles são muito ampliados. Os líderes de equipe precisam ser hábeis em administrar conflitos interculturais em suas equipes, e o capítulo 7 discute essa questão.

Uma das principais causas de conflito em equipes multiculturais são as diferenças entre os valores culturais dos membros da equipe. Paul Hiebert definiu cultura como "o sistema parcialmente integrado

1 Richard Hibbert, "Enhancing WEC Church Planting Teams: A Study of the Factors Influencing Their Effectiveness" (dissertação de mestrado, Universidade Internacional de Columbia, 2002), 167, 169.

2 Lorraine Dierck, "Teams That Work: Leadership, Power, and Decision-making in Multicultural Teams in Thailand" (dissertação de mestrado, Biola University, 2007), 9.

William Carey Publishing. Conteúdo protegido por direitos autorais.

de ideias, sentimentos e valores codificados em padrões aprendidos de comportamento, sinais, produtos, rituais, crenças e visões de mundo compartilhados por uma comunidade de pessoas".[3] A cultura afeta todas as dimensões da experiência humana. Ela é inculcada em nós desde o nascimento e afeta profundamente a maneira como interagimos com outras pessoas.

Uma das funções mais poderosas da cultura é que ela define para os membros de cada grupo cultural o que é certo e aceitável e como as coisas devem ser feitas. Como nossa cultura é tão fundamental para quem somos, é difícil para nós entender e aceitar que o que parece óbvio para nós é apenas a perspectiva de nossa própria cultura. Essa atitude é chamada de etnocentrismo. Uma das consequências do etnocentrismo é que julgamos como erradas as pessoas que se comportam ou pensam de forma diferente da nossa. Quando as coisas parecem "erradas", nos sentimos mal. Queremos consertar essas coisas para que não nos sintamos mais mal. Sentimos a necessidade de que o mundo esteja "certo" e não podemos simplesmente deixar as coisas no que achamos ser um estado "errado".

Um exemplo de um valor cultural que varia entre as culturas é a orientação em relação ao tempo. Quando estávamos trabalhando no Oriente Médio, tivemos um colega de trabalho americano que nos convidou para o jantar. Para a maioria dos australianos, geralmente é aceitável e até mesmo considerado chegar até meia hora atrasado em um compromisso como esse. Quando chegamos com meia hora de atraso, ele ficou furioso com o que considerava ser nossa pecaminosa falta de pontualidade. Por outro lado, era normal que os anfitriões do país chegassem uma ou até duas horas atrasados para um compromisso, e não esperar pacientemente por eles era considerado extremamente falta de consideração. Se a sua equipe for composta por pessoas de muitas culturas diferentes com visões muito diferentes sobre os limites razoáveis da pontualidade, é muito provável que haja um grande conflito.

Os comportamentos externos estão ligados a valores culturais profundamente arraigados. No exemplo acima, nosso colega de trabalho americano acreditava que o tempo é valioso e não deve ser desperdiçado, enquanto os membros da cultura anfitriã acreditavam que as pessoas são de importância primordial e que o tempo é ilimitado, relativamente sem

3 Paul Hiebert, *The Gospel in Human Contexts: Anthropological Explorations for Contemporary Missions [Explorações antropológicas para missões contemporâneas]* (Grand Rapids: Baker Academic, 2009), 18.

William Carey Publishing. Conteúdo protegido por direitos autorais.

importância e não controlável. Em ambos os casos, os valores culturais afetaram fortemente o comportamento e as emoções.

Quando pessoas de outras culturas agem de maneira que consideramos inadequada, tendemos a fazer julgamentos negativos sobre elas. Não é incomum que cristãos de uma cultura que trabalham com cristãos de outra cultura os julguem como se não fossem cristãos, porque os veem se comportando de maneira inaceitável em sua própria cultura. Em uma equipe de ministério multicultural, isso pode ter efeitos devastadores.

As diferenças nos valores culturais também significam que a boa liderança é percebida de forma diferente por pessoas de culturas diferentes. Os líderes naturalmente usarão o modelo de liderança que lhes é familiar, mesmo que isso possa ser inadequado ou até ofensivo para os membros da equipe de outras culturas, que esperam que seus líderes liderem de maneiras que lhes são familiares. Duas dimensões da cultura descritas por Geert Hofstede que afetam particularmente a visão das pessoas sobre liderança são a distância do poder e o coletivismo. [4]

A alta distância de poder faz com que as pessoas aceitem mais as decisões do líder, enquanto as pessoas de culturas com baixa distância de poder tendem a esperar um envolvimento mais direto na tomada de decisões. Se as diferenças na distância de poder não forem compreendidas e bem gerenciadas, elas podem ter consequências negativas para as equipes multiculturais. As culturas ocidentais geralmente são culturas de baixa distância de poder, e isso se reflete em sua forte ênfase na liderança democrática. A maioria das culturas do mundo se sente mais confortável com a alta distância de poder. Em culturas de alta distância de poder, os seguidores aceitam e esperam que seus líderes tenham mais poder do que eles. Os líderes têm status mais elevado, mas também se espera que estejam cientes das necessidades dos indivíduos. As culturas de alta distância de poder atribuem status de acordo com a idade e a antiguidade social e esperam que seus líderes dirijam em vez de discutir.

As diferenças na distância de poder podem causar tensões em equipes multiculturais. Os australianos, por exemplo, têm uma distância de poder relativamente baixa, enquanto os chineses e as pessoas da maior parte da Ásia têm uma distância de poder muito maior nessa dimensão cultural.

4 Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede e Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (New York: McGraw-Hill, 2010).

William Carey Publishing. Conteúdo protegido por direitos autorais.

Peter,[5] um australiano de quarenta e poucos anos, tornou-se o pastor sênior de uma igreja multicultural com um grande número de membros chineses. Durante suas primeiras semanas na igreja, ele se esforçou para realizar reuniões democráticas com a equipe ministerial, nas quais falava pouco e tentava fazer com que todos os funcionários contribuíssem para as discussões a fim de chegar a um consenso sobre a direção da igreja. O co-pastor chinês parecia se afastar cada vez mais, e logo houve tensões significativas na equipe de liderança. O co-pastor chinês esperava que seu líder fosse muito mais diretivo em sua liderança. Em uma equipe ministerial na Europa Oriental, outro australiano foi nomeado líder de uma equipe que incluía crentes locais e missionários asiáticos, todos mais velhos do que ele e de culturas com alto poder de distância. Em poucos dias, ficou claro que havia grandes tensões na equipe. As discussões foram ineficazes e a tensão aumentou. Em cada um desses casos, o líder foi considerado jovem demais pelos membros da equipe com alto poder de distância, e sua abordagem não diretiva reforçou sua falta de credibilidade. Em ambos os casos, as equipes fracassaram. O efeito dessas e de outras dimensões culturais na liderança de equipes multiculturais é discutido em mais detalhes no capítulo 2.

Muitos cristãos entendem erroneamente o conceito de unidade cristã como algo que significa nunca ter nenhuma discordância e todos terem os mesmos valores. Portanto, eles podem achar difícil discutir suas reservas sobre equipes multiculturais e pensar que a unidade cristã significa que é inaceitável não estar sempre em total acordo com seus colegas de equipe.

Nem sempre conseguiremos trabalhar de forma harmoniosa com outros cristãos que têm valores culturais diferentes. Algumas pessoas talvez não consigam fazer as concessões necessárias para se tornarem parte de uma equipe multicultural eficaz. Um casal de missionários australianos foi recentemente designado para trabalhar em uma equipe com coreanos para sua orientação pré-campo. Eles descobriram que não conseguiam lidar com as diferenças de estilo de comunicação e valores culturais entre eles e seus colegas de equipe coreanos. Como resultado, eles decidiram não entrar para a agência missionária e disseram que o esforço de trabalhar em equipes multiculturais foi um dos principais motivos de sua decisão. Isso não foi um fracasso, mas um reconhecimento perspicaz de suas limitações

5 Embora todos os exemplos apresentados neste livro sejam da vida real, os nomes e alguns outros detalhes foram alterados para preservar o anonimato.

William Carey Publishing. Conteúdo protegido por direitos autorais.

Obrigado por ler esta prévia.
Para adquirir um exemplar deste livro, acesse:

https://missionbooks.org/products/lideranca-de-equipes-multiculturais-portuguese-leading-multicultural-teams

William Carey Publishing. Conteúdo protegido por direitos autorais.