

Um Relatório de Aprendizado

O Poder na Missão:

Como os Líderes da Aliança Global Wycliffe Vivenciam e Lidam com o Poder

Elaborado para a Aliança Global Wycliffe

Por Kirk J. Franklin

Resumo Executivo

Este relatório sintetiza as respostas a uma pesquisa realizada com 25 líderes de organizações da Aliança, bem como conversas regionais realizadas na África, Ásia-Pacífico, Américas e Europa, explorando como os líderes vivenciam e lidam com o poder nas relações ministeriais.

Em toda a Aliança, o poder não é entendido principalmente como autoridade, mas como influência sobre recursos, decisões, pessoas, legitimidade e voz; todos esses aspectos são moldados pela cultura e pelos compromissos éticos. Os líderes descrevem consistentemente o poder saudável como a administração da missão de Deus, expressa por meio da humildade, do respeito mútuo e da confiança. O poder não saudável é mais frequentemente associado ao uso de recursos como alavanca, à imposição de condições, ao desrespeito às vozes locais, a limites difusos e à competição ou duplicação de esforços.

Ao mesmo tempo, os resultados revelam uma maturidade crescente em toda a Aliança, com uma mudança em direção a uma colaboração mais horizontal, baseada na confiança e intercultural. Os líderes também reconhecem que o poder é multidimensional e amplamente distribuído. Ele não se limita ao financiamento, mas se expressa por meio de relacionamentos, conhecimento especializado, cultura, idioma e influência espiritual.

Três conclusões se destacam como particularmente fundamentais:

1. *O financiamento como amplificador de poder:* os recursos financeiros muitas vezes moldam a influência, exigindo um equilíbrio relacional e estrutural intencional.
2. *A confiança como prática de equilíbrio de poder:* presença, hospitalidade, acesso ao idioma e diálogo seguro não são opcionais, mas mecanismos-chave para equalizar o poder.
3. *O paradoxo entre administração e autonomia:* o desafio contínuo de manter a prestação de contas, a qualidade e a responsabilidade pela gestão ética e financeira sem comprometer a autoridade local.

Em resposta, o relatório propõe ferramentas práticas que identificam áreas de concentração de poder, juntamente com um conjunto de indicadores de saúde da colaboração e recomendações práticas. Isso inclui esclarecer os direitos de decisão e os canais de escalonamento; normalizar o planejamento conjunto e a implementação liderada localmente; fortalecer o feedback entre pares

e a prestação de contas entre os líderes das Organizações da Aliança; criar caminhos estruturados para vozes de base e sub-representadas; e capacitar os líderes com inteligência cultural e habilidades de transformação de conflitos.

Juntas, essas percepções apontam para uma tarefa comum: não eliminar o poder, mas administrá-lo com mais fidelidade; fortalecendo a colaboração marcada pela confiança, ética, mutualidade e participação compartilhada na missão de Deus.

Um Relatório de Aprendizagem: O Poder na Missão

1. Objetivo, Público-alvo e Escopo

Este relatório tem dois públicos-alvo em mente:

- 1) Liderança da Aliança (Global/Regional), para apoiar a aprendizagem estratégica e a governança; e
- 2) Participantes da pesquisa (e suas organizações) e participantes das Conversas Regionais, como um ciclo transparente de feedback.

A análise baseia-se em trechos de uma pesquisa qualitativa sobre o poder na missão, bem como em conversas regionais sobre o mesmo tema. As respostas incluem reflexões sobre dinâmicas de poder positivas e desafiadoras, valores culturais que moldam o poder, mudanças desejadas na Aliança e temas para acompanhamento.

Este relatório sintetiza as experiências dos líderes. Não se destina a ser uma análise estatística da Aliança, nem uma declaração sobre situações específicas. Seu objetivo é apoiar a aprendizagem compartilhada, identificando padrões-chave, destacando tensões e oferecendo orientações práticas para ação.

2. Método e Abordagem

Este relatório baseia-se em respostas tanto das pesquisas quanto das conversas regionais. O material foi analisado e agrupado em temas-chave, examinando como o poder é vivenciado em três áreas principais: espiritual (por exemplo, mordomia, humildade moldada pelas Escrituras), relacional (confiança, respeito, presença) e estrutural (financiamento, tomada de decisões, sistemas e prestação de contas). Citações diretas foram incluídas para preservar as vozes dos participantes e refletir a experiência de vida real. A partir disso, foram identificados padrões recorrentes em todas as regiões, incluindo o que ajuda a usar bem o poder e o que tende a criar tensão ou causar danos.

3. O que os líderes entendem por “poder”

Os líderes descrevem o poder como algo necessário para a missão e, ao mesmo tempo, arriscado quando não controlado. Ele opera de quatro maneiras interligadas:

- *Estrutural*: controle de recursos, sistemas e decisões
- *Relacional*: confiança, respeito e influência
- *Profissional*: conhecimento especializado, padrões e capacidade
- *Moral/ética/espiritual*: identidade moldada pelas Escrituras, humildade e liderança servil

Os entrevistados frequentemente tratam o poder como algo que deve ser monitorado. Por exemplo, um líder descreveu negociações de parceria em que ambos os lados estavam “agindo com cautela para detectar quaisquer sinais de abuso de poder”, explicitamente para manter “a missão de Deus em primeiro lugar” (AMAS1). Isso sinaliza uma consciência em toda a Aliança: o poder não é considerado benigno, mesmo quando as intenções são boas.

A partir dos dados, o poder financeiro é o mais visível e contestado. Os líderes observam que “o dinheiro é um fator enorme que influencia a dinâmica do poder” e que “quem tem dinheiro leva vantagem... muitas vezes são eles que tomam as decisões” (Europa). Da mesma forma, “quem tem poder é quem tem dinheiro, independentemente das necessidades ou dos pedidos da comunidade” (Américas). Isso muitas vezes determina cuja voz é ouvida e quais prioridades prevalecem.

No entanto, o poder não é apenas financeiro. Os relacionamentos podem reequilibrar o poder. A confiança e a amizade são extremamente importantes e, em alguns casos, “as pessoas e os relacionamentos são mais importantes do que os recursos financeiros” (Europa). No entanto, a cultura molda a forma como o poder é percebido: “Pessoas de outra cultura atribuem esse poder a nós” (Europa), o que significa que a intenção e a experiência nem sempre estão alinhadas.

Capacidade e expertise também exercem influência. Organizações maiores podem “produzir coisas com facilidade” (Américas), e as línguas dominantes podem excluir a participação, já que “deixam certas vozes de fora” (Europa).

Ao mesmo tempo, os líderes apontam consistentemente para o poder espiritual como um elemento corretivo. As Escrituras enquadram o poder como serviço, não como controle: “O exercício do poder deve partir de uma posição de serviço” (Américas). Temas bíblicos de servidão, humildade e liderança à maneira de Cristo são frequentemente invocados (por exemplo, Marcos 10,42; João 13; Filipenses 2), reestruturando o poder como algo a ser cedido ou administrado em benefício dos outros. Na prática, isso pode assumir formas inesperadas: em alguns casos, a influência é expressa como “poder liberado por meio da oração” (Europa). Há também um reconhecimento crescente de que o poder é compartilhado em todo um ecossistema: “Todos têm algum tipo de poder que se expressa de maneiras diferentes” (Américas).

De modo geral, os líderes veem o poder como multidimensional e inevitável, mas algo que deve ser administrado intencionalmente, sem ser considerado benigno por si só.

4. Dinâmicas de poder positivas e construtivas

4.1 A cooperação substitui a competição

O poder funciona melhor quando a missão de Deus está claramente em foco e alinhada. Em colaborações sólidas, o propósito compartilhado supera o interesse organizacional. Por exemplo, uma comunidade percebeu que “a visão comum e o senso de urgência... ‘afogaram’ todo senso de competição e o substituíram pela cooperação” (APA3).

Parcerias saudáveis também enfatizam a complementaridade, não a hierarquia: “como duas peças de quebra-cabeça”, onde cada um contribui e “a humildade foi priorizada” (AMAE1).

Conversas regionais confirmam uma mudança da dependência para a contribuição compartilhada: “Podemos... ser maiores juntos” (Américas). Isso reflete uma colaboração moldada pela responsabilidade compartilhada, não apenas pelo financiamento. No entanto, isso requer um esforço intencional. Onde o alinhamento da missão é fraco, a duplicação e a competição ressurgem (Europa).

4.2 Construção de confiança

Práticas relacionais não são opcionais; elas remodelam o poder. Isso inclui presença, hospitalidade, visitas presenciais e acesso ao idioma, fatores que aumentam a voz e reduzem mal-entendidos.

A confiança leva tempo: “A amizade... vai além dos detalhes de um projeto. ... É aí que a confiança é construída” (Europa). Isso requer esforço contínuo, incluindo compartilhar contratempos e lidar com diferenças culturais.

A percepção cultural também é importante. Mesmo quando se busca a igualdade, “pessoas de outra cultura atribuem esse poder a nós” (Europa). Isso significa que a construção da confiança deve incluir uma comunicação clara sobre papéis e expectativas. Nas Américas, isso é descrito como “hospitalidade de poder”, criando espaço para as vozes dos outros dentro de um ecossistema diversificado onde “todos precisamos uns dos outros” (Américas).

4.3 Apropriação local

Um padrão positivo fundamental é a liderança local com supervisão externa, e não controle. Em um caso, os líderes locais estabeleceram “suas próprias metas e prazos”, enquanto o doador supervisionava os recursos sem dirigir o trabalho (AMAE2).

Perspectivas regionais mostram que isso muitas vezes requer aprendizado e adaptação. Na Europa, condições impostas geraram tensão até que as parcerias fossem reestruturadas, às vezes por meio de múltiplos parceiros financiadores, para restaurar o equilíbrio. Em outro caso, paciência e diálogo ajudaram os parceiros externos a reconhecer “a importância da apropriação local”, fazendo com que o trabalho passasse a ser visto como “trabalho deles” (Europa). Nas Américas, isso é cada vez mais intencional: as organizações estão aprendendo a “abrir mão do poder em prol da missão” e a questionar como cada grupo pode “usar seu poder para servir” (Américas).

4.4 Ferramentas e estruturas para um poder saudável

Estruturas como auditorias, memorandos de entendimento (MOUs) e processos de desenvolvimento podem fortalecer as parcerias quando utilizadas com a postura correta. Por exemplo, uma auditoria ajudou a identificar pontos fortes e lacunas, levando à ampliação do trabalho (AFA1). A variável crucial é como elas são utilizadas. Quando enquadradas como prestação de contas mútua e capacitação, são vivenciadas de forma positiva. Quando impostas, reforçam o controle.

As conversas regionais destacam estes pontos essenciais:

- *Clareza*: papéis e responsabilidades acordados (Américas)
- *Acordo mútuo*: especialmente quanto às expectativas de prestação de contas (Américas)
- *Flexibilidade*: adaptação às realidades culturais e contextuais (Europa)

Os líderes também distinguem diferentes tipos de parceria (aliança, pacto, cooperação), cada um carregando diferentes expectativas de poder e responsabilidade (Américas). De modo geral, dinâmicas de poder saudáveis surgem quando a missão é prioritária, a confiança é intencional, a autonomia local é protegida e as estruturas são utilizadas de forma relacional, não mecanicamente.

5. Onde as dinâmicas de poder geram dificuldades

5.1 Contextos de financiamento

A tensão mais constante é a ligação entre dinheiro e influência. Algumas parcerias tendem a se orientar mais para a obediência do que para a confiança, no que um entrevistado chamou de “ambiente do tipo ‘puxa-saco’” (AMAE1).

Em todas as regiões, isso fica claro: organizações dependentes de financiamento são “de fato... dependentes”, e “quem tem dinheiro está em vantagem. ... Muitas vezes, são eles que tomam as decisões” (Europa). Nas Américas, “quem tem o dinheiro sente que detém o poder”, mesmo quando a contribuição é pequena, e as comunidades podem presumir que os financiadores são os tomadores de decisão, independentemente das necessidades locais (Américas).

Isso pode distorcer a comunicação, com os parceiros dizendo o que os financiadores querem ouvir, em vez da verdade. O resultado é um alinhamento impulsionado pela necessidade, e não por um discernimento compartilhado.

5.2 O paradoxo entre gestão responsável e autonomia

Os líderes enfrentam uma tensão real: como garantir a prestação de contas (cuidado com a equipe, finanças, qualidade) sem minar a liderança local. Um líder perguntou como agir sem criar uma “bagunça vinda do Ocidente” (AMAE2).

Em todas as regiões, esse é um desafio vivenciado. Os líderes querem reconhecer o poder e, ao mesmo tempo, “ouvir as outras partes... sem retaliação” (Américas). Ao mesmo tempo, as expectativas externas (relatórios, prazos, sistemas) podem parecer um forma de controle quando não se encaixam nas realidades locais (Europa). Isso não é apenas operacional; é relacional e teológico, tocando na dignidade, na confiança e na integridade da liderança local.

5.3 Condições impostas

Frequentemente, surgem tensões quando os parceiros impõem métodos ou condições vinculadas ao financiamento ou à expertise. Um caso descreveu “condições ultrajantes” introduzidas na fase final de um projeto, levando ao seu encerramento (AFA3).

Exemplos regionais confirmam isso. Na Europa, os financiadores “impuseram condições à equipe” que ignoravam as realidades locais, levando, por fim, ao fim da parceria. Em outro caso, abordagens externas foram adotadas até que a apropriação local fosse reconhecida (na Europa). Mesmo estruturas bem-intencionadas podem se tornar controladoras quando se sobreponham ao contexto, deixando os parceiros com “pouca escolha” a não ser obedecer (AFA4).

5.4 Desrespeito à voz local

O poder se torna prejudicial quando as pessoas se sentem invisíveis ou inferiores. Uma organização “se considerava superior” e desconsiderou um parceiro indígena local (AMAS4).

Nas Américas, isso reflete padrões de longa data: “expatriados fornecendo financiamento, cidadãos locais organizando e povos indígenas realizando o trabalho”. Embora esteja mudando, esse legado ainda molda as expectativas e os relacionamentos (Américas).

Líderes indígenas podem passar pela experiência de organizações externas “dizendo-lhes o que fazer”, reforçando a marginalização. Até mesmo tentativas de igualdade podem ser mal interpretadas devido a expectativas culturais (Europa). A principal constatação é que o sentimento de não ser ouvido é, por si só, uma forma de dano causado pelo poder, independentemente da estrutura formal.

5.5 Violações de limites

Também surgem tensões quando os limites se tornam difusos; os parceiros se tornam concorrentes ou o trabalho é duplicado. Exemplos incluem iniciativas sobrepostas, conflitos de recrutamento e organizações que mudam de funções ao longo do tempo.

Conversas regionais confirmam isso. Na Europa, projetos às vezes são duplicados sem coordenação, particularmente por grupos dominantes. Nas Américas, as dinâmicas denominacionais podem levar à fragmentação e à exclusividade, com as organizações tendendo a trabalhar dentro de suas próprias redes denominacionais em vez de colaborar entre elas. Essas não são apenas questões operacionais; elas refletem lutas mais profundas em torno de identidade, território e legitimidade.

5.6 Propriedade

Conflitos também surgem em torno de crédito e propriedade. Em um caso, um parceiro buscou “100% da propriedade dos direitos autorais”, e a organização local renunciou aos direitos para manter a unidade (AFA6).

Perspectivas regionais ampliam essa visão: o poder é reforçado quando apenas as contribuições financeiras são reconhecidas. Líderes perguntaram como o tempo, a expertise e o conhecimento local podem ser “melhor reconhecidos e valorizados” (Europa). Ao mesmo tempo, há uma crescente conscientização de que “todos têm algum tipo de poder” (Américas). Quando os sistemas deixam de refletir isso, surgem tensões em torno do reconhecimento e do valor. Isso destaca tanto o custo da liderança servidora quanto um risco: a humildade e a disposição para servir, quando não acompanhadas por expectativas claras, responsabilidade mútua e reconhecimento da contribuição de cada parceiro, podem resultar em alguns parceiros arcando com encargos desproporcionais ou tendo suas contribuições subvalorizadas.

6. A cultura como um “guião de poder”

A cultura molda como o poder é compreendido e expresso, quem fala, como as divergências são tratadas e o que é considerado autoridade. O poder não é apenas exercido, mas também interpretado por meio de lentes culturais. Como observou um líder: “Pessoas de outra cultura atribuem esse poder a nós porque é isso que a cultura delas lhes ensina” (Europa).

6.1 Harmonia e feedback seguro

Em alguns contextos, o respeito e a harmonia podem limitar o feedback direto, levando a “desacordos silenciosos” (APA2). Isso é reforçado em todas as regiões. A dependência e a sensibilidade relacional podem reduzir a honestidade, especialmente quando há financiamento envolvido (Europa). Os líderes enfatizam a necessidade de espaços onde as pessoas possam se expressar “sem retaliação” (Américas). O feedback seguro não é automático; ele deve ser criado intencionalmente.

6.2 Concentração excessiva de poder

Em tempos de crise, há frequentemente uma tendência de buscar líderes fortes “para nos salvar” (AMAS1). Conversas regionais mostram como o poder pode se centralizar rapidamente, especialmente quando um único ator controla os recursos (por exemplo, nas Américas). Ao mesmo tempo, os líderes estão se perguntando como diferentes grupos podem, ao contrário, “usar seu poder para servir” (Américas). Uma crise pode concentrar o poder. Portanto, a liderança deve estar atenta e redistribuí-lo de forma intencional.

6.3 Hierarquia e prestação de contas

O respeito pela autoridade pode estabilizar, mas também silenciar. Os riscos incluem tratar a senioridade como inquestionável ou permitir que a liderança se transforme em dominação. A hierarquia é moldada não apenas pela idade, mas também pelo tamanho, financiamento e

expertise. Por exemplo, a escala organizacional influencia a autoridade percebida (Europa) e os padrões históricos: “expatriados... nacionais... povos indígenas” ainda moldam as expectativas (Américas). Uma constatação é que a hierarquia não é o problema; a falta de prestação de contas é que o é.

6.4 Culturas que priorizam os relacionamentos

Em muitos contextos, os relacionamentos vêm antes das tarefas. Quando isso é ignorado, o poder é percebido como abuso. A confiança leva tempo: “a amizade... vai além dos detalhes de um projeto” (Europa). Onde os relacionamentos são fracos, as expectativas impostas (financiamento, prestação de contas, métodos) são percebidas como controladoras. Em alguns casos, isso levou ao rompimento de parcerias (Europa). Tensões semelhantes surgem quando o trabalho é introduzido sem colaboração, levando à resistência ou à duplicação de esforços (Américas).

A forma como as decisões são tomadas é tão importante quanto o que é decidido. A cultura atua como um “roteiro de poder”, moldando tanto o comportamento quanto a percepção. Parcerias saudáveis exigem inteligência cultural, sensibilidade relacional e diálogo contínuo, não apenas correções estruturais.

7. Mudança desejada

Os líderes afirmam o avanço da Aliança em direção a parcerias mais horizontais e baseadas na confiança. Ao mesmo tempo, reconhecem que o progresso é desigual e questionam como torná-lo mais consistente na prática.

7.1 Aprofundar a confiança com clareza de funções

O poder está se tornando cada vez “mais horizontal... o que é algo positivo” (AMAS4). Os líderes observam uma colaboração mais saudável: “Costumávamos apenas receber, mas agora... é muito mais saudável” (Américas). Mas a confiança leva tempo: “A amizade... vai além dos detalhes de um projeto” (Europa) e requer intencionalidade. Ao mesmo tempo, a horizontalidade sem clareza gera confusão. Relacionamentos baseados na confiança precisam ser desenvolvidos e praticados, com funções, responsabilidades e expectativas claras.

7.2 Reduzindo o uso do financiamento como alavanca

Os líderes pedem consistentemente que os fundos não sejam usados como alavanca e que nenhuma organização isolada se torne o ator “decisivo” (AMAE3). As regiões ecoam essa preocupação. O dinheiro ainda molda o poder, às vezes fazendo com que os relacionamentos pareçam transacionais; valorizados apenas “enquanto tivermos dinheiro para contribuir” (Europa). Há uma clara mudança em direção à contribuição compartilhada: “Podemos... ser maiores juntos” (Américas). Isso reflete uma transição da dependência para a interdependência, tanto financeira quanto não financeira.

7.3 Fortalecer as vozes sub-representadas

Os líderes querem uma participação mais direta das comunidades locais, da equipe de campo e dos grupos sub-representados. “Nada sobre nós sem nós” é a orientação clara. Conversas regionais destacam lacunas: comunidades indígenas ainda podem receber ordens sobre o que fazer ou ser excluídas das decisões (Américas). Há também um apelo para valorizar o conhecimento local e a experiência vivida, não apenas o financiamento (Europa). São necessárias formas estruturadas para que as vozes locais moldem as decisões, e não apenas sejam consultadas.

7.4 Aumentar a prestação de contas

Há um desejo entre os líderes por um feedback mais direto e formativo. Isso deve ser feito com cuidado. Os líderes pedem “sem polarização, sem disputas de poder” e espaços onde as preocupações possam ser levantadas “sem retaliação” (Américas). Honestidade e responsabilidade relacional são necessárias para construir confiança, não uma postura defensiva.

7.5 Capacitar líderes

Os líderes estão pedindo apoio prático para lidar com o poder intercultural, conflitos e relações com financiadores. Perspectivas regionais destacam a complexidade de trabalhar entre culturas e sistemas, e a necessidade de compreender diferentes visões de mundo dentro de uma missão compartilhada: “Todos nós precisamos uns dos outros” (Américas). Além do simples treinamento, é necessária a formação: o desenvolvimento da inteligência cultural, da maturidade relacional e do fundamentação teológica. Os líderes não estão tentando remover o poder, mas sim reestruturá-lo no sentido da mutualidade, do serviço e da participação compartilhada na missão de Deus.

8. Uma “Análise do Poder nas Parcerias” da Aliança

O poder nas parcerias tende a se concentrar em cinco áreas-chave. Elas podem servir como pontos de referência para o planejamento e a avaliação:

1. Dinheiro e financiamento (administração e alavancagem)
2. Direitos de decisão (quem define prioridades e métodos)
3. Pessoas e cuidados (RH, supervisão, certificação)
4. Conhecimento especializado e padrões (treinamento, estruturas, qualidade)
5. Legitimidade e apropriação (reconhecimento, voz, representação)

Diálogos regionais confirmam essas áreas e mostram como elas se manifestam na prática.

- O dinheiro continua sendo o poder mais visível. “Quem tem dinheiro leva vantagem” (Europa) e “Quem tem o dinheiro sente que detém o poder” (Américas). Os fluxos financeiros devem, portanto, ser gerenciados não apenas como mordomia, mas como poder.

- A tomada de decisões costuma seguir os recursos. O controle do financiamento, dos sistemas ou das estruturas pode deixar os demais com “pouca escolha” a não ser se alinhar (Europa), mesmo quando a prontidão ou as prioridades locais diferem (Américas).
- Pessoas e cuidados criam uma autoridade em camadas. Diferentes papéis — expatriados, líderes nacionais, comunidades indígenas — trazem responsabilidades sobrepostas que exigem clareza e sensibilidade relacional (Américas).
- Conhecimento especializado também é poder. Organizações maiores podem “produzir coisas com facilidade” (Américas), e estruturas externas podem se sobrepor ao conhecimento local se não forem adaptadas (Europa).
- A legitimidade vai além da propriedade. O poder inclui quem tem voz e representação. “Todo mundo tem algum tipo de poder” (Américas), não apenas aqueles com financiamento ou conhecimento especializado.

Esses domínios estão interligados e são moldados pela cultura. Por exemplo, a língua pode “excluir certas vozes” (Europa), afetando tanto a participação quanto a legitimidade. As parcerias enfrentam dificuldades quando uma das partes controla essas áreas sem acordo. Elas prosperam quando essas questões são claramente discutidas, compartilhadas e revisadas regularmente. Parcerias saudáveis passam da dependência para a interdependência: compartilhando responsabilidades, valorizando todas as contribuições e administrando o poder em conjunto para a missão de Deus.

9. ‘Indicadores de Saúde da Parceria’

As respostas apontam para indicadores práticos que podem orientar revisões de parcerias, memorandos de entendimento (MOUs) e conversas entre líderes:

- Alinhamento da missão: o propósito compartilhado supera o interesse próprio da organização. Quando a missão é prioritária, a competição diminui; os parceiros podem “ser maiores juntos” (Américas). Quando isso não acontece, surgem duplicações e fragmentações (Europa).
- Clareza nas decisões: os direitos de decisão são explícitos. Acordos claros (frequentemente por meio de memorandos de entendimento) evitam confusão. Sem eles, as decisões recaem por padrão sobre aqueles que detêm financiamento ou poder estrutural (Américas).
- Contribuição mútua: todas as contribuições são reconhecidas, não apenas o financiamento. Os líderes enfatizam a valorização do tempo, da expertise e do conhecimento local (Europa), avançando em direção à contribuição compartilhada em vez da dependência (Américas).
- Práticas de confiança: as relações são construídas intencionalmente. A confiança leva tempo: “A amizade leva tempo” (Europa) e requer presença, hospitalidade, acesso ao idioma e diálogo seguro. A “hospitalidade de poder” cria espaço para as vozes dos outros (Américas).

- Prestação de contas com dignidade: os sistemas apoiam o aprendizado, não o controle. A prestação de contas funciona melhor quando mutuamente acordada e culturalmente apropriada, em vez de imposta (Américas; Europa).
- Proteção de limites: Papéis e mandatos são claros. A clareza desde o início ajuda a evitar duplicação, competição e fragmentação (Europa; Américas).
- Voz e representação: As pessoas afetadas moldam as decisões. As vozes locais e indígenas devem estar presentes e exercer influência: “Nada sobre nós sem nós”. Sem isso, as comunidades são excluídas (Américas).
- Caminhos para a resolução de conflitos: Existem processos seguros e claros. Parcerias saudáveis incluem maneiras de lidar com tensões abertamente, sem “lutas de poder” ou retaliação (Américas).

De modo geral, não se trata de ideais, mas de condições práticas. A colaboração prospera quando esses esforços são intencionalmente planejados, revisados regularmente e sustentados por um compromisso com os relacionamentos.

10. Recomendações

10.1 Padronizar uma “Conversa sobre Poder”

Identifique o poder logo no início de cada parceria. Uma conversa simples e estruturada durante a formação e a renovação, que abranja os domínios do “Mapa de Poder”, pode trazer à tona suposições e prevenir conflitos. Os líderes enfatizam que isso é “muito útil” (Américas), especialmente entre culturas onde o poder é percebido de maneira diferente (Europa). Isso também levanta questões mais profundas sobre como o poder deve ser compreendido e exercido.

10.2 Utilizar uma “Carta de Decisões”

Muitas tensões decorrem de uma autoridade pouco clara. Uma breve carta anexada aos acordos de colaboração pode esclarecer o que é de competência local, o que é compartilhado ou o que é exigido pelos financiadores e como as disputas são tratadas. Sem essa clareza, as decisões recaem por padrão sobre aqueles que detêm poder estrutural (Américas, Europa). Em outras palavras, o objetivo é a clareza, não a burocracia. A clareza oferece uma proteção contra o controle implícito.

10.3 Criar caminhos para vozes sub-representadas

Os líderes querem mais do que consulta; eles querem participação na tomada de decisões. Isso requer estruturas intencionais (por exemplo, fóruns facilitados, direitos claros de fala, ciclos de feedback), juntamente com facilitadores práticos, como acesso linguístico. Sem isso, vozes importantes permanecem excluídas, especialmente comunidades locais e indígenas (Américas; Europa). O princípio orientador é que a representatividade deve ser projetada e não presumida.

10.4 Fortalecer a prestação de contas

Há um desejo entre os líderes por um feedback mais direto e formativo. Isso poderia assumir a forma de conversas regulares sobre o estado da parceria, com apoio da liderança da Área quando necessário. No entanto, isso deve ser feito com sabedoria relacional, evitando “disputas de poder” e possibilitando um feedback honesto “sem retaliação” (Américas). Em outras palavras, a prestação de contas deve ser ao mesmo tempo corajosa e relacional.

10.5 Capacitar líderes

Os líderes precisam de ajuda prática para lidar com o poder intercultural, conflitos e relações com financiadores. Isso inclui compreender diferentes “esquemas de poder” culturais, desenvolver a capacidade organizacional e reconhecer que “fazemos parte de um ecossistema em que todos precisamos uns dos outros” (Américas). O foco está na formação: não apenas nas habilidades, mas em como o poder é compreendido e exercido.

10.6 Estabelecer limites

Limites claros (por exemplo, regras, restrições ou diretrizes) podem impedir que o financiamento se torne uma forma de controle. Isso inclui o planejamento conjunto, a liderança local na implementação, a transparência em relação às condições e a revisão periódica com contribuições locais. Análises regionais mostram que, sem isso, o financiamento pode distorcer relacionamentos ou impor expectativas irrealistas (Europa; Américas). O objetivo é garantir que a administração sirva à missão sem dominá-la. A intenção não é remover o poder, mas administrá-lo bem, construindo parcerias marcadas pela confiança, pela reciprocidade e pela participação compartilhada na missão de Deus.

11. Diálogo adicional

Os entrevistados identificaram áreas para aprendizado contínuo em toda a Aliança:

- Dinâmica doador–beneficiário: como a administração financeira pode coexistir com liderança compartilhada e interdependência
- Inteligência cultural e padrões de poder: como a cultura molda a autoridade, a comunicação e a participação
- Resolução de conflitos: desenvolvimento de formas não polarizantes de lidar com tensões e restaurar relacionamentos
- Participação das mulheres: fortalecer caminhos para a inclusão nos movimentos de tradução da Bíblia
- Sucessão e transição: reconhecer a mudança de liderança como uma questão de poder
- Mapeamento do poder: compreender as estruturas de poder internas e externas

As conversas regionais aprofundam e ampliam essas prioridades:

- Tipos de poder: Que diferentes tipos e bases de poder existem? (Europa)
- Além da contribuição financeira: como reconhecer o tempo, a expertise e os recursos locais (Europa)
- Dependência e interdependência: abordar como o financiamento molda o comportamento e a iniciativa (Europa)
- Diplomacia nas dinâmicas de poder: “sem polarização, sem lutas pelo poder” (Américas)
- Modelos de parceria: como alianças, pactos e cooperação moldam as expectativas em relação ao poder (Américas)
- Consciência do ecossistema: reconhecer a interdependência entre diversos atores: “Todos precisamos uns dos outros” (Américas)
- Apropriação local: garantir que a tomada de decisão recaia genuinamente sobre os atores locais (Europa)
- Teologia do poder: Qual é a perspectiva de Deus sobre o poder em comparação com os pressupostos seculares? (Europa)

De modo geral, os líderes clamam por um envolvimento mais profundo, matizado e teologicamente fundamentado com o poder, que passe da crítica para o aprendizado compartilhado e a transformação.

12. Conclusão

A pesquisa revela uma Aliança com maturidade crescente: os líderes mencionam cada vez mais o poder de forma explícita, valorizam a humildade e a reciprocidade e afirmam uma mudança em direção a uma parceria mais horizontal. As conversas regionais confirmam essa trajetória, destacando um movimento em direção à colaboração intercultural, à contribuição compartilhada e à disposição de “abrir mão do poder em prol da missão” (Américas).

Ao mesmo tempo, assimetrias persistentes (por exemplo, desiguais ou desequilibradas), especialmente no financiamento, nos direitos de decisão, na capacidade organizacional e nos padrões, continuam a gerar tensão. O poder financeiro permanece o mais concentrado, com o reconhecimento de que “quem tem dinheiro leva vantagem” (Europa), moldando a voz e as decisões, muitas vezes sem intenção. Essas dinâmicas são ainda mais complicadas por “padrões de poder”, em que a autoridade é interpretada de maneiras diferentes conforme o contexto.

Os líderes também reconhecem que o poder está mais amplamente distribuído do que se supõe, estendendo-se além do dinheiro e da autoridade formal para abranger relacionamentos, conhecimento especializado, cultura, idioma e influência espiritual. Conforme observado,

“Todos têm algum tipo de poder... expresso de maneiras diferentes” (Américas), abrindo possibilidades para parcerias mais mútuas e interdependentes.

O caminho a seguir não é eliminar o poder, mas administrá-lo fielmente à maneira de Cristo:

- Tornar o poder explícito por meio de diálogos contínuos;
- Construir confiança e amizade como infraestrutura essencial;
- Proteger e fortalecer a autonomia local;
- Valorizar diversas formas de contribuição;
- Fortalecer a voz, a representatividade e a prestação de contas; e
- Desenvolver capacidade cultural e teológica para lidar com o poder.

Em última análise, o convite é para reimaginar o poder não como algo a ser detido, mas como algo a ser compartilhado e expresso por meio do serviço dentro de um corpo global interdependente.

Essas reflexões são um presente para a Aliança, revelando tanto o progresso quanto o desafio contínuo. Elas chamam os líderes ao aprendizado contínuo — na prática, nas relações e teologicamente — para que o poder não se torne uma barreira, mas um meio de servir à missão de Deus com integridade, humildade e participação compartilhada.