

**UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE HUMANIDADES E DIREITO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA RELIGIÃO**

EUNICE DALIA NINA AGUILAR

**RELIGIÃO E CULTURA:
A IGREJA EVANGÉLICA METODISTA DA BOLÍVIA, SUAS
INTERAÇÕES SÓCIO-CULTURAIS E CORRESPONDENTES
REFLEXOS EM SUA ORGANIZAÇÃO**

SÃO BERNARDO DO CAMPO - SP

2010

EUNICE DALIA NINA AGUILAR

**RELIGIÃO E CULTURA:
A IGREJA EVANGÉLICA METODISTA DA BOLÍVIA, SUAS
INTERAÇÕES SÓCIO-CULTURAIS E CORRESPONDENTES
REFLEXOS EM SUA ORGANIZAÇÃO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Religião da Universidade Metodista de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências da Religião.

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Sathler-Rosa.

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2010

Quero dedicar este trabalho a meu esposo Victor Manuel, companheiro, amigo, cúmplice, com quem compartilho meus sonhos. A ele minha gratidão, pelo seu amor, compreensão e apoio permanente.

Aos meus filhos Nathaniel (10 anos), Victor (8 anos) e Jonathan (7 anos), frutos de amor, que me brindam alegria, encorajando-me e, compreendendo a minha ausência.

A meu pai Antonio, pela inspiração que me transmite.

AGRADECIMENTOS

A CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pelo auxílio financeiro de CNPq.

Ao Prof. Dr. Ronaldo Sathler-Rosa, orientador, conselheiro e amigo, que tem caminhado comigo e compreendido minhas limitações.

Ao Prof. Dr. Geoval Jacinto da Silva, pela acolhida, estímulo, orientação e, a transmissão de conhecimentos.

Ao grupo de pesquisa GETEP, do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Religião da UMESP.

Aos professores do curso de Ciências da Religião, pela seriedade do trabalho acadêmico que realizam e, ao pessoal da Biblioteca, secretárias da Pós-Graduação e funcionários em geral.

Ao casal Kenia Ortiz e Pedro J. Jimenez; à freira Noêmia Santos pelo apoio, e amizade incondicional que me brindaram.

A minha sobrinha Senobia Lopez, que na minha ausência cuidou dos meus filhos e da minha casa.

A Igreja Evangélica Metodista da Bolívia, pela confiança e empréstimo de diversos documentos fundamentais para a realização da pesquisa.

A Igreja Metodista de Rudge Ramos, pela acolhida carinhosa, e pela oportunidade de conviver, aprender a cada domingo sobre o livro da vida.

NINA AGUILAR, Eunice Dalia. *Religião e Cultura: A Igreja Evangélica Metodista da Bolívia, suas interações sócio-culturais e correspondentes reflexos em sua organização* – Dissertação (Mestrado). São Bernardo do Campo – SP, Programa de Pos-Graduação em Ciências da Religião, Universidade Metodista de São Paulo, 2010, 134 f.

RESUMO

Em meio às rápidas mudanças que acontecem na sociedade e no mundo, muitas organizações estão a caminho de perder sua finalidade, sendo que as mais vulneráveis são as igrejas protestantes tradicionais. O contexto multicultural da Bolívia fez com que a Igreja Evangélica Metodista da Bolívia experimentasse dificuldades para estabelecer uma linha de trabalho que a ajudasse a cumprir sua missão; por isso a pesquisa está direcionada a conscientizar sobre a importância da adaptação de alguns procedimentos administrativos para as tarefas da missão. Porém, primeiro foi necessário apresentar uma síntese histórica da igreja, depois uma conscientização da importância de olhar as igrejas como organizações, focalizando nossa análise nos fatores e condicionantes de sua estrutura; posteriormente foram oferecidos subsídios para uma gestão administrativa.

Palavras chaves: Bolívia – Igreja Metodista – Culturas – Organização – Administração.

ABSTRAT

In the midst of the rapid changes that are occurring in society and in the world, many organizations run the risk of losing sight of their goals. The multicultural context of Bolivia has exercised a significant influence on the configuration of crises in the Evangelical Methodist Church of Bolivia, and the consequent difficulties of establishing lines of work to fulfill its mission. The objective of this dissertation is to examine the importance of the recognition of cultural diversity and adaptation of administrative procedures for the execution of the tasks of the mission of the Church in a specific context. The research presents a historical synthesis of the origin and development of the Methodist Church in Bolivia. It also analyzes the role of churches as organizations of the Third Sector. Further, the research identifies factors and conditions that can contribute to administrative management that is coherent with the mission of the churches, and that corresponds to the actual multicultural context of Bolivia.

Key-Words: Bolivia, Methodist Church, Cultures, Organization – Administration.

A dissertação de mestrado sob o título “**Religião e Cultura: A Igreja Evangélica Metodista da Bolívia, suas interações sócio-culturais e correspondentes reflexos em sua organização.**”, elaborada por **Eunice Dalia Nina Aguilar** foi apresentada e aprovada em 11 de março de 2010, perante banca examinadora composta pelos professores Doutores **Ronaldo Sathler – Rosa** (Presidente/UMESP), **Geoval Jacinto da Silva** (Titular/UMESP) e **Antonio Maspoli de Araújo** (Titular/Mackenzie).

Prof. Dr. Ronaldo Sathler – Rosa
Orientador e Presidente da Banca Examinadora

Prof. Dr. Jung Mo Sung
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Programa: **Pós-Graduação em Ciências da Religião**

Área de Concentração: **Práxis Religiosa e Sociedade**

Linha de Pesquisa: **Ação das Instituições e dos movimentos eclesiais na sociedade**

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - População Urbana e Rural (1970-2006), p. 21

TABELA 2 - Etnias (1845-1976), p.25

TABELA 3 - Identificação Étnica, p.26

TABELA 4 - Dados Sobre a Organização da Igreja, p. 83

TABELA 5 - Dados Sobre a Organização Econômica da Igreja, p. 84

QUADRO 1 - Número de Igrejas por Distrito Eclesial e Perfil Urbano-Rural, p.65 **QUA-**

DRO 2 - Organograma da Igreja Metodista da Bolívia 1969 – 1975, p. 74

QUADRO 3 - Estrutura da Igreja Metodista da Bolívia 1976, p. 75

QUADRO 4 - Estrutura da Igreja Metodista da Bolívia 1977, p. 77

QUADRO 5 - Estrutura da Igreja Metodista da Bolívia 1995, p. 77

SUMÁRIO

Introdução.....	11
CAPITULO 1 – SÍNTESE HISTÓRICA SOBRE A INSERÇÃO, A CONSOLIDAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DA IGREJA EVANGÉLICA METODISTA DA BOLÍVIA	14
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA BOLÍVIA E SUAS CULTURAS.....	14
1.1.1 Aspectos Geográficos, Sociais e Culturais da Bolívia.....	20
1.1.2 Aspectos Religiosos da Bolívia.....	27
1.2 O PROCESSO DE INSERÇÃO DO METODISMO NA BOLÍVIA.....	34
1.2.1 A Igreja Metodista e sua Expansão na Época das Missões.....	43
1.2.2 A Organização da Igreja Metodista.....	46
1.3 A AUTONOMIA DA IGREJA EVANGÉLICA METODISTA NA BOLÍVIA....	47
1.3.1 As Crises na IEMB após a sua Autonomia.....	48
CAPITULO 2 – A DIMENSÃO ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVA DA IEMB (1969-1992).....	57
2.1 A IGREJA COMO ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR.....	57
2.2 A ESTRUTURA E ADMINISTRAÇÃO DA IEMB.....	61
2.3 A MISSÃO DA IEMB.....	66
2.4 A IEMB E SEUS ELEMENTOS COMPONENTES E FATORES CONDICIONANTES.....	70
2.4.1 Componentes da Estrutura.....	73
2.4.1.1 Sistema de Responsabilidade.....	78

2.4.1.2 Sistema de Autoridade.....	79
2.4.1.3 Sistema de Comunicações.....	80
2.4.2 Análise dos Fatores Condicionantes das Práticas Organizativas da IEMB.....	81
2.4.3 Objetivos e Estratégias	82
2.4.4 Ambiente Externo.....	89
2.4.5 Tecnologia.....	92
2.4.6 Recursos Humanos.....	94
2.5 VISÃO: ELEMENTO INTEGRADOR DAS CONDICIONANTES DA IEMB..	96
CAPITULO 3 – SUBSÍDIOS PARA UMA GESTÃO ORGANIZACIONAL– ADMINISTRATIVA NA IEMB COM UMA DIMENSÃO INTER-CULTURAL.....	101
3.1 OS PRESSUPOSTOS TRADICIONAIS NA IEMB E AS NECESSIDADES DE HOJE.....	101
3.2 A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS OPERACIONAIS A PARTIR DA MISSÃO E CONTEXTO SÓCIO-CULTURAL.....	111
3.2.1 A Importância da Comunicação.....	114
3.2.2 A Preocupação com a Representatividade.....	116
3.2.3 A Necessidade de Sistemas.....	118
3.3 AS PESSOAS COMO BASE PARA UMA GESTÃO ADMINISTRATIVA PARA A IEMB.....	120
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS.....	129

INTRODUÇÃO

A origem da presente pesquisa é fruto das reflexões que começaram no processo da formação acadêmica da pesquisadora, como parte da membresia da Igreja Metodista e por ter vivenciado a experiência administrativa em um Centro Comunitário Metodista na cidade de Cochabamba, Bolívia.

O tema escolhido nasceu pela recorrência de vários intentos da Igreja Evangélica Metodista da Bolívia (IEMB) de modificar sua estrutura, ocasionando discussões e divisões internas que derivaram em dificuldades no campo administrativo e organizacional. Esta pesquisa tem como objetivo analisar as interações sócio-culturais da Igreja Metodista, desde sua inserção, expansão e desenvolvimento, e os correspondentes reflexos em sua organização, a fim de oferecer subsídios para sua gestão administrativa.

Tínhamos conhecimento de que estaríamos lidando com fenômenos de dimensões complexas, pois as organizações se encontram em constante processo de transformação. Entretanto, percebemos que seria interessante e útil desenvolvermos uma pesquisa que mostrasse o desenvolvimento da IEMB, sua organização e administração diante de um contexto multicultural.

A Igreja Metodista da Bolívia, ao longo de sua história, tem sido marcada por crises internas organizacionais e administrativas derivadas de seu contacto com varias culturas e pelas situações políticas e sociais do país. Em decorrência dessa situação, nos sentimos moti-

vados a realizar estudos nessa área. Sobretudo é do interesse pessoal da pesquisadora o aprofundamento da pesquisa no intuito de compreender o impacto que produz o contexto multicultural da Bolívia em uma organização religiosa que tem como finalidade inserir valores éticos e cristãos através da evangelização e do serviço social.

Focalizamos a nossa análise no período de 1969 a 1992, por ser o período em que a Igreja estabeleceu uma nova estrutura e experimentou dificuldades em se reorganizar e administrar as obras executadas pelos missionários metodistas dos Estados Unidos. O método utilizado é o histórico crítico, porque se busca compreender os acontecimentos passados que influenciaram, e ainda influenciam o objeto de estudo desta forma vislumbrar os fatos e procurar a verdade e avaliar a realidade atual. Para isso utilizamos a metodologia de pesquisa bibliográfica e documental. O levantamento de dados se deu através de documentos primários da Igreja Metodista: atas, informes, ensaios. Portanto, foi possível entrecruzar a informação e analisá-la em diálogo com nossos referenciais teóricos.

Para a descrição da origem, composição cultural e a incursão do Protestantismo na Bolívia, utilizamos os estudos de José Mesa (2007) e Jean –Pierre Bastiam (1994), mais o eixo onde se desenvolveu cultura e religião se utilizo como referencial teórico principal a Clifford Geertz (1989) com seu livro “A interpretação das Culturas” onde apresenta uma alternativa frente as formas de simbolismo postuladas por outros autores e propõe a interpretação das expressões sociais. Através deles se conseguiu obter uma visão mais profunda da realidade sócio-cultural e religiosa da Bolívia. Para o conhecimento da história da Igreja Metodista na Bolívia, utilizamos o livro de Delfin Quispe (2006), para entender sobre a missão David Bosch, quem diz que não se pode divorciar a esfera espiritual da material e social.

Para a compreensão organizacional e administrativa da IEMB, a pesquisa foi construída em três capítulos onde o principal referencial teórico é Peter Drucker (2001), que, com os estudos efetuados em diversos tipos de organização como consultor, nos deu a entender da importância da administração para todo tipo de organizações.

No primeiro capítulo se oferece uma síntese da evolução cultural andina, a distribuição da população, sua identidade étnica, as origens das culturas aymaras, quéchuas e o porquê continuam tão em evidencia quando se examina a sociedade boliviana em seu conjunto. Também se expõe uma síntese da chegada do protestantismo à Bolívia e a incursão do metodismo, primeiramente voltada para a sociedade privilegiada, mas, pela força dos movimentos sociais, em especial, do movimento leigo aymara, a Igreja se reveste de uma nova identidade, redefinindo sua estrutura.

Dentro desse contexto histórico, no segundo capítulo se oferece uma sustentação teórica sobre a natureza sócio-cultural das organizações, com destaque para a IEMB. Salienta-se a importância de reconhecer-se que a IEMB é uma organização como outra qualquer com a diferença de que não visa lucro. No entanto, tem instituições e organismos que geram recursos econômicos e financeiros. Precisa, portanto, de conhecimentos administrativos para executar as tarefas da missão da Igreja.

No terceiro capítulo é feita uma reflexão sobre pressupostos administrativos históricos que ainda mantêm a Igreja em desvantagem para lidar com as novas situações e exigências de hoje. Assinalamos como a missão pode ajudar na elaboração das estratégias e objetivos operacionais. Também se sugere a implantação de princípios administrativos e organizacionais que possam dar maior eficácia à missão da Igreja.

CAPÍTULO 1

SÍNTESE HISTÓRICA SOBRE A INSERÇÃO, A CONSOLIDAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DA IGREJA EVANGÉLICA METODISTA DA BOLÍVIA

Para entendermos melhor a Igreja Metodista da Bolívia, no que se refere à sua organização dentro de um contexto multicultural e plurilíngüe, é necessário num primeiro momento levantar dados sobre esse país; como foi constituído, como é a sua cultura e outros dados relevantes.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA BOLÍVIA E SUAS CULTURAS

Para conhecer o desenvolvimento das culturas da Bolívia, é importante compreender e ressaltar aspectos sócio-culturais e políticos do país. Antes da invasão a América do Sul pelos ibéricos, existiam culturas étnicas nas zonas geográficas onde se encontram atualmente os países de Equador, Peru, Bolívia e o Norte de Chile. Nelas foram deixadas como testemunha da sua existência: a arte rupestre, cerâmicas e restos arqueológicos.

O território andino, antes da chegada dos europeus, estava dividido em duas partes denominadas: *Anan* (os de acima) e *Urin* (os de abaixo)¹. As grandes culturas regionais (*Moches*, *Nazca*, *Tiahuanaco* e os *Pucara*) se expandiram pela zona meridional chegando até o Atacama no Chile e no norte Argentino. Ainda se podem apreciar as ruínas de *Tiahuanacu* no altiplano do Estado de La Paz, bem como em outros Estados. Todas elas mostram uma estrutura arquitetônica maravilhosa, de acordo com J. Mesa:

No século XII o Império Huari-Tiahuanaco situado geograficamente no território boliviano, sucumbe por fatores climáticos (intensa seca) então os centros urbanos (atualmente ruínas de Tiahuanacu-La Paz) foram abandonados e a população se dispersou formando assentamentos menores, especialmente na zona do lago Titicaca. Ainda existem algumas das antigas culturas que renascem em novas formas; dos Moches emerge o reino Chimú, os Chancay aparecem na zona central. No entorno do lago nascem os senhorios kollas, hoje conhecidos como Aymaras, e, no Vale o reino Mollo, no Cuzco; aparecem os Incas, que entre os séculos XIII e XIV iniciam sua expansão estabelecendo um império *pan-andino*.²

Muitas culturas primitivas foram perdendo a sua essência, com isto provocando uma subdivisão e transformação. Nesse processo surgem os *Incas*. Com a idéia de formar um império pan-andino, foram conquistando muitos territórios: *a guerra e posterior vitória sobre os Chancas assinala o início de uma série de conquistas que não param, até que o Império Inca se afirma abrangendo uma extensão que vai desde Quito no Equador até o norte da Argentina e Chile* (GISBERT, 2007,p.60)³. Quando chegaram aos povos situados na beira do Lago Titi-

¹ MESA, José.GISBERT, Teresa. MESA G., Carlos. *Historia de Bolívia*. La Paz - Bolívia, 6ta. Ed.: Editorial Gisbert, 2007, p. 19. As traduções desta dissertação são de responsabilidade da autora.

² Um discurso Pan-andino baseado na identidade, oposição anti-sistêmica ao capitalismo e a toda potência imperialista (incluindo-se aí o Brasil, por vezes) tem suas raízes e forças motrizes perfeitamente assinaladas por Xavier Alvo, que ata seus cabos em um raios-X precisa da constelação milenar constitutiva do “homem andino” *In. CHAVES, Daniel Santiago. Resenha de movimentos e poder indígena em Bolívia, Equador e Peru, Anos 90*. Porto Alegre, v.16, n.29, p.365-369, jul.2009 Acesso em: 20 dic. 2009

³ GISBERT Teresa. Os Incas. *In.*MESA, Jose de, GISBERT, Teresa. MESA G., Carlos. *Historia de Bolívia*, 2007, p. 50.

caca, encontraram os *kollas*, *pukinas*, *urus*, e outros (hoje chamados de *aymaras*) organizados em *ayllus*,⁴. Estes tinham uma postura comunal e pacífica, onde não prevalecia uma divisão acentuada de classes sociais, porém uma alta divisão no trabalho e uma boa distribuição das riquezas. A grande fortaleza dessas culturas para sobreviver até hoje foi sua atitude pacífica, respeitosa e submissa. Essa atitude dos *aymaras* fez com que a conquista dos Incas fosse também pacífica, e quem sabe foi uma das razões fundamentais para que esses povos conservassem sua religião e idioma quase no original, como afirma O. Olmedo:

Os *aymaras* (antes *kollas*) ameaçados em sua existência nacional aceitaram a invasão Inca, atuando politicamente, adotaram um regime de convivência pacífica que os permitiu conservar sua cultura, sua língua e sua religião⁵.

O império Inca ia crescendo de forma surpreendente. E, para que tivesse uma melhor organização e controle, divide politicamente seu império, nomeando todo seu território conquistado como *Tahuantinsuyo*, que na língua nativa significa “a terra dos quatro Estados” quais sejam: *Chinchasuyo*, sobre a costa do Pacífico; *Antisuyo* na selva; *Kollasuyo* no altiplano e *Cuzco* que significa umbigo do mundo (MESA, 2007, p.57). O que mais chama a atenção nesta cultura é sua religião politeísta, procuram conciliar-se com as antigas etnias e introduzem o culto às *Huacas*⁶ e o sacrifício da *Capac-Cocha*, que consistia em enterrar crianças vivas, a fim de manter afáveis os seus deuses.⁷

A característica deste tipo de sociedade é que havia uma diferença de classes, repartição desigual de terra, onde os que pertenciam à nobreza possuíam as melhores terras que eram cultivadas pelos *yanaconas*⁸. Trasladados de distintas partes do império, segundo Teresa

⁴ Ayllu: conjunto de pessoas organizadas como comunidade e que está ligada estritamente a terra, a produção e distribuição, acompanhado de um artesanato doméstico. (...) A terra é o essencial, o axial por onde roda a existência/cosmo visão e, indubitavelmente, a sobrevivência econômica. **In.** OLMEDO, Oscar. *Paranóia Aimara*, 2006, p. 277-279

⁵ OLMEDO Llanos, Oscar. *Paranoia Aimara*, La Paz: Plural, 2006, p. 67.

⁶ Huacas: é a denominação que recebe todo objeto sagrado, seja um morro, uma lagoa, uma cova, um produto da terra de forma singular, etc. Também eram *huacas* as múmias de seus antepassados. **In.** MESA, Jose de, et al, *Historia de Bolívia*, 2007, p. 62

⁷ QUISBERT, Teresa. Os Incas, **In.** MESA, Jose, et al, *História de Bolívia*, 2007. p. 51.

⁸ Yanaconas: Trata-se do homem que vive em condição servil e dependente da aristocracia inca. Não recebia

Quisbert, a base sobre a qual descansava toda a sociedade eram os *ayllus*, que eram formados pelos descendentes de cada um dos Incas, o que significa que havia uma forte estratificação social:

A cabeça da sociedade se compunha dos que tinham sangue real. O Inca estava divinizado e seus poderes eram ilimitados, pois legislava, administrava, era o sumo sacerdote e general dos exércitos. Como descendente do Sol era adorado pelos súditos; ninguém podia olhar o seu rosto, exceto suas mulheres e irmãs, para ficar perto dele deveriam tirar seus sapatos. Depois da nobreza, existia um grupo também reduzido denominados guerreiros: “incas de privilégio” que se diferenciava dos outros por ter as orelhas artificialmente deformadas, por isso os espanhóis os chamaram de *Orejones*. Por debaixo deles estava o povo que trabalhava para sua família e de tempo em tempo cultivavam as terras do Sol e dos Incas.⁹

Os cronistas afirmam que o Império Inca entrou em um período de divisão por causa de dois irmãos que queriam o trono do Pai Inca. Foi nesse período de guerras internas que terminou por coincidir com a chegada de Francisco Pizarro em 1532. Este conquistador, num primeiro momento, foi tratado como um Deus. Aproveitando-se desta situação se proclamou intermediário para reunir os irmãos *Atahuallpa* e *Huascar* (tudo estava planejado para submeter os Incas). Antes de qualquer encontro bélico os espanhóis liam um texto do Real Conselho de Espanha¹⁰ que ordenava soltar as armas e submeter-se ao império espanhol e sujeição à religião católica, caso não aceitassem as ordens advertia que os espanhóis começariam a batalha. Foi assim que se iniciou uma nova história, mudando o destino de todos os povos que existem na América do Sul.

Foram as atitudes dos colonizadores espanhóis e portugueses que não ajudaram na inter-relação entre culturas, eles tinham um comportamento etnocêntrico, sentiam-se como os únicos portadores de tecnologia, estrutura social, conhecimentos sobre arte, agricultura, ar-

redistribuições e sua condição servil é por toda a vida e hereditária. Mas não entram na categoria de escravos. In. OLMEDO, Oscar. *Paranoia Aimara*, 2006, p. 290

⁹ MESA, José.GISBERT, Teresa. MESA G., Carlos. *Historia de Bolivia*. La Paz-Bolivia, 6ta. Ed.: Editorial Gisbert, 2007, p. 57-58 .

¹⁰ Idem , p. 88.

quietude, etc. Sobretudo acreditavam cegamente possuir a verdadeira religião e quando conquistavam territórios garantiam a preservação do catolicismo romano. Essa forma de pensar foi um dos pontos que atrapalharam o diálogo que deveria existir quando se encontram culturas diferentes, os colonizadores europeus se escandalizavam da forma como viviam esses povos. Os rituais e práticas que os nativos faziam eram considerados demoníacos, e cheios de preconceitos os taxaram de “pagãos”, “incivilizados”, “analfabetos” e outros qualificativos.

Hoje, com a globalização, a sociedade boliviana inicia uma busca de identidade nacional. Os descendentes dos indígenas criaram uma nova classe “popular”, conscientes da nova realidade participam da política, possuem cargos administrativos os quais num passado não muito distante parecia impossível alcançarem.

No período colonial a população já estava dividida em classes sociais, contudo, uma das causas que fizeram com que a Bolívia demorasse a caminhar para o progresso foi a nova estratificação social, desta vez determinada pela cor da pele. Os que tinham o poder e domínio eram os descendentes diretos dos espanhóis nascidos na Bolívia e denominados *Criollos*, eles se encontravam no topo segundo a hierarquia social. Tinham todo o direito de exercer altos cargos políticos e administrativos, como: presidência da república, forças armadas, gerenciamento de negócios, etc. Também foram privilegiados para estudar dentro e fora do país em nível superior.

Em segundo lugar na estratificação estão os mestiços, descendentes dos espanhóis com índios da classe real, também formava um grupo privilegiado e dominante. Gozavam de privilégios como: exercer cargos políticos e administrativos, e também tinham direito a estudos universitários. Por último se encontravam os indígenas (*aimarás, quéchuas, guaraníes, mojeños, puquinas, yuracarés*, etc.) submetidos a todo tipo de abusos, ultrajes da parte dos Criollos e Mestiços. Para eles era proibido participar da escola, sequer aprender o alfabeto.

A diferença entre um Inca e o Rei de Espanha se resumia no fato de que o Inca não deixava que seu povo sofresse de fome e nem tivesse falta de moradia. Cada *ayllu* tinha terras para seu sustento e desenvolvimento; porém, na época da colonização os reis espanhóis faziam

contratos de risco compartilhados diretamente com os conquistadores. A coroa cedia em troca do direito sobre terras compartilhadas: honras, títulos e benefícios futuros, sem se preocupar de como eram feitas as conquistas. Diante dessa realidade não atenderam às necessidades dos povos indígenas, só estabeleceram estruturas e políticas para cuidar dos interesses de seu Rei e do seu continente. Durante o período colonial o clero tinha uma enorme influência em todos os atos públicos, muitos bispos e arcebispos foram presidentes de audiências e alguns chegaram a vice-reis.

Em 1532, Francisco Pizarro¹¹ conquistou o Império dos Incas, durante quase três séculos os colonizadores dominaram estes povos. Tudo seria muito diferente se nessa época antropólogos e sociólogos chegassem primeiro a América do Sul, desta forma não encontraríamos tantas camadas sociais que produziram a violência gerada pela conquista, essas camadas se firmaram como rochas. Seria necessário fazer uma interpretação mais cuidadosa dessas culturas para descobrir o que pensam, sentem e querem transmitir após viver uma experiência tão amarga. Para chegar a ficar um país livre do jugo espanhol, muitas vidas se perderam deixando viúvas e órfãos.

A consolidação da Independência da República de Bolívia foi em 10 de agosto de 1825. As tropas do General Simon Bolívar libertaram a Bolívia do domínio dos reis de Espanha e foi em sua honra que na Declaração de Independência o país foi denominado República de Bolívar, e sua capital recebeu o nome de *Sucre* em homenagem ao Marechal Antonio José de Sucre. Posteriormente, foi modificado pela proposta do Deputado Estadual Potosí: Manuel Martín Cruz, que argumentou com a seguinte frase: Sim de Rômulo, Roma; de Bolívar, Bolívia. A partir de 3 de outubro de 1825 a nova república adotou oficialmente o nome de Bolívia.

Inicia-se uma nova república, entretanto, por muito tempo ainda a discriminação social aos povos indígenas se mantém. Esta vista rápida da história da Bolívia nos faz compreender que a população boliviana sofreu muito para ser soberana e livre, mas essa liberdade foi terri-

¹¹ MESA, José. GISBERT, Teresa. MESA G., Carlos. *Historia de Bolivia*. La Paz-Bolívia, 6ta. Ed.: Editorial Gisbert, 2007, p. 85.

torial e não social. A compreensão social de um povo é muito mais complexa e deve ser analisada por partes. Assim se referiu Clifford Geertz:

De acordo com essa concepção, o homem é um composto de “níveis”, cada um deles superposto aos inferiores e reforçando os que estão acima dele. À medida que se analisa o homem, retira-se camada após camada, sendo cada uma dessas camadas completa e irreduzível em si mesma, e revelando outra espécie de camada muito diferente embaixo dela. Retiram-se as variadas formas de cultura e se encontram as regularidades estruturais e funcionais da organização social.¹²

Apesar do impacto da modernização a Bolívia parece conservar muitos traços das culturas andinas; entre elas o uso natural das línguas nativas, a reciprocidade como norma fundamental de convivência e outros aspectos. Tal variedade de culturas a torna complexa e irreduzível em si mesma, dentro de cada micro-cultura encontramos diferentes formas de estruturas, sistemas; algumas se conservaram inalteradas, outras foram reinterpretadas e adquiriu novos significados. Assim se explica a problemática sócio-cultural que os bolivianos vivem hoje.

1.1.1 Aspectos Geográficos, Sociais e Culturais da Bolívia

A Bolívia é um país situado no centro-oeste: coração da América do Sul. Limita ao norte e a este com Brasil, ao sul com Paraguai e Argentina, a oeste com Chile e Peru. É um dos países latino-americanos que ficou sem litoral marítimo. É também o *oitavo mais extenso do Continente Americano e o vigésimo sétimo em nível mundial*.¹³ Tem uma extensão territorial de 1.098.581 km² dividida politicamente em nove Departamentos (Estados) e 112 províncias. Segundo o INE (Instituto Nacional de Estatística da Bolívia) *os habitantes registrados no último censo (2001) foram de 8.274.325*¹⁴ habitantes. Nas últimas estimativas do INE, *calcula-*

¹² GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A., 1989, p. 49.

¹³ Bolívia- Demografia. *In.* <http://pt.wikipedia.org/wiki/Bolívia#Demografia> - Acesso em agosto de 2009.

¹⁴ História de Bolívia. *In.* <http://www.ine.gov.bo/html/visualizadorHtml.aspx?ah=historia2.htm> Acesso em 30

se que desde os anos 2007, 2008 e 2009 a população aproximada será de uns 10.227.299 habitantes¹⁵. Hoje se encontra num grau médio de urbanização, pois cerca de 65,98% de seus habitantes moram em cidades ou urbanizações e 34,02% na área rural. A taxa de crescimento tem sido reduzida nos últimos anos de um nível de 2.74% entre os anos de 1992-2001 para 1.97%, devido aos efeitos da globalização. Somando também as migrações internas que geram um acelerado processo de redistribuição espacial da população.

TABELA 1

POPULAÇÃO URBANA E RURAL (1970-2006)

ANO	URBANA	RURAL
1970	38,44%	61,56%
1976	41,30%	58,70%
1980	44,44%	55,56%
1990	54,61%	45,39%
1992	57,50%	42,50%
2001	62,42%	37,58%
2005	64,23%	35,77%
2006	65,98%	34,02%

Fonte: Mesa Gisbert, Carlos. Las cifras del país *In*. Mesa, José de, et al. *História de Bolívia*, p. 661.

de agosto de 2009.

¹⁵ Instituto Nacional de Estadística (INE). Estadísticas e indicadores socio-demográficos del Estado Plurinacional de Bolívia. *In* http://www.ine.gov.bo/pdf/Bo_Es_Na/BEN_2009_1.pdf Acesso em 31 de agosto de 2009.

A Bolívia, como outros países latinos americanos, sofreu uma instabilidade contínua durante muito tempo com as ditaduras militares¹⁶ que haviam ocasionado muita desigualdade econômica, social e política. A grande maioria da população acreditava que a democracia era o único caminho para encontrar segurança e tranquilidade para dar um novo rumo ao país. Por influência do mundo, os militares e os vários presidentes que se seguiram, haviam aderido ao capitalismo selvagem. O progresso apresentava marcas de matizes culturais que até hoje se pode depurar. Adriana de Carvalho, professora de História do Brasil, após fazer uma visita à Bolívia no ano 2007 comentou o seguinte:

Em La Paz é possível sentir que o magnífico Império Inca ainda páira em algum lugar. As lembranças dessa civilização ainda estão no ar, coisas que o tempo e a colonização não conseguiram apagar. O passado colonial, no entanto, é constantemente lembrado, através da arquitetura das igrejas e de alguns edifícios públicos. Outro fator que a cidade trata de resgatar é o processo de Independência.¹⁷

Assim, como a Bolívia teve variedade de nomes, também tem variedade de culturas e, cada uma delas se encontra amarrada a teias de significados que as mantêm vivas até hoje. Essa multiplicidade de culturas possui estruturas complexas, algumas delas sobrepostas ou amarradas umas às outras, que são simultaneamente estranhas, irregulares e inexplicáveis, por isso é necessário apreender delas para depois apresentá-las.

Tanto na época do Império Inca como na época da colonização, houve impactos culturais muito fortes, com isto gerando camadas sociais irregulares que produziram reações até grosseiras e absurdas que marcaram, de maneira especial, o *ethos* dos indígenas. Na busca de poder, muitos impérios em suas conquistas destruíram povos e culturas, sem se deparar que cada uma delas poderia passar informações relevantes para a humanidade, pois foram desen-

¹⁶ A Bolívia desde 1841 até 1982 teve uma prática política cheia de conflitos, sofreu 36 golpes do Estado, o que influenciou o atraso, principalmente nas políticas econômicas do país; durante todo esse tempo muitos desses políticos, saquearam e negociaram os bens e recursos que tinha o país, ocasionando pobreza para o povo e riqueza para alguns. In. MESA, José de, et al. *História de Bolívia*. 2007, p.656.

¹⁷ CARVALHO, Adriana. *Reportagem especial: Bolívia*, 2007.
http://www.latinoamericano.jor.br/reportagem_bolivia.html. Acesso, agosto de 2009

volvidas segundo experiências vividas em seu contexto próprio, dando liberdade para que a inter-relação daquele momento (com outras culturas, outros sistemas, outras políticas, etc.) produzisse novos comportamentos com normalidade: *Compreender a cultura de um povo expõe a sua normalidade sem reduzir sua particularidade.* (GEERTZ, 1989, p. 24)

Estudar as culturas hoje na Bolívia é uma prioridade, as organizações e instituições públicas e privadas que interagem dentro um contexto pluricultural precisam flexibilizar suas estruturas (eliminar níveis) para que essa inter-relação não produza fortes impactos, isto significa conservar a particularidade de cada uma. Justamente pelos estudos realizados nas culturas, a Nova Constituição do Estado Boliviano tem confirmado e reconhecido que a Bolívia é um país multicultural ou pluricultural. A lei de 2004 indica no seu Artigo 1º. : *Bolívia, livre, independente, soberana, multiétnica e pluricultural...* E volta a confirmar na última Assembléia Constituinte da Bolívia de 24 de novembro de 2007:

A Bolívia constituiu-se num Estado unitário, social de direito plurinacional comunitário, livre, autônomo e descentralizado, independente, soberano, democrático e intercultural. Funda-se na pluralidade e no pluralismo político, econômico, jurídico, cultural e lingüístico, dentro do processo integrador do país¹⁸

O multiculturalismo é uma realidade nas sociedades latino-americanas; entretanto, mesmo falando permanentemente sobre o tema e a urgência de tomar consciência de que vivemos em países de muitos contrastes, ainda se encontra em alguns grupos sociais uma ausência de sensibilização para aceitar a diversidade. Durante séculos se acreditou que a diversidade era um obstáculo para construir, avançar ou desenvolver-se. Raul Fornet-Betancour refere-se sobre o assunto da seguinte maneira:

A multiculturalidade é o reconhecimento das diferenças, da individualidade de cada um. (...) Sendo as culturas produto de determinados contextos sociais, quando determinada cultura é posta

¹⁸ Asamblea Constituyente de Bolivia: aprobada en grande detalle. Publicación en la Gaceta Oficial , p. 97 **In.** www.laconstituyente.org/files/libros/nuevacpbolivia.pdf?download - Acesso em agosto de 2009.

em contato com outra, necessariamente ou inevitavelmente uma delas se adaptará à outra. A adaptação das culturas é algo próprio de cada momento, uma vez que a sociedade se transforma conforme se constrói a história. Cada sociedade busca para si aquilo de que necessita em dado momento.¹⁹

Em princípio na Bolívia, as pequenas culturas não estavam preparadas para enfrentar o fenômeno da globalização, muitas desapareceram e outras quase perderam sua identidade, seus valores, crenças e costumes; mas, a tomada de consciência dos movimentos indígenas, igrejas e organizações não governamentais, ajudaram a fortalecer sua identidade e hoje elas procuram coligar valores, estruturas e costumes. A globalização ajudou a encurtar distâncias entre culturas que se uniram para expressar o que pensam; difundiram seus conhecimentos milenares para curar doenças, mostraram ao mundo suas técnicas e os cuidados que tinham com a natureza. A nova constituição da Bolívia propõe construir um Estado pluricultural ou multicultural, o que significa oferecer igualdade de oportunidade para todos, respeito, tolerância.

Não poderia ser de outra maneira, a Bolívia apresentava uma população diversa. Muitos indígenas, desde a colonização, se estabeleceram em áreas urbanas, sofreram transformações, mas não se desligaram de sua identidade cultural, criaram uma classe chamada “popular” que respeita e procura a unidade entre bolivianos. Os dados expostos no quadro seguinte mostram a distribuição étnica da Bolívia extraída dos censos efetuados nos anos indicados, tomando em conta que nessa época os censos não chegaram a povoados rurais muito distantes ou inacessíveis):

¹⁹ FORNET-BETANCOURT, *Religião e Interculturalidade*. São Leopoldo: Sinodal, 2007, p. 35.

TABELA 2
ETNIAS (1845-1976)

ETNIA	1845	1900	1950	1976
Quéchuas, aymarás	51,06%	56,63%	62,99%	51,99%
Mestiços	s.d.	30,85%	s.d.	26,99%
Branços	46,91% *	11,83%	37,01% ****	13,99%
Etnias do Oriente	s.d. **	s.d. ***	s.d.	1,87%
Negros	2,03%	0,33%	s.d.	0,02%
Outros	—	—	s.d.	4,92%

Fonte: Mesa Gisbert, Carlos D. Las cifras del país. In Mesa, José (Org.) Historia de Bolivia, 2007, p. 662.

* Não se fazia distinção entre brancos e mestiços

** O cálculo puramente de gabinete mencionava a mais de 750.000 indígenas das regiões centrais da Bolívia.

*** Não se fazia distinção entre quéchuas, aymaras e etnias do oriente.

**** Separou-se entre população indígena e não indígena.

No recenseamento de 2001, fez-se uma pergunta sobre como se auto-identificam os cadastrados etnicamente. Os dados encontrados foram:

TABELA 3
IDENTIFICAÇÃO ÉTNICA

Quéchuas	30,71%
Aymaras	25,23%
Guaranis	1,55%
Chiquitanos	2,22%
Mojeños	0,85%
Outros nativos	1,48%
Nenhum	37,95%

Fonte: Mesa Gisbert, Carlos D. Las cifras del país. In Mesa, José, et al. Historia de Bolívia, 2007, p. 662.

Interpretando o quadro, na Bolívia ainda as pessoas se sentem identificadas com alguma cultura nativa, chegando a representar cerca de 62,04% da população em geral, e deduzindo que o 37,95% não se sentem descendentes de alguma etnia; então se pode concluir que são descendentes dos espanhóis. Na classe popular, se encontram pessoas que se dão bem com todos, apesar de ser fortemente influenciados pela vida urbana, eles participam das tradições e costumes próprios das culturas nativas.

Por isso, Raúl Fornet-Betancourt propõe:

É melhor falar de inter-culturalidade (...) pelas exigências contextuais e universais que pleiteia a convivência humana na e com a pluralidade das culturas e religiões, sendo que ainda existe um paradigma eurocêntrico, onde se trabalha com programas de inculturação que continua produzindo atitudes de rejeição pela história da colonização.²⁰

²⁰ FORTNET-BETANCOURT, Raul. *Religião e Interculturalidade*. São Leopoldo: Sinodal, 2007, p. 48-49.

Hoje, é necessário conhecer aos “outros” para entender e compreender muitos aspectos e elementos culturais que a primeira vista pode parecer negativos, imorais ou simplesmente não devem estar presentes. Frente a este contexto se requer um diálogo que permita um entendimento e uma convivência harmônica onde não se pratique o etnocentrismo, o prejuízo e a discriminação. Segundo Austin Millán quando se fala de interculturalidade necessariamente significa “algum tipo de contato, interação ou comunicação entre seres humanos de diferentes culturas, mas num contexto problemático, no nível da vida social...”²¹ Interpretando melhor, se pode afirmar que qualquer relação intercultural sempre carregará embates, pois são dois mundos diferentes onde ambas procuraram fazer prevalecer sua razão, idéias ou ideologia. Raúl-Betancour diz que a interculturalidade só será possível com um diálogo muito sincero onde ambas as partes aprendam a renunciar e receber.

1.1.2 Aspectos Religiosos da Bolívia

A Bolívia tinha como única religião oficial a Católica Romana desde a colonização até o final do século XIX, logo chegaram os missionários protestantes denominados pelos Católicos como seitas. Entre os anos de 1965 e 1970 surgem os chamados sacerdotes terceiro-mundistas²² os quais são questionados e rejeitados. Segundo C. Mesa *surgem reações profundamente adversas em setores conservadores e tradicionalistas do clero e da sociedade* (MESA, 200, p.526), como consequência, no período de 1965 a 1975 se constata o mais alto número de deserções na Igreja Católica. No encontro em Medellin e Puebla as posições conservadoras do papado de João Paulo II mudam, posteriormente o surgimento de uma corrente chamada de “teologia da libertação”. A partir desses acontecimentos muitos sacerdotes e arcebispos adotaram uma nova posição combativa no que diz respeito ao fazer social e político na Bolívia e nos diversos países do continente. Entre a década dos 80 e 90²³ por muitas situações

²¹ BORBOA-TRASVIÑA, Marco Antonio. *La interculturalidade: aspecto indispensables para unas adecuadas relaciones entre distintas culturas*, p. 47 Revista: Ra Ximhai Vol. 2, No. 1, Enero – Abril 2006, p 45-7.

²² MESA Quisbert, Carlos. *Bajo el signo de las fuerzas armadas*. In. MESA, José et al. *Historia de Bolívia*, p. 525.

²³ Idem, p. 527.

sociais (migrações) e políticas (exílios, governos de fato) católicos e missionários protestantes se sentem forçados a abandonar suas igrejas. Diante desses momentos difíceis que viveram no país, os campesinos são os que ficaram praticamente abandonados pela Igreja Católica. Por essa ausência de influência, muitos deles foram se convertendo às outras confissões cristãs ou voltaram a praticar os rituais de seus antepassados.

Esta realidade se confirma com a nova Constituição Política do Estado de 2009 que diz no seu Art. 4º.: *O Estado respeita e garante a liberdade de religião e de crenças espirituais, de acordo com suas cosmovisões* ²⁴, esta afirmação torna o Estado independente da religião. No território boliviano já foi disseminado o cristianismo e nas crenças religiosas dos nativos houve a incorporação dos símbolos cristãos. No último cadastramento realizado por INE, se obtiveram os seguintes dados:

Segundo o censo do ano 2001 realizado pelo INE (Instituto Nacional de Estadística da Bolívia), 78% da população é Católica Apostólica Romana. As denominações protestantes representam quase 19% da população. O número de católicos é mais alto nas áreas urbanas do que nas áreas rurais, sendo que a afiliação protestante alcança seu nível mais alto, aproximadamente 20%, no campo. Cerca de 2,5% da população indicou não ter afiliação religiosa e menos do 0,2% declarou ter uma afiliação com outras confissões religiosas, incluindo o islamismo, os testemunhas de Jeová, a fé Bahai, o Judaísmo, o Budismo e o xintoísmo. Há 280 organizações religiosas não católicas e mais de 200 grupos católicos registrados pelo governo. Os Menonitas, Luteranos, Adventistas do Sétimo Dia, Batistas, Pentecostais, Metodistas e vários grupos evangélicos mantêm uma presença ativa de missionários estrangeiros.²⁵ Segundo C. Mesa: “surgem reações profundamente adversas em setores conservadores e tradicionalistas do clero e da sociedade.”²⁶

²⁴ Asamblea Constituyente de Bolívia: Aprobada en grande detalle. Publicada en la Gaceta Oficial In. www.laconstituyente.org/files/livros/nuevacpbolivia.pdf?download - Acesso 27 de agosto de 2009.

²⁵ Bolívia, datos de la Población. In. <http://es.wikipedia.org/wiki/Bolivia#Poblaci.C3.B3n> - Acesso, agosto de 2009.

²⁶ MESA Gisbert, Carlos. Bajo el signo de la Fuerzas Armadas, In. MESA, Jose, et al. *Historia de Bolívia* 2007, p. 526.

O desenvolvimento religioso na Bolívia está marcado por reposicionamentos e inter-relações entre várias culturas, da maneira como se encontram emaranhadas umas com as outras se formou uma mescla de religiões. Na religião dos indígenas são mantidos os nomes dos deuses de várias culturas como: *Wiracocha*, *Pachacamac*, o *Inti* (sol), a *Pachamama* (mãe terra) e outros. Com a chegada da religião católica romana e dos protestantes foi estabelecido o cristianismo, mas não conseguiram eliminar a religiosidade natural dos indígenas. Contudo, na crença dos povos andinos conseguiram incorporar ao Jesus Cristo crucificado dentro de suas práticas religiosas sem muitos embates.

Durante muito tempo se dizia que os indígenas eram politeístas, porém, foi na época do Império Inca que incorporaram o deus de cada cultura nas suas práticas religiosas. Posteriormente, com a colonização, os espanhóis criam as “reduções”²⁷ onde muitas culturas compartilharam sua fé juntamente com os seus deuses; os sacerdotes católicos sentindo-se impotentes mesclam as tradições cristãs com as tradições religiosas dos povos indígenas. Foi desta forma que se estabeleceu o catolicismo na Bolívia, como afirma Carlos D. Mesa na seguinte frase:

Com o passar dos anos, constatou-se que a religião católica se estabelecia na América, mas teve de ser misturada com as tradições indígenas, o que ajudou para que não se perdessem e que mantivessem o vigor de cada cultura.²⁸

Antes da chegada dos colonizadores, os indígenas tinham uma relação muito forte com a natureza, sentiam que o mundo que os rodeava dependiam de um “ser” onipotente. Deus é onipresente e imanente, então sua comunicação com Deus era através do cuidado e respeito aos lugares que apresentavam um formato maravilhoso e natural, chamavam-no de *huacas e apachitas*.

²⁷ Reduções: Se conhece como a urbanização da zona rural que consistia em reunir em um só povo as aldeias pré-hispânicas dispersas. (...) Nestes novos povos de índios não podiam viver espanhóis e só se permitia a estância de um cura ou sacerdote doutrinário. GISBERT, Teresa. Mundo Andino, p. 118. In. MESA, José, et al. *Historia de Bolívia*. 2007.

²⁸ MESA, José, et al, *Historia de Bolívia*, 2007, p. 85.

Não olham jamais a natureza como algo igual ao homem (...) Contrariamente a temem e fazem dela um monstro fabuloso que vai dominando e dirigindo suas vidas, suas existências; como qualquer outra religião ocidental que procura a submissão e escravidão do ser humano como um rebanho retraído²⁹

No cotidiano dos habitantes de povos indígenas *praticava-se a reciprocidade como norma fundamental de convivência; o parentesco como base da organização social*. (MARZAL, 1992, p.165). Os clérigos católicos optaram em incorporar seus rituais, seus símbolos e seus santos nos momentos em que os indígenas realizavam seus ritos.

Apesar da pronta aceitação do batismo por parte da população *quéchuas* conquistada, e apesar de toda a extirpação de idolatrias [...], a maioria dos camponeses do Trapézio Andino continua celebrando todos os anos o “pago à Mãe Terra”. Para eles a terra é uma realidade sagrada, conhecida como *Pachamama*.³⁰

Os protestantes chegaram três séculos depois dos colonizadores espanhóis (1900), outra época muito diferente, onde os países da América do Sul já haviam conseguido sua independência e tinham outros objetivos (ajuda humanitária e evangelização para o progresso e modernidade) Utilizaram como estratégia de aproximação os projetos sociais nas áreas rurais com o fim de atender as necessidades que durante muito tempo ninguém fazia. Iniciaram o seu trabalho com projetos de capacitação na agricultura (como no cuidado dos animais domésticos), iniciaram escolas para as crianças indígenas, cuidaram da saúde.

O protestantismo não consegue penetrar na América Latina pelo trabalho de seu poder espiritual e religioso, mas por seus serviços sociais (YMCA, missões metodistas da Serra, etc.). Estes e outros sinais indicam que suas possibilidades de expansão normal se encontram finalizadas. Entre os povos latino-americanos, é prejudicial ao movimento anti-imperialista, os quais sentem receios

²⁹ OLMEDO Llanos, Oscar. *Paranoia Aimara*. La Paz: Plural, 2006, p. 208.

³⁰ Idem, p. 175.

das missões protestantes, consideradas como táticas avançadas do capitalismo anglo-saxão, britânico e norte-americano.³¹

Na Bolívia o governo conservador estava sendo combatido por uma nova geração de liberais: *Esta nova geração luta para contrair os instrumentos da modernidade capitalista, onde a sociedade estava profundamente marcada por comportamentos tradicionais e controlada pelas corporações* (BASTIAN, 1994, p.116). Durante essa forte tensão entre grupos liberais e fundamentalistas, os missionários protestantes foram mais bem aceitos nas áreas rurais pelas ajudas humanitárias que efetuavam, conseqüentemente provocaram câmbios sócio-econômicos na Bolívia. Os protestantes, a maioria norte-americana e inglesa, se posicionava como portadores da civilização capitalista e partiam da suposição de *que o homem e Deus tinham que trabalhar juntos para construir um mundo descente; que não existia situação tão má para o homem, e com a ajuda de Deus, todo pode mudar* (BASTIAN, 1994, p. 131).

As sociedades missionárias, diante do contexto social da América Latina, se apresentaram como a primeira possibilidade de progresso, sendo que, no princípio chegaram vinte grupos pertencentes por um lado ao protestantismo histórico norte-americano (metodistas, presbiterianos, batistas, congregacionais, episcopais, discípulos de Cristo, entre outros); e por outro lado, os pertencentes ao protestantismo de santificação (adventistas do sétimo dia, nazarenos, peregrinos, missões de fé, etc.) sendo que os últimos tiveram uma maior presença no cone sul da Argentina e Chile.³²

Diante das influências de outros países latino-americanos a Bolívia, somente com o ingresso ao poder de um governo liberal, teve a presença de grupos missionários, como o afirma Jean-Pierre Bastian: *Na região andina, tardias tentativas liberais lograram impor medidas secularizadoras como a liberdade de culto no Equador (1895), na Bolívia (1906) e Peru (1915)* (BASTIAN, 1994, p. 1420).

³¹ Mariátegui, 1975, p. 172-173 **In.** BASTIAN Jean-Pierre. *Historia del Protestantismo en América latina*, 1994, p. 148.

³² BASTIAN, Jean-Pierre. *Protestantismos y modernidad latinoamericana*. México: Fondo de Cultura Económica, 1994, p.128-129.

Os indígenas, pelo sofrimento que tinham, precisavam se fortalecer e compreender os sinais dos tempos; eram conscientes da necessidade de agir de alguma forma, e na relação com os protestantes eles sentiam num primeiro momento certo receio, influenciados pelos clérigos católicos, os rechaçam. A diferença entre católicos e protestantes foi percebida pelos povos indígenas, pois os protestantes se preocuparam em ensinar, capacitar para melhorar a qualidade de vida das comunidades, ações muito diferentes dos espanhóis católicos. Uma vez recuperada sua identidade e dignidade, muitos líderes indígenas participaram nas organizações municipais, sindicais, sociais, políticas e até eclesiais.

Os intensos cursos de capacitação dos SWE foram um mecanismo para trabalhar com as comunidades. Deste modo, a IEMB havia influído grandemente nas comunidades através dos cursos de conscientização de líderes e bases campesinas no processo de revalorização cultural andina, buscando uma utopia de liberações socio-culturais e econômicas.³³

O protestantismo, com os seus objetivos de ajuda humanitária e evangelização, foi parte da liberação das culturas e “voz dos sem voz”. Existe uma contradição quando se diz que as igrejas protestantes, nos melhores casos, demonstraram mera atitude paternalista para com eles, como diz Julio de Santa Ana (1985: p. 28) sobre os metodistas:

A final do século dezanove a Igreja Metodista começou o trabalho de evangelização e serviço entre as comunidades *aymaras* da região do Lago Titicaca. Tanto os missionários estrangeiros como os pastores bolivianos (a maioria brancos) tentaram ajudar os *aymaras*, mas o que faziam caracterizava-se por atitudes paternalistas. Não obstante, em número crescente, os *aymaras* começaram a se envolver cada vez mais na vida da igreja. Acabaram sendo a maioria da comunidade metodista na Bolívia.³⁴

³³ QUISPE, Delfin, *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p. 307.

³⁴ SANTA ANA, Julio de, *A igreja dos pobres*. São Bernardo do Campo, Imprensa Metodista, 1985, p. 28.

Os metodistas, desde a chegada ao território boliviano, se sensibilizaram com as injustiças que sofriam os indígenas, e como a história relata, muitos dos missionários trabalharam por eles renunciando a vida urbana cômoda e convivendo com eles. Hoje a situação concreta na qual vive a sociedade boliviana permite entender que existe um conjunto de valores vividos, que conferem às comunidades uma identidade peculiar. Os complexos processos culturais, sociais e políticos afetaram o normal desenvolvimento das culturas, e hoje se procura oferecer alternativas muito mais inseridas no *ethos* cultural latino-americano.

Alimentar a idéia de que a diversidade de costumes no tempo e no espaço não é simplesmente uma questão de indumentária ou aparência, de cenários e máscaras de comediantes, é também alimentar a idéia de que a humanidade é tão variada em sua essência como em sua expressão.³⁵

Foram muitos anos onde diferentes denominações protestantes se dedicaram direta ou indiretamente em conscientizar o povo boliviano, de valorizar sua cultura para um autêntico desenvolvimento individual e comunitário. Se quisermos entender a luta deles, deve-se ter a capacidade de ler sua linguagem e símbolos nos seus próprios termos, compreender como eles raciocinam e qual é a dinâmica de suas organizações sociais. Como diz Julio de Santana: . *numa grande parte das culturas latino-americanas não se cultuam algumas relíquias separadas dos aspectos materiais da vida, mas, bem ao contrário, têm a força e sentido dessas práticas porque estão no centro de interesses vitais da existência da comunidade* (SANTA ANA, 1985, p. 72). Por isso é necessário realizar uma interpretação das culturas, *procurar os significados, interpretar as expressões sociais que são enigmáticas na sua superfície* (GEERTZ, 1989, p.20). Cada povo tem sua própria estrutura de significações que estabeleceram em grupo, cada povo deu valor e sentido as cosas de acordo a os fatos e a conduta deles mesmos.

³⁵ GEERTZ Clifford, *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989, p. 48.

1.2 O PROCESSO DE INSERÇÃO DO METODISMO NA BOLÍVIA

A Bolívia, frente a um contexto social fortemente estratificado no século XIX, foi influenciada pela expansão do imperialismo capitalista. Esse vai e vem de europeus pelas riquezas naturais que tinham na América do Sul, motivaram ambições e conflitos limítrofes entre países irmãos e europeus. Nessa tensão política e econômica, o trânsito de comerciantes de vários países e as oportunidades de negócios lucrativos fez com que muitas famílias se estabelecessem e solicitassem serviços religiosos em seu idioma e denominação. Frente a esta situação, muitas denominações chegaram às cidades de Buenos Aires, Rosário, Montevideu, Rio de Janeiro e Bogotá com o objetivo de evangelizar e oferecer ajuda humanitária, como exemplifica Jean-Pierre Bastian:

Em 1810 fundou-se em Boston, Massachusetts, a Junta Americana dos Comissionados para as Missões (American Board of Commissioners for Foreign Missions). Alguns anos mais tarde, em Filadelfia, Pennsylvania, se constituiu a Junta Missionária da Igreja Presbiteriana e, em 1837 e 1839, respectivamente. Estas duas últimas organizações desapareceram devido ao problema da escravatura e assim, em 1845 surgiu a Sociedade da Igreja Metodista Episcopal do Sul, em Nashville, Tennessee e, em 1861, a Sociedade da Igreja Presbiteriana do Sul, em Richmon, Virginia. Os fins dessas organizações foram estabelecidos na Constitutiva da Sociedade Missionária Metodista “caritativos e religiosos, concebidos para espalhar as bênçãos da educação e do cristianismo, também para promover e sustentar escolas missionárias e missões cristãs através dos Estados Unidos e países estrangeiros.”³⁶

Essas associações designavam pastores para a missão, sendo que o primeiro missionário metodista itinerante que chega a cidade de La Paz, segundo documentos de Alejandro Guachalla, foi o Rev. Carls G. Beutelspacher no mês de fevereiro de 1901, nomeado como

³⁶ 54th Annual reporto of the Missionary Society of the Methodist Episcopal Church for the year 1837, Nueva York, Impreso para la sociedad, 1873, p. 10,12 y 14. In. Jean-Pierre Bastiam. Historia del Protestantismo en America Latina, 1990, p. 125-126.

Pastor e Superintendente do Distrito da Bolívia³⁷. O maior desafio para este missionário foi enfrentar um país que tinha declarado oficialmente a religião católica romana e por lei não estava permitida a prática de outras religiões.

Como foi de se esperar, as atividades religiosas do pastor ensejaram sua notoriedade na cidade, os católicos ficaram incomodados com sua pessoa e o denunciaram como herege, sendo que nessa época propagar a fé protestante significava violar a Constituição Política do Estado, uma de suas leis proibia qualquer outra religião. Inclusive, qualquer prática ou ritual indígena não era permitida, sendo castigado com a pena de morte para qualquer um que infringisse essa lei. O Pastor Beutelspacher, prevenindo os obstáculos em seu trabalho, solicitou licença oficial segundo o Art. IV da Constituição Política do Estado que permitia que os estrangeiros gozassem de proteção e segurança para realizar negócios; e se auto representou como distribuidor da “Sociedade Bíblica Americana”. Foi assim que trabalhou distribuindo Bíblias nas diferentes regiões do território boliviano. Por onde passava se apresentava como pastor metodista, e nas cidades de La Paz, Oruro e Uyuni realizou pregações, por motivos de saúde foi transferido para o Chile.³⁸

Pouco tempo depois da partida deste missionário, na vida política da Bolívia apareceu uma nova geração de liberais que lutaram para impor instrumentos de modernidade capitalista àquelas sociedades profundamente marcadas por comportamentos tradicionais e controladas pelas correntes conservadoras, onde a igreja católica participava na vida política do país. Os governantes de diversos países da América do Sul, utilizaram as associações protestantes para ampliar suas bases políticas, apoiando o estabelecimento de igrejas e escolas com a finalidade de reforçar a política anti-católica. Todos esses dados permitem chegar a uma primeira observação importante: o surgimento de congregações e sociedades protestantes na América Latina no período de confrontação entre a Igreja e o Estado liberal radical. O movimento protestante se implantou e se desenvolveu em regiões pioneiras essencialmente rurais, longe dos centros do poder estatal, porém o perfil do protestantismo estava articulado à modernidade capitalista como se afirma Jean-Pierre Bastiam na seguinte citação:

³⁷ GUACHALLA, Alejandro. *Breve historia de la Iglesia Metodista em Bolivia*. La Paz, (mimeogr.) 1984, p. 5.

³⁸ QUISPE, Delfin, *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p. 26.

Desde logo o que se perfilou foi um protestantismo articulado à modernidade capitalista, mas em seu sentido democrático e anti-oligárquico, com uma não menos significativa distância dos movimentos políticos anarquistas e anarco-sindicalistas do princípio do século XX. Porém em seu conjunto, o que predominava eram as reivindicações locais sobre os modelos importados e a enorme aspiração dos setores rurais para o progresso e a educação, relegada pelo Estado oligárquico a seus filhos e, por conseguinte, interessados nas redes educativas construídas pelas sociedades protestantes.³⁹

Os líderes da Sociedade Missionária Metodista, não desistem do desejo de consolidar o metodismo na Bolívia (especialmente para atender às necessidades de muitos estrangeiros que se encontravam na cidade de La Paz, desejosos de ter escolas e serviços religiosos em seu idioma). Na sua Conferência Anual Andina, celebrada em Valparaíso no Chile, é designado o Rev. Francis M. Harrington como Superintendente do Distrito Norte e como pastor na cidade de La Paz. O Distrito Norte estava composto por algumas regiões de três países: Chile, Peru e Bolívia. As regiões das quais deveriam tomar conta foram: Antofagasta, Tarapacá, Arica, Tacna, La Paz, Oruro e Uyuni.

Francis Harrington e sua família chegaram a La Paz – Bolívia, em abril de 1906 e se estabeleceram em uma casa denominada “Villa Elena” iniciando seus serviços religiosos privativamente no mês de maio do mesmo ano.⁴⁰

Harrington chegou ao principal centro urbano do país: La Paz, que foi durante todo o século XIX a primeira cidade da Bolívia e freqüentemente sede dos governos nacionais. Sua dinâmica como cidade seria rapidamente respaldada pelo nascimento da economia do estanho

³⁹ BASTIAN, Jean-Pierre. *Protestantismos y modernidad latinoamericana*. México: Fondo de Cultura Económica, 1994, p. 135.

⁴⁰ QUISPE, Delfin, *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p. 27.

que mudou a denominação de *Potosí-Sucre* para *Oruro-La Paz*.⁴¹, a cidade de La Paz concentrava muitos habitantes na época, como o afirma Barragan:

Tinha 54.560 habitantes, com 56% de indígenas, 25% de brancos e 19% de mestiços, e nesse momento enfrentava dois problemas: por um lado, a luta pelo desenvolvimento e, por outra, a composição populacional; quer dizer, a importância numérica que tiveram os grupos de índios, criollos e mestiços, e a distribuição dessa população no espaço urbano.⁴²

Francis Harrington realizava os serviços religiosos privativamente e iniciou uma pequena Escola Dominical para pessoas de língua inglesa, paralelamente participava de reuniões e deliberações que o governo liberal realizava para modernizar o país. Então, pode-se dizer que os liberais promoveram um projeto ideológico expressado na laicização do aparato estatal, que incluía princípios como: liberdade de consciência, livre pensamento, livre competência, progresso, liberdade religiosa, educação leiga e outros temas.

Após a promulgação da Lei de Liberdade de Cultos em 19 de agosto de 1906, sob a presidência de Ismael Montes,⁴³ governo de corte liberal, organizou-se a primeira Igreja Metodista no país. No dia seguinte (20 de agosto) foi constituída a Primeira Conferência Trimestral Metodista Episcopal, presidida pelo Pastor Rev. Francis M. Harrington com cinco assistentes. Desde então, o metodismo desenvolveu atividades permanentes como a Escola Dominical e o serviço de cultos dentro suas instituições educativas.

Harrington observou a oportunidade de iniciar uma educação mais livre, aberta, de cara a uma sociedade moderna, frente ao sistema educativo católico, onde as escolas e colégios eram muito fechados e estavam marcados pela estreita ideologia católica.⁴⁴

⁴¹ MESA, José, et al. *Historia de Bolivia*, 6ta. Ed., La Paz: Gisbert e Companña S.A., 2007, p. 389.

⁴² BARRAGAN, Rossana. *Espacio urbano y la dinámica étnica: La Paz en el siglo XIX*. La Paz: Hisbol, 1990, p. 185.

⁴³ Ismael Montes: Foi o homem do liberalismo. Nasceu em Corocoro (La Paz) em 5 de outubro de 1861. Estudou Direito. Combateu na guerra do Pacífico. Foi professor universitário e participou no governo municipal de La Paz. Foi embaixador e delegado da Sociedade de Nações e morreu em 16 de outubro de 1933. In. MESA, José, et al, *Historia de Bolivia*, 2007, p. 401.

⁴⁴ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p. 30.

A educação não chegava a todas as camadas sociais. Segundo R. Barragán, a população de La Paz, no fim do século XIX, tinha um alto índice de analfabetismo. De fato, os 62% do total de sua população não tinha nenhuma graduação de instrução⁴⁵. Diante da necessidade de colégios modernos na cidade de La Paz, o Rev. Francis Harrington realiza um convênio com o Estado, onde ambos se comprometem em colaborar para melhorar a educação do país. Quando se inicia a construção do primeiro colégio metodista, o missionário estabelece um contato direto com os indígenas e percebe que os mesmos não sabiam falar espanhol e nem escrever; com a ajuda do senhor Eloy Rodríguez⁴⁶ inicia-se um trabalho de alfabetização.

Frente a esse contexto, o Rev. Harrington desenvolveu uma Escola Dominical para os indígenas que ajudavam na construção do Colégio Metodista em La Paz, e desta maneira, *ao final do ano 1906 a escola se desenvolvia em três idiomas: inglês, espanhol e aymara*. (QUISPE, 2006, p. 28)

Com o passar do tempo percebia-se que os indígenas estavam bem motivados em aprender a ler e escrever; expressavam o desejo de contar com escolas para seus filhos e comunidades rurais. O missionário, consciente desse desafio, em 1911 propõe um plano de extensão estratégica, onde menciona as seguintes cidades e populações como: Oruro, Viacha, Cochabamba, Santa Cruz, São José, Potosí, Sucre, Sorata. Os missionários enviados descobriram uma complexa realidade social e imensas necessidades que tinha o país: *quer dizer, reconheciam que a pobreza, o analfabetismo, os costumes e tradições religiosas, era um trabalho exploratório que deviam enfrentar*. (QUISPE, 2006, p. 37) Os missionários não se preocuparam em fazer estudos sobre sua religião e costumes, dedicando-se mais ao trabalho de assistência social: escolas, atenção médica e capacitação agrícola e de liderança.

Na criação de igrejas os pastores enfrentaram muitas dificuldades: hostilidade, resistência e perseguição. Os clérigos católicos incitavam o povo para que os expulsassem:

⁴⁵ BARRAGAN, Rossana, *Espacio urbano y la dinámica étnica: La Paz en el siglo XIX*. La Paz: Hisbol, 1990, p. 205.

⁴⁶ Eloy Rodriguez foi um ex-sacerdote católico que falava a língua aymara e se comovia com a situação que vivia os indígenas nas cidades. In. QUISPE, Delfin. *História de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia*. 2006, p. 35.

...se nas cidades persistia o fanatismo, foi muito pior nos povoados (...) todas as noites estávamos ameaçados de morte, grupos de pessoas gritavam e até atiravam e diziam: “Vai embora evangélico, não te queremos, somos um povo de católicos”⁴⁷

A Igreja Metodista, assim como as outras denominações protestantes, sofreram para estabelecer capelas nestas Reduções, contudo, não foi difícil estabelecer escolas para os indígenas pelo simples motivo de que não existiam. Quando ganharam a confiança desses povos, lograram organizar igrejas construindo pequenas capelas. Nas suas pregações e escolas dominicais se propuseram a dar maior ênfase sobre ética e moral. Sem dúvida, era preciso ter apoio econômico para elaborar um programa de evangelização para os indígenas; a Junta de Missões Estrangeiras de Nova York não levou em conta às solicitações para empreender um trabalho missionário entre os indígenas da Bolívia, mesmo que os missionários relatassem informações sobre a situação desses povos, como menciona no seu livro Anibal Guzmán:

O que mais comoveu os primeiros missionários que chegaram aos países latinos-americanos foi ver, com seus próprios olhos, a situação da extrema pobreza em que viviam uma boa parte da população. As suas cartas e informes relatavam esta situação, solicitando ajuda às igrejas para combater a ignorância, as doenças, o abandono das crianças, etc.⁴⁸

Então, ante a carência de recursos econômicos para um adequado programa de evangelização e doutrinação, elaboraram algumas regras e princípios do metodismo para controlar a situação. Como se encontra registrado nos documentos da IEMB:

A única forma que a Igreja Metodista encontrou para controlar a situação dentro das igrejas, foi condicionar os pastores a não receberem nenhuma pessoa como membro da igreja se consumisse

⁴⁷ DE LEVINSON, Aida Peñaranda. *Nestor. El apóstol de los Andes*. Santa Cruz: Atlántida, 2001, p. 12.

⁴⁸ GUZMAN, Anibal. *Marco referencial de las misiones protestantes en America Latina y los movimientos indígenas en protestantismo y cultura en America Latina*. Quito: CLAI-CEHILA, 1994, p. 214.

bebidas alcoólicas, mastigasse coca, ou mesmo se apresentasse um testemunho moral inapropriado.⁴⁹

Seguindo o plano de expansão, foi enviado o Rev. John Washburn⁵⁰ até a cidade de Cochabamba, onde não teve dificuldades em estabelecer um colégio similar ao Instituto Americano de La Paz, pois muitas autoridades do governo apoiaram esta iniciativa dos metodistas. Em 19 de novembro de 1911 é transcrito um contrato que autoriza o funcionamento do colégio, mas com limitadas atribuições no aspecto religioso, oferecendo uma subvenção econômica para iniciar suas atividades. Foi assim que em 12 de janeiro de 1912 (menos de dois meses) se coloca em funcionamento o Colégio Instituto Americano de Cochabamba em uma propriedade alugada nas imediações da Praça Colon. Os estudantes provinham de famílias com boa estabilidade econômica, filhos de altas autoridades políticas.

Por outro lado, mesmo não estabelecido no plano de expansão, as regiões de Chulumani-Yungas do Estado de La Paz envia o Rev. Néstor Peñaranda, que enfrentou muitas dificuldades, resistências e perseguições, mas conseguiu ganhar a confiança do povo alfabetizando a muitos indígenas do lugar, e por intermédio desse trabalho conseguiu reunir muitos simpatizantes para a igreja. Depois de dois anos foi designado para Coro-coro, povo mineiro situado na zona altiplánica do Estado de La Paz.

Em 20 de setembro de 1919 designam ao missionário James Hugo Wenberg⁵¹ como Superintendente para trabalhar com a obra indígena. Desta forma Wenberg entra em contato

⁴⁹ Actas de la I Conferencia de la Iglesia Metodista. **In.** QUISPE, Delfin. *História de la Iglesia Evangélica Metodista de Bolívia*, 2006, p. 37.

⁵⁰ O Rev. John Washburn foi um missionário metodista que preferia trabalhar com a classe media-alta, expressando que a obra com indígenas era um desprestígio para os Metodistas, p. 44. **In.** QUISPE, Delfin, *Historia de la Iglesia Evangelica Metodista en Bolívia*, 2006, p. 39.

⁵¹ WENBERG. Missionário estadunidense, quem havia chegado a Bolívia três meses após de Francis Harrington, quem inclusive outorgou uma licença de predicador local em agosto de 1906, foi o primeiro missionário predicador na Bolívia e ao mesmo tempo se desempenhou como agente da Sociedade Bíblica Americana, durante cinco anos. Durante sua permanência ele viajou intensamente por toda Bolívia, estabelecendo contactos em diferentes populações indígenas e observando sua forma de vida. Reconhecido como o único homem em latino America que entendia e se interessava em trabalhar com os indígenas. **In.** QUISPE Delfin, *História de la Iglesia Evangelica Metodista em Bolívia*, p. 43.

com a sociedade “Peniel May”, composta por dois norte-americanos batistas e dois metodistas, e sugeriu que os fundos doados por Antonio Chiriotto (italiano) fossem empregados no trabalho com os indígenas. Quando já estava sendo estabelecida uma escola para a educação das crianças aymaras, foram iniciados programas de evangelização, saúde e agricultura em *Huatajata - La Paz*. As dificuldades foram muitas, dentre elas a de que não se podiam assegurar mais os interesses eclesiais que tinham estas duas denominações, pois foi provocada uma situação tensa e incerta na administração da fazenda.

Um outro fator deveu-se ao fato de que a Missão Metodista realizava constantes trocas de membros do diretório da Sociedade Peniel May, para piorar não se contava mais com recursos econômicos para dar continuidade ao trabalho, porque no entendimento da Junta, não se tinha nada definido para o ministério com os indígenas.

Diante desta situação, e sem receber respostas da Junta, o Rev. Wenberg viaja sem autorização até a cidade de Nova York; este fato foi entendido pela Junta como desrespeito às autoridades. Desta forma enviam o missionário Washburn (missionário responsável pelas relações com as classes privilegiadas e com os governantes) para fiscalizar o trabalho de Wenberg. Este faz um informe desfavorável de Wenberg, acusando-o como “tratante de escravos” e por estas graves denúncias o destituíram de seu cargo. Mais tarde, Farmer, membro da Junta, reconheceu a Wenberg como o único homem entendido em América do Sul, realmente interessado no trabalho indígena e desejoso de dedicar sua vida por eles.⁵²

No ano 1921, na Sexta Conferência Anual, foi designada a missionária Virginia Whitehead para liderar o trabalho com os indígenas, sendo aceita prontamente pela comunidade porque compreendeu e atendeu às necessidades dos indígenas. Com todos estes acontecimentos, as autoridades do governo republicano conservador ficaram suscetíveis, porque muitas populações incentivavam a missionária para iniciar escolas e pregar o evangelho.

⁵² COMPLESTONE, J. Tremayne. Trad. Fanny G. Pantelis. *Misión Metodista en Bolivia (1907-1939)*. La Paz: Imprenta Metodista, 1985, p. 38.

Como consequência do contato com a cultura aymara, no ano 1924 com a presença do Bispo Oldham, organiza-se um culto para celebrar a fundação da Primeira Igreja Metodista Aymara com 27 simpatizantes e 43 catecúmenos, hoje conhecida como Igreja Metodista “El Redentor”. Quando se realiza a mudança do governo liberal para o governo republicano ressurge a hegemonia católica dando início a um novo período de perseguição aos protestantes. Estes fatores afetaram significativamente o crescimento e a expansão do metodismo.

Para retomar e fortalecer a obra indígena que os metodistas haviam iniciado nas áreas rurais de La Paz, foi importante os resultados do Congresso de Montevideu celebrado em 29 de março a 8 de abril de 1925, onde se sugeriu o seguinte:

O protestantismo não devia se concentrar nas cidades, devia se difundir também nas zonas rurais, particularmente nas andinas, e colocar raízes nas populações indígenas. Insistiu-se na questão da marginalização dos povos indígenas, e na necessidade de educá-los, evangelizá-los e integrá-los às suas nações respectivas.⁵³

Deve-se salientar que esta sugestão veio dos delegados norte-americanos, que ocuparam a maior parte das presidências das comissões, eles insistiam na realização de trabalho social. Mas, a presença de uma nova geração de dirigentes protestantes latino-americanos, bem formados e desejosos de garantir a condução e direção das instituições protestantes, sugeriu o tema da “transferência da autoridade e da influência do missionário”. Desta maneira, a Igreja Metodista Unida em 1927 decide criar um organismo para reafirmar o trabalho indígena com o nome de Superintendência da Obra Indígena. Desta vez para uma melhor receptividade dos indígenas elege um obreiro nacional Rev. Néstor Peñaranda⁵⁴ que tinha vocação e compromisso para este trabalho.

O Pastor Peñaranda havia concentrado um numeroso grupo de crentes. Este fato significava um trabalho proeminente e promissor

⁵³ BASTIAN, Jean Pierre. *Protestantismos y Modernidad Latinoamericana*. México: Fondo de Cultura Económica, 1994, p.160-161.

⁵⁴ Néstor Peñaranda: Pastor Metodista, defensor dos indígenas aymaras, iniciou seu trabalho em 1910. In. QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia*, 2006, p. 61.

para o futuro da Igreja Metodista. O Pastor Peñaranda, para o apoio da tarefa de evangelização, traduziu os hinos e corinhos à língua aymara para uso dos indígenas nas celebrações de cultos. Assim mesmo traduziu para eles o Credo Apostólico, os dez mandamentos, alguns salmos e outras partes das escrituras.⁵⁵

1.2.1 A Igreja Metodista e sua Expansão na Época das Missões

A entrega das subvenções que fazia o governo boliviano para os colégios Instituto Americano de La Paz e Cochabamba desde 1907, foi cancelada no ano 1925 diante a crise econômica mundial. Então os missionários metodistas tomaram a decisão de se unir com os batistas para somar esforços na tarefa missionária e se fortalecer diante as hostilidades da igreja católica. Neste acordo, o ministério de evangelização passaria às mãos dos batistas e o ministério de serviço social (educação e saúde) ficaria nas mãos dos metodistas⁵⁶. Os missionários queriam se concentrar de forma exclusiva na obra educacional; por diversas razões o acordo não chegou a se concretizar, mas os missionários metodistas já haviam se desvinculado da evangelização.

Sua principal preocupação foi estabelecer escolas, sendo que as escolas fundadas pela missão metodista funcionavam com o compromisso de co-responsabilidade compartilhada entre igreja e comunidades, onde os pais de família tinham a obrigação de sustentar a escola com um fundo proveniente de uma espécie de tarifa escolar, além de outras contribuições para a alimentação e moradia do professor.⁵⁷

A vivência dos missionários comprometidos com os indígenas aymaras ajudou a compreender e atender as necessidades da população, dessa relação permanente foram elaborados planos e esforços construtivos para o desenvolvimento indígena; o missionário John Herrick estava convencido de que os missionários e obreiros tinham que viver entre os indígenas.

⁵⁵ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia*, 2006, p. 48.

⁵⁶ MESA, José de, et al, *Historia de Bolivia*. 6 ed., La Paz: Gisbert y Compañía S. A., 2007, p. 58.

⁵⁷ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p.66.

Os missionários descobriam que as necessidades sociais demandavam seus serviços, tanto no campo da saúde como em outras áreas essenciais da vida. Para os aymaras, essas atividades executadas pelos missionários foram uma nova experiência. Para muitos, era a primeira vez na sua vida que um branco o tratava como pessoa e não como escravo, pois durante muito tempo os aymaras haviam conhecido ao homem branco só como explorador e amo impiedoso.⁵⁸

O convívio intercultural que experimentaram alguns missionários foi importante para compreender melhor suas necessidades, contudo, a situação do país não ajudou a estabelecer um projeto de evangelização intercultural.

Na procura do progresso da Bolívia, os missionários metodistas se esqueceram da missão evangelizadora e modificaram o rumo, concentrando-se mais nas obras sociais e descuidando-se do estabelecimento de pontos de pregação e doutrinação tanto nas áreas urbanas como nas áreas rurais, muito menos pensaram em estabelecer normas e procedimentos para seu autocontrole e manutenção do equilíbrio na expansão do metodismo naquelas áreas, como se percebe no desabafo do Bispo Miller:

Após muitos anos não temos uma só igreja organizada na Bolívia (...) é feito um bom trabalho nos colégios, mas se tenta transformar a água salgada do mar em água fresca. Em vão foi o intento em colocar nos graduados algum resultado religioso inculcado dentro os colégios. Mas, como não se tem igreja organizada em nenhum lugar, os graduados e ex-alunos rapidamente caem na antiga vida e os resultados da luta e as lágrimas são perdidas.⁵⁹

Lembrando que o primeiro missionário metodista oficial chegou meses antes da promulgação da “liberdade de culto” em 1906, foram 19 anos transcorridos sem estabelecer pelo menos uma igreja metodista na Bolívia. Outra debilidade de muitos pastores missionários foram os compromissos particulares com a Bolívia, o que distraiu a atenção deles, dificultando

⁵⁸ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p. 65.

⁵⁹ COPPLESTONE J. Tremayne. Tradução por Fanny G. PANTELIS: *Misión Metodista en Bolivia* (1907-1939), p.62. *In.* QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia*, 2006, p.59.

o estudo e adaptação de algum método que viabilize o doutrinação nas áreas urbanas e rurais:

O eclesial, caracterizou-se pela preocupação no crescimento mínimo de membros e pelo fracasso na formação de igrejas. Procurou adaptar distintos métodos de evangelização, que embateram muitas vezes com o médio sócio-cultural e religioso da população, os missionários qualificaram a os indígenas como muito supersticiosos.⁶⁰

E nas áreas urbanas, onde estavam estabelecidas as instituições educativas, só se conseguiu concretizar a organização de três igrejas no início da década de quarenta, porque durante aproximadamente 34 anos só se evangelizava através das instituições educativas: *No ano 1944, e com o apoio da juventude (enfermeiras e jovens da zona) e com o Pastor Alberto Merubia, estudante de teología em Buenos Aires, organizou-se o primeiro grupo de juvenis denominado "Liga dos Juvenis", dando continuidade com maior solidez no ano 1945* (QUISPE, 2006, p.121)⁶¹ com a direção do Pastor Mortimer Arias (uruguaio) que realizava seu ano de prática pastoral como estudante de teologia da Faculdade Evangélica de Teologia de Buenos Aires na Argentina e designado pelo Rev. Jonh Herrick Superintendente da obra indígena na Bolívia.

Neste período (1945-1960) foram se expandindo igrejas urbanas, principalmente nos Estados de La Paz e Cochabamba, e as organizações dos ministérios com mulheres denominado "Sociedade Feminina" e com jovens denominado "Liga de Jovens" foram reconhecidas oficialmente como organismos no ano de 1952, e no ano de 1958 foi consagrada como igreja com o nome de "A Ressurreição".

Em 1951 uma professora uruguaia chamada Helena Goldschmidt, instala uma escola para crianças menores de 6 anos como também alfabetização para adultos. Em 1953 a igreja metodista para dar apoio a esta iniciativa, designa o casal Loyde e Sara Middleton com quem

⁶⁰ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p. 120.

⁶¹ Idem, p. 121.

se organizou o Centro Evangélico Metodista Trinidad⁶², com a realização de cultos semanais, assim criando a Primeira Igreja Metodista do Estado de Beni.

No ano 1954⁶³, foi designado oficialmente o casal Javier e Gladis Ormache para a direção permanente da obra em Santa Cruz. Em 1957 foi organizada a congregação formalmente em Sucre, Estado de Chuquisaca, com o apoio do casal LeGrand Smith II e Jayne⁶⁴. As igrejas foram crescendo através das obras educativas estabelecidas nas cinco cidades, e se formavam pontos missionários nas áreas periféricas, criando escolas dominicais e desta forma se organizaram as igrejas urbanas. No caso da expansão das igrejas rurais o processo foi o mesmo. Foram criadas escolas, geralmente para crianças, a partir daí se expandiram igrejas em várias comunidades, com a colaboração dos leigos indígenas que se juntaram aos missionários para a expansão.

1.2.2 A Organização da Igreja Metodista

Pela situação sócio-política que atravessavam vários países na América Latina, pelos efeitos do fim da segunda guerra mundial, em 1949 o Conselho Evangélico Nacional do México convoca uma Conferência Evangélica Latina Americana, celebrada em julho de 1949, onde se reuniram 56 delegados representantes de 15 países⁶⁵ e trataram vários temas entre os quais se destacaram os seguintes: mensagem e missão do cristianismo evangélico; o enorme risco de cair em conflitos ideológicos devido à falta de aplicação de princípios cristãos, reconheceram que a Igreja é um organismo vivo e que precisa cuidar seu trabalho porque estava impotente ante as transformações econômicas estruturais. A repercussão desta conferência foi imediata na Bolívia, onde decidiram colocar a casa em ordem.

⁶² QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p. 144.

⁶³ *Ibidem*, p. 155.

⁶⁴ *Ibidem*, p. 145.

⁶⁵ BASTIAN, Jean-Pierre. *Protestantismos y Modernidad Latinoamericana*. México: Fondo de Cultura Económica, 1994, p.207.

O primeiro Estatuto e Regulamento da igreja tinha 16 artigos e foi aprovado junto com a organização oficial em 4 de novembro de 1950 na trigésima quinta reunião da Conferência Anual Provisional da Igreja Metodista na Bolívia. O primeiro diretório foi formado por cinco membros ministeriais e cinco membros leigos: Pastores Horward W. Yoder, Cleto Zambrana, John S. Herrick, LeGrand B. Smith e William T. Robison; leigos: John A. Hallett, Mario Salazar, Martin G. Wade, Gilberto Camberos e Paul R. Brown.⁶⁶ Com este diretório se inicia o processo de regularização dos bens imóveis com o fim de resguardar o direito de propriedade. Também se normatizou o controle financeiro das doações e envios econômicos que chegavam principalmente às mãos da cúpula missionária. Dando os primeiros passos como organização religiosa e conseqüentemente na data 22 de julho de 1953 consegue sua personalidade jurídica mediante a Resolução Suprema número. 57715, sendo oficialmente reconhecida pelo Ministério das Relações Exteriores e Cultos como uma “Associação da Igreja Metodista na Bolívia” no governo de Víctor Paz Estenssoro.

1.3 A AUTONOMIA DA IGREJA EVANGÉLICA METODISTA DA BOLÍVIA

De 1950 a 1969 foi o período de novos desafios na Igreja Evangélica Metodista de Bolívia. Durante todo o período de pré-autonomia na Bolívia, atravessando problemas políticos e tensões dos missionários, pioravam frente à incerteza e os conflitos existentes no contexto e no interior da Igreja. Muitas das escolas que estavam sendo dirigidas pelos missionários metodistas, colocaram dentro de seus programas a capacitação e conscientização dos jovens sobre a responsabilidade social e sobre os problemas que implicavam ao afrontar a condição dos líderes sindicais. O desejo dos missionários era elevar o valor moral e espiritual das comunidades; este processo de capacitação repercutiu também para as mulheres; havia pouca participação delas nas escolas e isto chamou a atenção das organizações metodistas da América Latina e

⁶⁶ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p. 142.

dos Estados Unidos, foram somados esforços, o que significou o incremento de fundos destinados a fortalecer as escolas para meninas.

Durante este ano, na escola de meninas em Ancoraimes (zona rural de La Paz), além de aprender como cultivar hortaliças para sua alimentação, foram ensinadas higiene e trabalho no lar pelas enfermeiras; também tiveram devocionais e estudos bíblicos com os missionários. Uma delas estava pronta para seu ingresso ao ensino médio, com todos os estudos completados.⁶⁷

Os novos programas nas escolas dos metodistas geraram trocas substanciais no interior da Igreja e, conseqüentemente, nas comunidades crescia o desejo de ser participantes da situação social em que vivia o país. A igreja metodista havia firmado a sua presença em quase todos os estados do país (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Beni, Chuquisaca, Oruro, Potosí). A situação social e política do país que vem se arrastando a partir do ano 1930 foi se agravando cada vez mais; foram instalados os regimes militares, na luta pelo poder que passava pela esquerda até a extrema direita, muitos missionários retornaram aos seus países, e era necessário buscar a autonomia da Igreja.

Pelos constantes golpes de Estado e pela grande incerteza que reinava no país, os missionários metodistas percebendo que a situação estava se agravando, iniciaram o processo de autonomia da igreja no ano 1966, mas só lograram êxito na aprovação na Conferência Geral da Igreja Metodista Unida em 25 de abril de 1968⁶⁸. Antes da celebração da 54ª Conferência Anual, os missionários prepararam um projeto da nova estrutura e constituição da IEMB, a mesma foi analisada na Conferência celebrada em 28 e 29 de novembro de 1969 no colégio Instituto Americano da cidade de Cochabamba e presidida pelo Bispo Sante Uberto Barbieri, no ato seguinte, de acordo com as disposições estabelecidas, foi dado início à Primeira Assembléia da IEMB, às 11:30 da manhã. A IEMB foi declarada plenamente autônoma e soberana para eleger suas autoridades, o pessoal das instituições, seu estilo de vida e sua reestruturação, mas eles manteriam vínculos fraternais e de colaboração com outras igrejas cris-

⁶⁷ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p. 153-154.

⁶⁸ Idem, p. 286.

tãs de diferentes partes do mundo.⁶⁹ A primeira assembléia foi realizada com a participação de 45 delegados com direito a voto, sendo que o primeiro Bispo Boliviano da IEMB foi o Rev. Mórtimer Arias, eleito com 27 votos.

A autonomia da Igreja foi prejudicada pela situação política do país e do mundo, os missionários centralizavam seus esforços em dirigir e cuidar das instituições educativas e de saúde, ao invés de desenvolver um processo autônomo bem estruturado. E para piorar, não desenvolveram um programa de evangelização que se adequasse ao contexto multicultural, portanto, as raízes do metodismo (doutrina) estavam enfraquecidas.

1.3.1 As Crises na IEMB após sua Autonomia

Os sintomas que se manifestavam na IEMB após sua autonomia foram em 1971; o metodismo se encontrava em plena expansão e precisava de pastores com formação teológica para atender as igrejas organizadas e os pontos de pregação (avançadas), mas nessa época ainda atravessavam muitas necessidades materiais e econômicas para atender os projetos sociais herdados e se trabalhava na busca de uma identidade nacional.

Já se pressentia certa discordância entre alguns setores da comunidade metodista, as igrejas não tinham pastores e os poucos que tinham realizavam funções administrativas dentro das instituições metodistas. Os líderes estavam mais preocupados com as instituições e com os trabalhos sociais desenvolvidos nas comunidades indígenas do altiplano, e como consequência, nas áreas urbanas as igrejas estavam ficando vazias. A instabilidade econômica do país repercutiu na vida da igreja e os poucos pastores com formação teológica estavam saindo do pastorado porque era difícil manter-se com o salário que oferecia a igreja. Como assinala um documento feito no Seminário Wesley de Extensão:

Houve um crescimento em mais de 50 igrejas organizadas e fazem falta pastores com preparação para atendê-las. Novos pastores entram para o ministério, porém, ao mesmo tempo outros deixam o

⁶⁹ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p. 286.

trabalho de serem pastores. Temos sofrido a perda de pastores ativos e nos encontramos em uma crise pela falta de outros para atenderem as igrejas e avançadas (pontos missionários).⁷⁰

A igreja precisava de um plano para canalizar recursos econômicos para contratar pastores em tempo integral, muitas das igrejas organizadas não podiam assumir a responsabilidade de juntar dinheiro para o salário do pastor, porque a maioria delas estava composta por membros que viviam da agricultura e gado familiar, situação pouco estável para assumir essa responsabilidade. A situação apresentada se pode verificar com o seguinte trecho registrado no livro de Delfin Quispe: (...) *o número crescente de graduados esperavam um posto remunerado na IEMB, mas a Igreja não estava em condições de contratá-los em tempo integral.* (QUISPE, 2006, p. 301).

Os pastores formados no Seminário Wesley, sendo uma maioria deles aymaras, retornaram às suas comunidades, mas já haviam se fortalecido e tomado consciência da realidade nacional, bem como da realidade da Igreja Metodista. Sentindo-se motivados pelo aprendizado no Seminário, voltaram para suas comunidades sem serem designados, evangelizavam comunidades e organizavam Igrejas: *O crescimento numérico é algo que faz parte das expectativas de qualquer igreja. Direta ou indiretamente, a membresia da igreja acaba fazendo essa cobrança.* (GARCIA, 2000, p. 85). Frente a esse fenômeno, as autoridades da IEMB no ano 1972 desenvolvem um programa auxiliar denominado Seminário Wesley de Extensão (SWE) que consistia na capacitação teológica dos líderes leigos e fortalecimento da doutrina metodista, chegando a capacitar durante o ano 1973 a 1987 pessoas das regiões de Ancoraimes e Yungas no Estado de La Paz e Eucaliptos do Estado de Oruro.⁷¹

⁷⁰ Documento 1: Seminario Wesley de Extensão. *Iglesia, Ministerio y Educación Teológica*. La Paz, 1972,3-4. In. QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*, 2006, p. 301.

⁷¹ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p. 305.

Entretanto, nas áreas urbanas quando houve um intento de organizar programas de preparação de líderes locais, eles não demonstraram constância e interesse na sua preparação; pouco a pouco os membros das igrejas urbanas diminuíram e, nas áreas rurais, cresciam até o dobro. O intenso trabalhado SWE foi suspenso por causa do golpe de Estado de 1980, anos depois retornou a capacitação, mas não tinha a mesma dinâmica e intensidade de antes.⁷²

Um outro aspecto apresentado na estrutura dizia respeito às conferências anuais e em outras instâncias organizacionais e administrativas, os leigos não tinham voz e voto nas decisões da igreja, como também não tinham acesso a nenhuma informação, sendo que esta prática era uma herança dos missionários estadunidenses. Estes fatos provocaram o questionamento do processo eclesial, e os leigos aymarás se organizaram com a finalidade de expor suas preocupações e necessidades que permeava a base da comunidade metodista. Com esse propósito e com o concurso dinâmico da Federação Feminina e os delegados leigos dos cinco distritos, foi convocado o Primeiro Congresso Nacional de Leigos da IEMB, que se realizou os dias 2, 3 e 4 de novembro de 1973 com a população de Ancoraimés, Distrito Lago La Paz (...) *para conscientizar os membros da IEMB na sua plena e ativa participação na vida da Igreja.*⁷³

A característica principal deste congresso foi uma ampla participação dos membros, diferente das assembléias gerais, especialmente da cultura aymara cuja assembléia não estava contemplada na estrutura oficial da IEMB: *Vimos como nossos irmãos, principalmente os aymarás, tiveram liberdade em expressar suas inquietudes e muitas vezes suas frustrações no trabalho leigo na promoção do evangelho.* (QUISPE, 2006, p. 310).

Neste sentido, o evento deliberou temas como: participação do leigo na vida integral e específica da Igreja, análise da estrutura da IEMB, solicitação de um diálogo fraterno entre os pastores nacionais (diáconos e presbíteros), participação nas reuniões e decisões distritais e

⁷² QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada.* La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p. 306.

⁷³ A convocatória al I Congreso Nacional de Laicos de la IEMB fue lanzada por el Comité Organizador del Congreso encabezada por el Hno. Oscar Villanueva Guzmán, delegado laico por el Distrito Norte y Presidente de la Comisión Organizadora. In. QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia,* 2006, p. 309.

nacionais, análise e debates dos documentos do Estatuto Geral e o Manual de Regulamentos, e outros.

Este congresso revelou que a IEMB era uma igreja plural e heterogênea; quer dizer, se considerava como uma igreja muito variada e diferente: geograficamente, culturalmente, ideologicamente, teologicamente, liturgicamente, etc. Ante essa realidade era um desafio viabilizar a unidade na pluralidade. (...) e, descobriu-se que a IEMB estava desenvolvendo uma intensa obra social, mas se esquecendo da meta que a caracterizava como igreja evangélica, a obra de evangelização.⁷⁴

Dois anos após o Congresso Nacional de Leigos, na data 21 a 25 de julho de 1975, foi organizado um curso de capacitação para 69 líderes e pastores de três distritos na Igreja “El Redentor”, onde o curso de capacitação foi convertido em “Concílio Metodista Aymara” (CMA), após um longo debate foi determinado ignorar os estatutos e regulamentos da igreja, bem como as autoridades executivas, e organizaram uma diretiva para acelerar as trocas dentro da IEMB.⁷⁵ Os movimentos informais são como revoluções que nascem pela ânsia de controlar alguma situação que não está dando certo pelo antigo regime, geralmente chega a ser pior que o anterior, como o afirma P. Drucker:

De fato, sabemos que revolução não passa de ilusão, uma ilusão ambígua do século XIX, mas talvez hoje o mais desacreditado dos mitos. Sabemos agora que revolução não significa realização de um novo alvorecer. Ela é resultado da decadência senil, da falência de idéias e instituições, do fracasso da auto-renovação.⁷⁶

Como consequência no ano de 1975, a IEMB entrou num período de reforma denominado “Igreja em Concílio”. A assembléia realizada nos dias 14 e 15 de janeiro de 1976 foi uma

⁷⁴ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p. 310.

⁷⁵ GUACHALLA, Alejandro. Breve História de la Iglesia Metodista en Bolivia, ensaio, La Paz, febrero de 1984, p. 31. *In*. QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia*. 2006, p. 318.

⁷⁶ DRUCKER, Peter. *O melhor de Peter Drucker: A sociedade*. São Paulo: Nobel, 2001^b, p. 70.

das mais difíceis que tiveram. O Bispo Mortimer Arias, pressionado pela posição assumida pelos aymaras, apresentou sua renúncia antecipada ao cargo (faltavam dois anos para finalizar o período episcopal): *Nesse momento se fez modificações à estrutura e criou-se o Conselho Nacional de Coordenação que se dividiu em três grandes áreas, no trabalho e na vida da Igreja: Secretaria de Finanzas, Secretaria de Vida e Missão e a Secretaria de Serviços.* (QUISPE, 2006, p. 324). Mas nesse instante não se elegeu um Bispo da IEMB. Um outro fator que pode haver abalado a igreja talvez tenha a ver com a ausência de um Bispo durante dois anos, substituído por um triunvirato formado por: Hugo Tejerina como Secretário Nacional de Relações, o Dr. Jorge Pantelis, como Secretário Nacional de Vida e Missão e o Rev. Zacarías Mamani, como Secretario Nacional de Serviços na Assembléia realizada entre 14 e 15 de janeiro de 1976.⁷⁷

Os dois anos ajudaram a formar uma maior distância entre os membros da área rural e urbana, alguns leigos tinham uma ideologia política e utilizaram a igreja para promover sua liderança na vida política do país, outros buscavam uma nova identidade para a igreja. Os diversos discursos que existiam confundiam a todos, por um lado se criou uma rejeição aos grupos indígenas, e por outro (os indígenas) se sentiam com o direito de ter uma maior participação nas decisões administrativas da Igreja. Todo tipo de declarações com referência à doutrina metodista pressionavam as tendências setoriais no interior. Inclusive era analisada a estrutura e o poder que teria um bispo; não aceitavam o termo Superintendente que foi mudado para Coordenador; criaram-se um Conselho Nacional de Coordenação, três departamentos que reunia as três grandes áreas de trabalho e da vida da Igreja. Desta forma foi tirado o poder do Bispo e suspenderam temporariamente a sua eleição.

Para complicar, os três secretários novos responsáveis para reestruturar a igreja não aceitaram nenhuma das recomendações do Conselho Metodista Aymara, ignorando suas necessidades e inquietudes. Nesse período de transição, além desses problemas duas autoridades nacionais se encontravam bem distanciadas, por questões meramente pessoais, situação que

⁷⁷ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada.* La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p. 324.

abalou significativamente a toda a igreja.⁷⁸ Depois de transcorridos os dois anos, a nova estrutura foi apresentada na Assembléia Geral que se realizou de 8 a 14 de janeiro de 1978 na cidade de La Paz. Na mesma, foi analisada a nova reestruturação, dando-a por aprovada; seguidamente procedeu-se à eleição das autoridades nacionais e foi aprovada a continuidade de um bispo e dos novos estatutos e regulamentos. Como resultado do novo processo foi eleito o Bispo Rev. Zacarias Mamani, que foi o primeiro bispo indígena da Igreja Metodista na América Latina⁷⁹, repercutindo no aspecto social e cultural de Bolívia e da América Latino.

Outra crise que também incomodou o cumprimento da missão foi dirigir a igreja como se fosse uma empresa. Na XI Assembléia Geral de 1990⁸⁰, foi eleito o Sr. Carlos Huacani como Bispo da IEMB, ele era um leigo que havia trabalhado como Diretor da Obra Educativa Nacional. Desde o momento em que se tornou Bispo, ele atuou à margem dos Estatutos e do Manual de Regulamentos da Igreja, dirigindo a Igreja como se fosse uma empresa. Era muito autoritário e utilizava uma comunicação vertical de cima para baixo, segundo um documento existente no Centro de História e Arquivo Metodista, Delfin Quispe comenta:

O episcopado do Sr. Carlos Huacani se caracterizou por sua crescente verticalidade empresarial e prebenda, atuando na margem dos Estatutos e do Manual de Regulamentos da instituição eclesiástica, (...) caiu em atos ilegais, provocando mal-estar, divergências doutrinárias e teológicas. Em suma, conduziu a IEMB a uma profunda tensão de conflitos e colocou em relevo a profundidade da crise na igreja, a mesma que vinha gestando desde há muito tempo atrás⁸¹.

Diante desses acontecimentos o conflito chegou aos 16 de agosto de 1992⁸² onde vários Distritos solicitam que se realizasse o Conselho Nacional de Coordenação, pedindo a des-

⁷⁸ GUACHALLA, Alejandro. *Bolivia: La iglesia metodista, los cambios y el futuro*. La Paz, (mimeogr.), 1978, p. 19.

⁷⁹ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p. 350.

⁸⁰ Idem , p. 392.

⁸¹ Ibidem, p. 393.

⁸² Ibidem , p.393.

tituição definitiva do Sr. Carlos Huacani. Desde esse momento a igreja em toda sua extensão foi abalada, as perdas tanto de fiéis como de bens imóveis foram grandes.

Aos poucos meses, efetivamente, estourou a crise, com consequências irreparáveis para a Igreja em termos de fé e testemunho, em desgaste humano e econômico-financeiro. Se estima em mais de 5 milhões de dólares a depredação da crise de 92 geradas por ambos os lados. A esta altura, ainda não se sabe se o remédio não foi pior que a doença. Contudo e como conclusão deste ponto de nossa análise, observamos que a crise manifestou algo que estava escondido e sempre latente em tempos de paz: a contradição entre a estrutura e a missão da IEMB.⁸³

Os acontecimentos econômicos, políticos e culturais produzem impactos no interior de qualquer organização, no caso da IEMB existem vários aspectos que estão sem solução, mas as transformações rápidas do que está em volta não ajudam a encontrar uma saída, Peter Drucker diz que *não se pode gerenciar as mudanças* (DRUCKER, 1999, p.64), geralmente tudo o que acontece em volta prejudica o normal desenvolvimento das atividades de qualquer organização. Nem todas desenvolvem capacidades para mudar aquilo que já está sendo feito, hoje é necessário pessoas que utilizem a informação como ferramenta de trabalho. Existe uma resistência em acompanhar as mudanças geralmente pelas organizações tradicionais, como assinala Peter Drucker:

A instituição tradicional é concebida para ter continuidade. Assim sendo, todas as instituições existentes, sejam elas empresas, universidades, hospitais ou igrejas, precisam fazer esforços especiais para serem receptivas às mudanças e capazes de mudar.⁸⁴

A IEMB tem que acompanhar as mudanças que a cercam e mudar aquelas atividades que se tornaram rotineiras, mas *é preciso continuidade com relação aos fundamentos da organização: sua missão, seus valores, sua definição de desempenho e resultados.* (DRUC-

⁸³ COVARRUBIAS, Juan. *Reestructuración de la Iglesia Metodista en Bolivia para el reencuentro de la misión*, 2009, p. 3.

⁸⁴ DRUCKER, Peter. *Administração de Organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Pionera, 1990, p. 77.

KER, 1990, p. 79). Mantendo os fundamentos a igreja precisa se adequar às realidades, nada será como o passado, a sociedade boliviana é influenciada pelas mudanças globais que repercute diretamente na política, na cultura e na economia.

As igrejas têm dificuldades na gestão eficiente de seus projetos sociais, e buscam modificar sua estrutura; entretanto, estas novas mudanças precisam de pessoas qualificadas para cada área, neste novo século é necessário a capacitação e o conhecimento para enfrentar os novos desafios. O perfil organizacional atual da Igreja está composto por 201 igrejas organizadas com 9.640 membros em plena comunhão (dados apresentados à XX Assembléia Geral de 2008), distribuído em 14 Distritos organizados.⁸⁵ Quanto aos serviços oferecidos à população boliviana na área educativa, tem 10 instituições educativas; na área de saúde tem 7 centros situados na maioria em áreas rurais da Bolívia, uma clínica, um hospital, um prédio de 7 andares que aluga escritórios a terceiros na cidade de La Paz, e recentemente comprou o Hotel Sucre na cidade de La Paz.⁸⁶

Para dirigir uma instituição eclesial, que além de igrejas possui pequenas empresas, é necessário um pessoal capacitado que garanta sua continuidade, pessoas que se reúnam e trabalhem juntas de forma organizada, sistemática e programada. Nesse sentido existe a necessidade de entender como funciona a Igreja Metodista como organização, como esta organizada e como administra suas instituições de serviço e suas congregações espalhadas no território boliviano. No seguinte capítulo se abordara estes aspectos.

⁸⁵ Informe de la Secretaria Nacional de Vida e Misión a la XX Magna Asamblea General. 2008, p.10.

⁸⁶ Dados dos informes da Secretaria Nacional de Vida e Missão, 2007-2008, anexo 1.

CAPÍTULO 2

A DIMENSÃO ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVA DA IEMB (1969-1992)

2.1 A IGREJA COMO ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

O homem, como um ser social, encontrou uma maneira de se organizar para atender às necessidades que surgiam de acordo com o crescimento da população. Primeiro realizaram uma distribuição racional de tarefas, posteriormente houve a necessidade de formar grupos com objetivos bem definidos, que hoje conhecemos como organizações. Existem muitos pesquisadores preocupados em estudá-las, entre eles se encontra Peter Drucker, que focou em analisar as configurações da sociedade utilizando-se de um termo denominado “ecologia social”⁸⁷ (termo criado por ele próprio) para estudar estas organizações:

... as organizações não existem para benefício próprio. Elas são meios: cada uma é um órgão da sociedade destinado ao desempenho

⁸⁷ A ecologia social estuda o ambiente feito pelo homem. Os ecologistas sociais lidam com configurações. Eles percebem a sociedade como um todo. In. DRUCKER, Peter. *O melhor de Peter Drucker, A Sociedade*, 2001^b, p.1

de uma tarefa social. A sobrevivência não é a meta de uma organização [...] a meta da organização é contribuir de maneira específica para o indivíduo e a sociedade e, portanto, [...] o sucesso de seu desempenho está sempre fora dela.⁸⁸

As organizações são formadas e estabelecidas com objetivos de melhorar, transformar ou solucionar alguma coisa dentro de uma sociedade. Como alguém já disse: se não existisse alguma razão para criar uma organização, seríamos considerados simplesmente uma multidão de pessoas em um determinado lugar, tendo um relacionamento ou interagindo diante de alguma motivação eventual.

Com a Revolução Industrial iniciada no século XVIII⁸⁹ na Inglaterra; houve uma mudança radical no mundo, as cidades industriais provocaram grandes deslocamentos sociais, surgiram novas necessidades que aceleraram a diversificação de organizações que posteriormente, para uma melhor compreensão, foram classificadas em três grandes grupos: primeiro setor, segundo setor e terceiro setor; como descreve na sua tese Luciano Guimarães:

Primeiro setor (direitos e fins públicos): neste grupo os agentes primários são o Estado, o governo que se preocupa com a ordem social, estabelece e executa leis, criando um ambiente propício com as condições mínimas para todos. *Segundo setor* (direitos e fins privados): são as empresas e corporações que buscam satisfazer as necessidades, porém obtendo uma lucratividade pelo seu trabalho. *Terceiro Setor*: são organizações que não pertencem ao governo, nem procuram lucro, mais abraçam uma causa, nestas se encontram as ONGs, Instituições *Filantrópicas*⁹⁰ e as igrejas⁹¹.

Alguns autores dizem que dentro do Terceiro Setor são encontrados agentes privados, que organizados combatem a exclusão social, atendem às necessidades, os direitos sociais

⁸⁸ DRUCKER Peter. Trad. Edite Sciulli. *O melhor de Peter Drucker: a sociedade*. São Paulo: Nobel, 2001^b, p. 60.

⁸⁹ Uma análise da Revolução Industrial encontra-se. **In.** MANTOUX Paul, *La Revolución Industrial en el Siglo XVIII* (Madri, Aguilar, 1962).

⁹⁰ *Filantropia*: A origem etimológica da palavra filantropia significa “amizade pela humanidade”. O conceito original, desenvolvido no início do século passado, parte do princípio de que a ação social nasce da decisão individual de um possuidor de bens ou recursos financeiros, que acredita que esses recursos doados a uma entidade ou a uma causa podem fazer a diferença na vida de uma pessoa.

⁹¹ GUIMARÃES, Luciano. Dissertação. *Gestão dos fluxos em informações do terceiro setor: um estudo de caso da pastoral da criança*. 2002, 68.

básicos das pessoas e protegem o patrimônio ecológico. Para Drucker, fazer ecologia social é ter uma preocupação com a sociedade e a comunidade. As organizações do Terceiro Setor estão nesta caminhada, mas precisam de informações técnicas e teorias para lidar com as rápidas mudanças sociais que o mundo vive.

Porém, a maior contribuição feita pela organização comunitária autônoma é a formação de um novo centro de cidadania representativa. O Mega-Estado quase destruiu a cidadania. Para restaurá-la, o Estado necessita de um *terceiro setor*, além dos dois geralmente reconhecidos, o *setor privado* das empresas e o setor público, do governo. Ele precisa de um setor social autônomo.⁹²

Neste mundo moderno existem forças desestabilizadoras que desorganizam aquilo que estava estabelecido, essas forças produzem mudanças rápidas onde parte da sociedade fica desestruturada. As organizações do terceiro setor atendem às necessidades de muitas pessoas que não estavam sendo atendidas nem pelas empresas privadas nem pelo governo. Geralmente o terceiro setor atende os marginalizados da sociedade, nesse processo de modernização o papel das igrejas está sendo mais relevante no sentido em que, através de seus ministérios ou pastorais, estão conseguindo reduzir o impacto que as organizações do primeiro e segundo setor produzem na sociedade.

As igrejas, mesmo sem contar com elementos adequados para o controle e avaliação de suas obras, têm a preocupação em atender à população. Um claro exemplo deste trabalho foi vivido pelos metodistas missionários que chegaram à Bolívia, desde o início atuaram como uma organização filantrópica; direcionaram recursos para melhorar a sociedade boliviana atendendo duas necessidades básicas na cidade de La Paz: a educação em 1907⁹³, pois nessa época a educação estava em mãos dos católicos, todos destinados à classe privilegiada. No campo da saúde, em 1908⁹⁴ o missionário médico Charles W. Foster e sua esposa abriram

⁹² DRUCKER, Peter. Trad. Edite Sciulli. *O melhor de Peter Drucker: A sociedade*. São Paulo: Nobel, 2001^b, p. 76.

⁹³ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolívia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Gráficas Virtual, 2006, p. 31.

⁹⁴ Idem, p. 53.

um consultório particular para atender aos missionários, estudantes e comunidade. Em 1913⁹⁵ fez a extensão para a área rural, principalmente na localidade de *Huatajata*.

Foi assim que muitas igrejas protestantes evangélicas iniciaram o seu trabalho, que não só precisava de imóveis, como também de métodos e procedimentos administrativos para alcançar seus objetivos, sem compreender a magnitude de problemas que causaria no controle da sua instituição.

Na Bolívia, como em outros países latino-americanos, eram constantes os movimentos sociais e políticos que forçaram os missionários metodistas a resguardar todo o trabalho estabelecido de forma legal. Foram até o Ministério de Relações Exteriores e registraram, mediante a Resolução Suprema No. 57715 na data de 22 de julho de 1953⁹⁶ com o nome de Associação a Igreja Metodista na Bolívia, confirmando-a como uma organização religiosa de atividades filantrópicas. De acordo com o Art.6 do Estatuto Geral da Igreja Metodista pode-se afirmar que a IEMB é uma organização pertencente ao Terceiro Setor:

A Igreja Evangélica Metodista da Bolivia é uma instituição religiosa sem fins de lucro. Como expressão de solidariedade com o povo boliviano, mantêm instituições e programas de serviço no campo da saúde, da educação, do desenvolvimento rural e outros; vários deles de acordo e conveniados com o estado nacional, isentos de obrigações tributárias.⁹⁷

A igreja, sendo considerada como uma organização do terceiro setor desenvolveu atividades que provocaram mudanças na sociedade boliviana. Atuou como qualquer organização formal, tendo que: tomar decisões concretas, elaborar planos, levar informações, administrar suas finanças, etc. Como diz P. Drucker:

⁹⁵ QUISPE, Delfin. Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolívia: Uma igreja evangélica inculturada. La Paz: Ediciones Gráficas Virtual, 2006, p. 53.

⁹⁶ QUISPE, Delfin. Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolívia: Uma igreja evangélica inculturada. La Paz: Ediciones Gráficas Virtual, 2006, p. 142.

⁹⁷ Estatuto General y Manual de Reglamentos de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia, 1995, p. 18.

O que diferencia uma instituição do terceiro setor, ou uma organização pastoral, de uma empresa lucrativa? Elas têm em comum uma série de tarefas similares. Mas, somente a empresa comercial tem o desempenho econômico como missão específica⁹⁸

Hoje, todo tipo de organização, incluindo as do terceiro setor precisam de conhecimentos teóricos para elaborar planos, definir metas, estratégias, conhecer e elaborar técnicas, estudar seu entorno, todas elas devem trabalhar como um sistema interligado. Para March e Simon *a organização é entendida como uma rede de tomada de decisões. A eficiência dessa rede dependerá da articulação de diversos fatores estruturais e comportamentais.* (PRESTES, 2003, p.12). Dentro dessa reflexão, as tarefas, os procedimentos administrativos e a estrutura constituem o centro da análise nos três setores, mas antes de uma mudança estrutural é necessário analisar que aspectos condicionam a estrutura para que ela funcione em perfeita harmonia.

No caso da IEMB, foram executadas muitas mudanças na estrutura desde 1969 até os dias de hoje, mas pouco ou nada foi feito para avaliar todos os elementos que a compõem, se estavam bem estabelecidos e funcionando corretamente: Um exemplo simples para compreender esta questão seria pensar em um corpo humano, ele precisa de órgãos e sistemas que funcionem e fiquem conectados para passar uma correta informação para o cérebro, uma vez recebida a informação correta o cérebro emitirá mensagens oportunas a certas partes do corpo para enfrentar as mudanças climáticas do ambiente externo.

2.2 A ESTRUTURA E ADMINISTRAÇÃO DA IEMB

O tema da estrutura e da administração da IEMB, foi um dos mais debatidos nos últimos 37 anos após sua autonomia, e continuaram sendo revisados por duas razões: a primeira, porque se vive em um contexto de constantes trocas; e a segunda, porque a Igreja apre-

⁹⁸ DRUCKER, Peter. Administração de Organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Pionera, 1990, p. 106.

senta dificuldades em se organizar e administrar tudo o que tem, isto é, não sabem como utilizar seus recursos direcionados para a missão e o utilizam para se sustentar.

Uma consultoria realizada pelo CENPLA⁹⁹, por solicitação da IEMB no ano 1976 – 1977, teve como objetivo analisar a realidade da própria IEMB, dentro de uma sociedade pluralista com o fim de encontrar pontos importantes para construir uma estrutura adequada que viabilizasse a sua missão. Contudo, só se constatou que *a estrutura e administração não mudou muito com a saída dos missionários. [...] só ocorreu uma substituição em nível de estratificação social econômica, igualmente prejudicial e que limitava a unidade da igreja.*¹⁰⁰ Com esta consultoria foi constatada uma linha nacionalista formada, sobretudo, por elementos da base que se preocupavam em descobrir formas próprias e autônomas de vida institucional.

A estrutura formal da IEMB com seis anos de vida autônoma, estava condicionada por uma informalidade que cresceu em decorrência de defeitos na sua própria estrutura. Jorge Pantelís (1977, p. 6) recomenda uma cuidadosa análise, levando em conta os seguintes elementos: mecanismos de participação dos diversos setores da membresia da IEMB; relações entre instituições e igrejas locais, distritos e comissões nacionais; mecanismos de decisão; mecanismos de promoção de liderança; análise das relações ecumênicas oficiais e no nível da base; justificativa ideológica – teológica da estrutura atual.¹⁰¹ A repercussão da estrutura informal fez com que o crescimento da igreja fosse espalhado para regiões não planejadas e que até agora não podem ser controladas adequadamente. Segundo informe apresentado na II Assembléia Geral o crescimento da igreja tinha variações:

[...] perderam-se membros no Distrito Yungas; Alto Beni, que abaixou de 163 para 143; Distrito Central, que abaixou de 309 para 281; cresceram no Distrito Oriental de 273 para 378 (39%); no Distrito Lago de 380 para 421 (22%), e no Distrito Norte de 885 para

⁹⁹ CENPLA: (Centro de estudos, pesquisa e planejamento) Trata-se de uma ONG do Rio de Janeiro- Brasil, interdisciplinares, com experiência em trabalhos de pesquisas e planificação de igrejas e organismos para-eclesiásticos de América Latina. 1977.

¹⁰⁰ CENPLA, *Evaluación del trabajo de la IEMB*, 1977, p. 10.

¹⁰¹ PANTELIS, Jorge. *Desenvolvimento de las estructuras de la IEMB*. La Paz, 1977, p. 6.

1098 (24%). [...] Segundo nossos dados, destacam-se entre as congregações que mais cresceram: Puni (150%), Puerto Acosta (265%, quase se triplicou), e Warisata (50%), todas elas pertencem ao Distrito Lago.¹⁰²

Os esforços das autoridades eclesiais nacionais em cumprir seu plano de expansão estratégico institucional pelas “Colônias do norte de Santa Cruz, Quatro Olhitos, São Pedro, São Julian e Yapacani; em La Paz: nas Colonias da região de Distrito Yungas – Alto Beni”¹⁰³ ainda se encontravam muito fracas, mas nas regiões do altiplano de La Paz (hoje denominado Distrito Lago), os irmãos *aymaras* haviam promovido um movimento espiritual sem a intervenção de nenhum pastor nacional nem autoridades eclesiásticas nacionais. O missionário John M. Hickman (1967, p.2) escreveu dois anos antes da autonomia da IEMB à respeito:

vemos que a maioria da membresia é, e sempre foi, há mais de dois anos, o povo aymara. O crescimento atual está chegando do povo aymara; e o controle absoluto a nível da Junta Geral está em mãos da minoria de fala castelhana. (...) Devemos notar que dentro do setor de fala castelhana, os membros das igrejas das colônias de Santa Cruz, Camiaco, e algumas no ambiente urbano, compartilham mais a orientação geral do povo aymara, que é *fundamentalista e conservadora*, em comparação com a orientação mais liberal da classe média que atualmente controla a Igreja.¹⁰⁴

Mais adiante, no mesmo texto de J. Hickman, ele faz referência ao fato de que os missionários não conseguiram interpretar a necessidade real do povo boliviano, em sua maioria carentes de esperança após tantos sofrimentos vividos e produto da história da sua colonização:

¹⁰² Acta de la II Asamblea General de la IEMB de 1972, Anexos p. 9.

¹⁰³ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Gráficas Virtual, 2006, p.289

¹⁰⁴ HICKMAN, John M. *Hacia una iglesia metodista unida*. Texto UNI, 1967, p.2.

Jamais houve a interpretação e vinculação clara entre o que estamos fazendo e seu fundamento na Bíblia, pelo menos uma interpretação que faz sentido ao povo aymara. Parece uma grande confusão no Seminário (se refere ao Seminário Wesley) e entre os pastores, do que é interpretação e vinculação; e esta confusão está comunicada à gente das igrejas locais. A fome pelo evangelho, o fogo do Espírito Santo, a evangelização massiva do mundo, um pastorado leigo; uma igreja auto-sustentável e vital; estas coisas estão tratadas em geral como velhas e passadas. (1967, p. 3)

É necessário salientar que na época do trabalho missionário, foi oferecido um serviço aos necessitados de maneira mais assistencialista, colocando em segundo plano a evangelização e missão, dois aspectos fundamentais na vida da Igreja, que pela tradição metodista era caracterizada por uma visão evangélica integral, contextual, transformadora, crítica e profética. Na Bolívia o metodismo parecia fazer prevalecer uma visão transformadora de progresso e modernismo, concentravam-se em criar mais obras de serviço e cuidar dos bens, dando pouca atenção à libertação espiritual e social dos oprimidos. A IEMB não fez um bom estudo do macro ambiente e do fenômeno capitalista que causava fortes impactos no mundo, investiram fortes capitais em obras com pouco planejamento e estudo, em detrimento das áreas rurais, onde os próprios irmãos se esforçavam em evangelizar e construir suas capelas, alguns com ajuda das igrejas metodistas do exterior, outros com o esforço comunitário. Os mais preocupados em ter capelas foram os membros das áreas rurais, sobretudo os *aymaras*, este fenômeno pode ser verificado no quadro seguinte:

QUADRO 1**NÚMERO DE IGREJAS POR DISTRITO ECLESIAL E PERFIL
URBANO – RURAL**

No.	Distrito	N° de Igrejas	Avançadas (Ponto Missionário)	N° de Igrejas com perfil:	
				Urbana	Rural
1	Norte A	14		14	
2	Central (Cbba.)	7	5	5	
3	Lago	22			22
4	Yungas	13			13
5	Oriente	19		7	12
6	Altiplano Central	13		1	12
7	Puna Central	13			13
8	Kollasuyo	20			20
9	Norte B	14	2		14
10	Kollasuyo Norte	17	1		17
11	El Alto- La Paz	17	2	17	
12	Timusi	10			10
13	Coordillera Warista	9			9
14	Sur (Potosí)	9		5	4
TOTAL		197	10	49	148
REPRESENTADO EM PORCENTAJE (%)		100		25	75

FONTE: Documento de la organización “Desarrollo de la Misión Alianza de Noruega en Bolivia”. (17 de diciembre del 2007) para a IEMB, p.14

O quadro assinala que a Igreja Metodista é das culturas, seus membros são na sua maioria da área rural, conseguiu se expandir sem intervenção de planos; por isso, para adotar

uma estrutura correta, seria necessário ter um adequado conhecimento do macro ambiente e dos componentes principais da IEMB, o que tem de melhor, quais são suas necessidades e realidades, qual é a comunidade onde vão evangelizar, organizar os objetivos e estratégias para cumprir a missão, como comunicar-se interna e externamente, o que fatores a condicionam, qual é seu nível de abrangência. Ainda neste capítulo nos concentraremos mais em analisar os elementos que condicionam a IEMB e dificultam seu crescimento, porém antes, é necessário especificar sua missão.

2.3 A MISSÃO DA IEMB

Existe uma grande diferença entre a missão de uma organização e a missão de uma Igreja. A missão de uma organização é proporcionar o objeto ou serviço a um determinado setor, para eliminar ou suprir uma necessidade específica. A razão de ser da Igreja é o compromisso com a implantação do Reino de Deus na terra, é a única missão que transcende a ação da Igreja, ela revela ações transformadoras na sociedade, insere valores que auxiliam no relacionamento entre seres humanos, propiciando a construção de uma sociedade justa, solidária, compassiva, onde o amor seja o ingrediente principal na realização das tarefas, como assinala Drucker:

Somente uma missão focalizada e comum irá manter a organização unida e permitirá que ela produza. Sem tal missão, a organização logo perderá credibilidade e, conseqüentemente, sua capacidade de atrair as próprias pessoas de que precisa para atuar.¹⁰⁵

Como a história relata, o metodismo não tinha possibilidades de desenvolver uma missão evangélica de forma livre e aberta, seja pela situação política e social que atravessava, ou para contestar a hegemonia da Igreja Católica. Para não duplicar esforços no trabalho

¹⁰⁵ DRUCKER, Peter. Trad. Maria Lucia L. Rosa. *O melhor de Peter Drucker: O homem*. São Paulo: Nobel, 2001^c, p. 48.

evangelístico na Bolívia, foi esboçada uma estratégia de sobrevivência entre denominações protestante, enfatizando que no período das missões (1906-1968) a situação do país se encontrava muito tumultuosa e os metodistas se sentiram forçados a concentrar-se mais nas obras sociais do que na evangelização, *designando o ministério de evangelização aos batistas, e o ministério de serviço social (educação e saúde) aos metodistas*. (QUISPE, 2006, p. 58). O Bispo Miller, quando visitou La Paz em 1926, com uma ideologia ainda não ecumênica, manifestou-se sobre essa situação: *temos abandonado simplesmente nossa tarefa principal e entregado nossa membresia, contribuições e interesses aos batistas canadenses* (QUISPE, 2006, p. 59). Esse fato nos faz refletir sobre como o contexto pode influenciar na vida das organizações.

Os missionários focalizaram os esforços na obra social, mas não souberam conciliar a missão organizacional com a missão da igreja, que busca a comunhão e reconciliação do homem com Deus e com o próximo onde: *o sentido mais abrangente de evangelização tem a ver com a pessoa, os eventos e a mensagem de Jesus Cristo para todo o mundo. Evangelizar quer dizer, transformar e formar continuamente no evangelho, pessoas, comunidades, sociedades e a própria criação*.¹⁰⁶ Possivelmente esse fato provocou a tensão entre os próprios membros da igreja, já que os da área rural queriam a evangelização, e os urbanos o progresso.

No primeiro ano de vida autônoma dos metodistas bolivianos, foi ampliada a missão e visão da Igreja, isto pode ser constatado quando elaboraram um documento no ano 1970 denominado “Manifesto à Nação”¹⁰⁷, onde afirmam em alguns trechos do texto: ser uma comunidade cristã que procura a humanização do homem lutando pela justiça, a integridade moral e responsabilidades para com a sociedade. Este manifesto foi difundido por todos os

¹⁰⁶ Linhas de Vida e Missão na Faculdade de Teologia. Documento não publicado. Pode ser encontrado na íntegra no site da Faculdade de Teologia da Igreja Metodista. In. Tese de MENDES, Jonas: Práxis missionária do metodismo em Belo Horizonte (1892-1930), 2008, p. 71.

¹⁰⁷ IEMB, Manifiesto a la Nación, 1970, p.19.

confins do território boliviano, até mesmo no exterior. Sem dúvida, esta foi a primeira oportunidade que a IEMB demonstrou conhecer sua missão e visão ao mesmo tempo.

Com isso, muitas outras organizações e pessoas se identificaram com a missão da Igreja, o que intensificou a interação ativa de outros setores sociais. Porém, com um ano de vida independente, a Igreja precisava colocar a casa em ordem, revisar seus estatutos, planejar sua expansão tomando o cuidado de passar a doutrina de Wesley clara e transparente, definição de qual das teologias deveriam adotar. Como toda organização nova, antes de tudo, delinear os aspectos organizacionais e administrativos para alcançar a missão.

Começar com a missão e seus requisitos pode ser a primeira lição para as organizações. Isso focaliza a organização na ação. Define as estratégias específicas, necessárias para atingir as metas vitais. Cria uma organização disciplinada. Começar com a missão pode evitar a doença degenerativa mais comum das organizações.¹⁰⁸

A missão é a primeira tarefa a ser compreendida e divulgada no interior de qualquer organização, deve ser lembrada continuamente. No caso da IEMB, com 63 anos de vida já tinha sua própria personalidade (história, tradição, doutrina, usos e costumes); e agora precisa adaptar-se a uma nova vida autônoma, valorizando suas qualidades às novas realidades. Geralmente as mudanças do contexto interrompem a continuidade de qualquer organização, por isso é necessário equilibrar o relacionamento interno e externo.

Na IEMB a estrutura não ajudou a desenvolver um relacionamento equilibrado entre autoridades eclesiais nacionais e líderes locais e simpatizantes (pessoas que trabalhavam como voluntários); mesmo com a difusão de sua missão não conseguiram criar um sistema de informação interno contínuo e completo. Sobre este tema Peter Drucker se refere assim:

É preciso continuidade com relação aos fundamentos da organização: sua missão, seus valores, sua definição de desempenho e resultados,

¹⁰⁸ DRUCKER, Peter F. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Thomson Learning, 2007, p. 134.

porque a mudança é uma constante na organização líder de mudanças, as fundações precisam ser extra fortes.¹⁰⁹

Temos de estar conscientes de que os contextos vão mudando e as organizações, hoje, terão que estudar os fenômenos sociais, tecnológicos e ambientais com mais atenção; por onde começar? Mantendo um equilíbrio nas condicionantes da estrutura, atualizando as informações internas e externas; não deixar de revisar que ela *existe para cumprir uma finalidade e uma missão específica, uma função social específica* (DRUCKER, 2001^b, p. 31), oferecendo algum valor para a sociedade onde está inserida.

Toda instituição tradicional é concebida para ter continuidade. Assim sendo, todas as instituições existentes, sejam elas empresas, universidades, hospitais ou igrejas, precisam fazer esforços especiais para serem receptivas às mudanças e capazes de mudar. Isto também explica por que as instituições existentes enfrentam resistências às mudanças. De certa forma, para a instituição tradicional a mudança é uma contradição.¹¹⁰

Agora, é importante não perder a personalidade e a finalidade de cada organização, as Igrejas mantêm uma identidade que as diferencia de qualquer organização secular. A finalidade de uma igreja cristã é evangelizar, Bosch ressalta que o evangelismo não pode ser equiparado à missão. Ele é parte integrante da missão, embora distinto, não separado dela. Seu entendimento é que *o evangelismo autêntico está inserido na missão global da Igreja*¹¹¹ e a forma como se organiza e encara o desafio cria sua personalidade, um estilo particular, uma identidade. A identidade de uma organização eclesial vai sendo formada pela história, tradição, usos e costumes, doutrina, teologia; temas que não aprofundaremos neste trabalho. *Dentro dessa reflexão os conceitos de missão e evangelização constituem aspectos funda-*

¹⁰⁹ DRUCKER, Peter F. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Thomson Learning, 2007, p. 79.

¹¹⁰ Idem, p. 77

¹¹¹ MENDES B., Jonas, Dissertação. *Praxis missionária do metodismo em Belo Horizonte (1892-1930) – Desafios e novos caminhos pastorais pra os grandes centros urbanos*. 2008, p. 73.

*mentais na vida da Igreja.*¹¹² Portanto, *a organização eclesial só existe em função da missão; ela não tem valor nem um fim em si mesma, somente ao serviço da missão.*¹¹³

Para que a igreja cumpra sua função dentro da sociedade, é preciso com urgência criar um sistema de informações que a auxilie enxergar o mundo atual, para que não sejam abalados os princípios doutrinários, sua tradição, sua teologia, sua história; as mudanças da sociedade não podem corromper esses aspectos, mas devem estar inseridas explícitas ou implícitas nas estratégias, nos procedimentos administrativos e no relacionamento das pessoas, criando um sistema auto-regulável que implica ausência de qualquer interferência de natureza externa, conservando seu diferencial no macro-ambiente denominado sociedade.

2.4 A IEMB: ELEMENTOS COMPONENTES E FATORES CONDICIONANTES

No século XVIII surgia uma nova sociedade composta por trabalhadores das indústrias, no século XIX os industriais recorrem ao auxílio de técnicos especializados onde a maior parte dos primeiros administradores é composta de engenheiros¹¹⁴, daí surgindo as primeiras escolas de administração em 1820 por Périer, Laffitte, Termaux e outros.¹¹⁵ No início do século XX, dão origem a teoria da administração, em sua fase absolutamente gerencialista¹¹⁶. O taylorismo cria uma ideologia do progresso, onde suas idéias levariam ao enriquecimento de patrões e operários e à felicidade da humanidade. *Braverman não hesita em considerar que a separação entre a concepção e a execução foi a medida mais decisiva*

¹¹² MENDES B., Jonas, Dissertação. *Praxis missionária do metodismo em Belo Horizonte (1892-1930)– Desafios e novos caminhos pastorais pra os grandes centros urbanos.* 2008, p 74

¹¹³ COVARRUBIAS, Juan. *Reestructuración de la Iglesia Metodista en Bolivia para el reencuentro de la misión. los cambios y el futuro*, 2009, 11 p.

¹¹⁴ PRESTES, M., Fernando. *Teoria das Organizações: evolução e crítica.* 2. Ed. Sao Paulo: Pionera Thomson Learning, 2003, p. 62.

¹¹⁵ Idem, p. 62.

¹¹⁶ Ibidem, 63.

tomada pelo modo de produção capitalista, no que se refere às medidas simples na divisão do trabalho, como se o pensamento não fosse um assunto de todos, do qual ninguém pode ser dispensado, mesmo que se considere que nem todos precisam pensar sobre todas as coisas. (DIETZGEN, 1973, p.68).

O Metodismo e outras religiões, também se desenvolviam dentro um sistema monocrático, sendo o fluxo de comunicação de cima para baixo. Havia uma concentração de poder na cúpula, uma centralização de decisão, uma ordem, uma disciplina, uma hierarquia; todas elas utilizadas como técnicas para estabelecer uma forte dominação psicológica sobre o indivíduo, influenciada pela evolução de países capitalistas que utilizavam a ideologia do poder. Na Bolívia não foi diferente, a igreja metodista estava nas mãos dos membros mestiços e obreiros fraternais (denominados assim pelos missionários estadunidenses que ocupavam algum cargo nas instituições da IEMB).

Por volta do ano 1970 a IEMB, pelo uso desse sistema monocrático, causou tensões entre os membros de diferentes culturas, que foram se aprofundando. Em 1972 foi elaborado um programa de formação teológica do ministério básico local denominado Seminário Wesley de Extensão (SWE) *onde o currículo estava baseado num núcleo das experiências e vivências vitais e históricas do participante em relação à sua congregação e comunidade.* (QUISPE, 2006, p.302). Com este seminário foi possível identificar a necessidade do participante desde seu contexto, foi assim que começaram também a analisar a realidade da igreja, onde pastores leigos estavam mais comprometidos em evangelizar e trabalhar pela Igreja, mas não contavam com recursos. Por outro lado alguns líderes eclesiásticos se preocupavam em manter distanciados os membros *aymaras* dos assuntos organizacionais e administrativos da IEMB e das Assembléias, como escreve Alejandro Guachalla no ano 1979:

Os poderes de decisão estavam em mãos da classe alta e classe média. Durante os 6 anos após a autonomia, a eleição de coordenadores, diretores de instituições e empresas que compunham

o Gabinete Ministerial e a Junta Geral, foram sempre das mesmas pessoas, quase com caráter vitalício, freando assim a renovação de pessoas na liderança.¹¹⁷

Muitos diziam que a Igreja não estava cumprindo o seu papel, e que a estrutura favorecia mais a classe média em detrimento do povo boliviano oprimido. A consciência da classe trabalhadora e campesina havia acordado, foi dado conta de que a estrutura eclesial tradicional era incompatível à realidade vivida. Um parágrafo encontrado no informe de CENPLA diz:

os indígenas vão tomando consciência de que a sua luta é também uma luta de classes, presente e atuante na estrutura da Igreja e em suas obras sociais (...) Em 1921, numa carta da Junta de Missões de Nova York, John Washburn dizia: “Se tivéssemos que iniciar em prédios alugados como o fizemos antes, teríamos a classe mais baixa do povo na Igreja, e teríamos a gente de classe alta nos colégios.”¹¹⁸

Evidentemente as autoridades da Igreja Metodista não estavam analisando a situação desse fenômeno social no interior da igreja, os líderes das igrejas locais queriam ter mais participação nas decisões e na vida da igreja, mas parece que a estrutura não estava ajudando para que eles manifestassem suas idéias e sugestões. Poder-se-ia partir de um primeiro princípio: *toda estrutura tem que se adaptar a realidade, sem perder sua missão*; por outra parte é necessário nos conscientizar de que não existe uma estrutura que satisfaça adequadamente a nenhuma organização, como afirma P. Drucker:

A melhor das estruturas não será capaz de assegurar qualquer resultado ou desempenho, mas a estrutura errada garante o mau desempenho. (...) A organização errada realça os pontos que não dever ser realçados, aprofunda as disputas menos relevantes e levanta tempestades sobre questões triviais. Ela salienta as deficiências, em

¹¹⁷ GUACHALLA, Alejandro. *Bolivia: La iglesia metodista, los cambios y el futuro*. La Paz, (mimeogr.), 1978, p. 4.

¹¹⁸ CENPLA. *Evaluación del trabajo de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia*, p. 15.

vez das virtudes. A estrutura organizacional correta constitui, portanto, pré-requisito para o bom desempenho.¹¹⁹

Frente a esta realidade, era necessário formar profissionais em todos os campos, além de teólogos, na composição interna da igreja. Era necessário identificar os dons de cada um de seus membros e os entrosar nas diferentes áreas de suas empresas e instituições, com um manual de funções e regulamentos para facilitar as avaliações periódicas do pessoal no cargo. Também era preciso conscientizar, tanto à classe privilegiada como a s leigos indígenas, de que a igreja não era uma empresa empregatícia, e o esforço era de todos para alcançar os objetivos da missão. A Igreja Metodista estava concentrada em resolver os aspectos administrativos de suas instituições e de suas empresas; não se tinha um adequado modelo administrativo que as ajudasse a estabilizar-se nem economicamente. Esqueceram de analisar seu papel na sociedade (*razão do ser*), era visível que não havia concretizado uma integração completa no interior da igreja. Eram mantidos bem caracterizados os estratos sociais e a diversidade de pensamentos, ou seja, havia divisão de objetivos e visão.

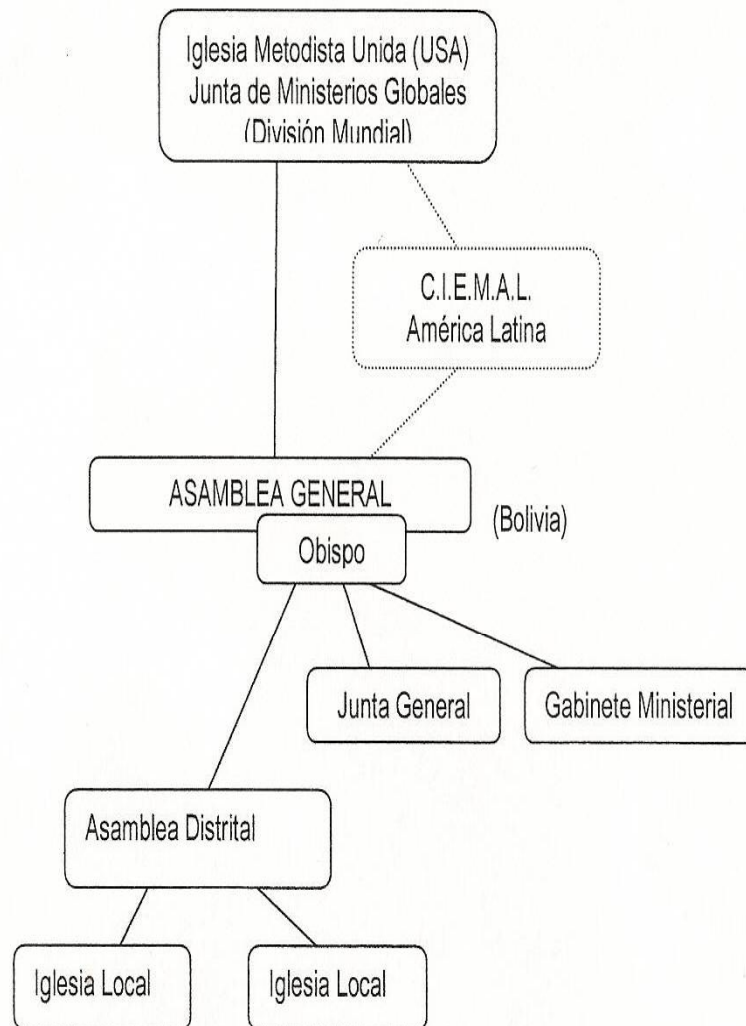
2.4.1 Componentes da Estrutura

A estrutura da Igreja apresenta ambigüidade e inconsistência entre o que se diz e o que se faz. Para uma melhor compreensão apresento as diversas reestruturações e sua composição, previamente a agrupando em sistemas; foi realizada uma síntese do escrito no Estatuto de Geral e Manual de Regulamentos da IEMB:

¹¹⁹ DRUCKER, Peter. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Thomson Learning, 2007, p. 555.

QUADRO 2

Estructuras de la IEMB entre 1969 – 1975

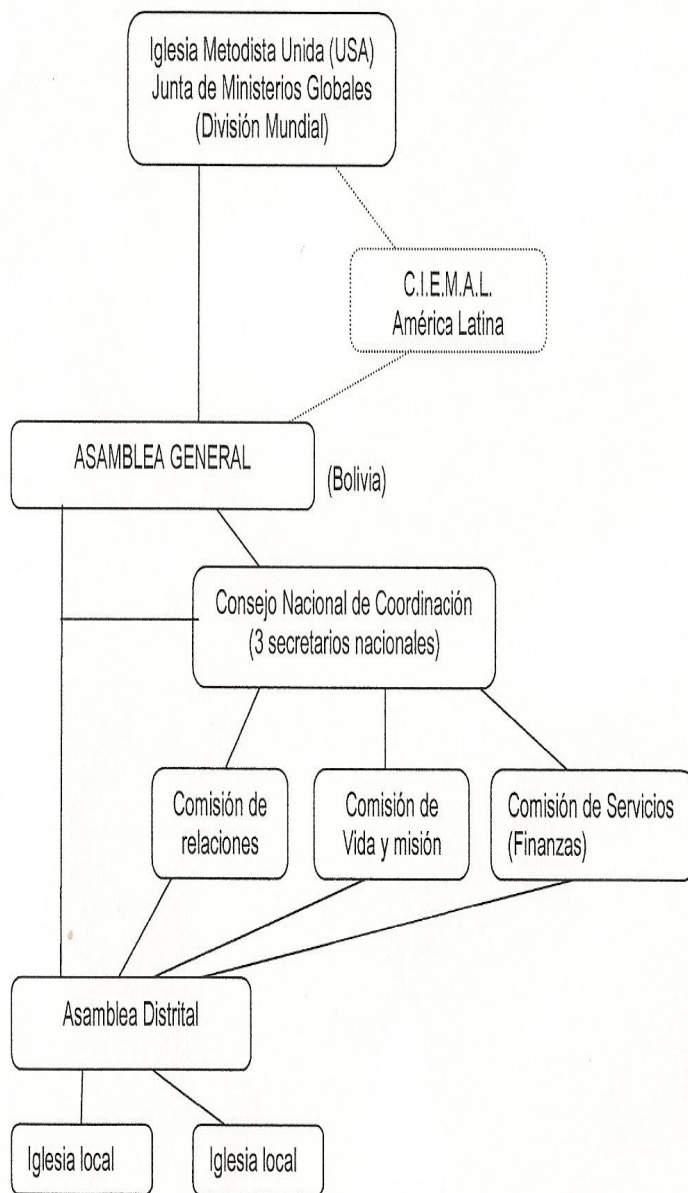


III Asamblea General (Enero 1974)
 Miembros con voz y voto: 50
 Ministeriales: 27
 Laicos: 23
 (Aimaras: 20, 40%)
 (Mujeres: 9, 18%)

Membresía en enero de 1974: 3.333
 Pastores y diáconos: 43
 Misioneros: 30
 Est. de teología: 5

QUADRO 3

Estructura de la IEMB en 1976



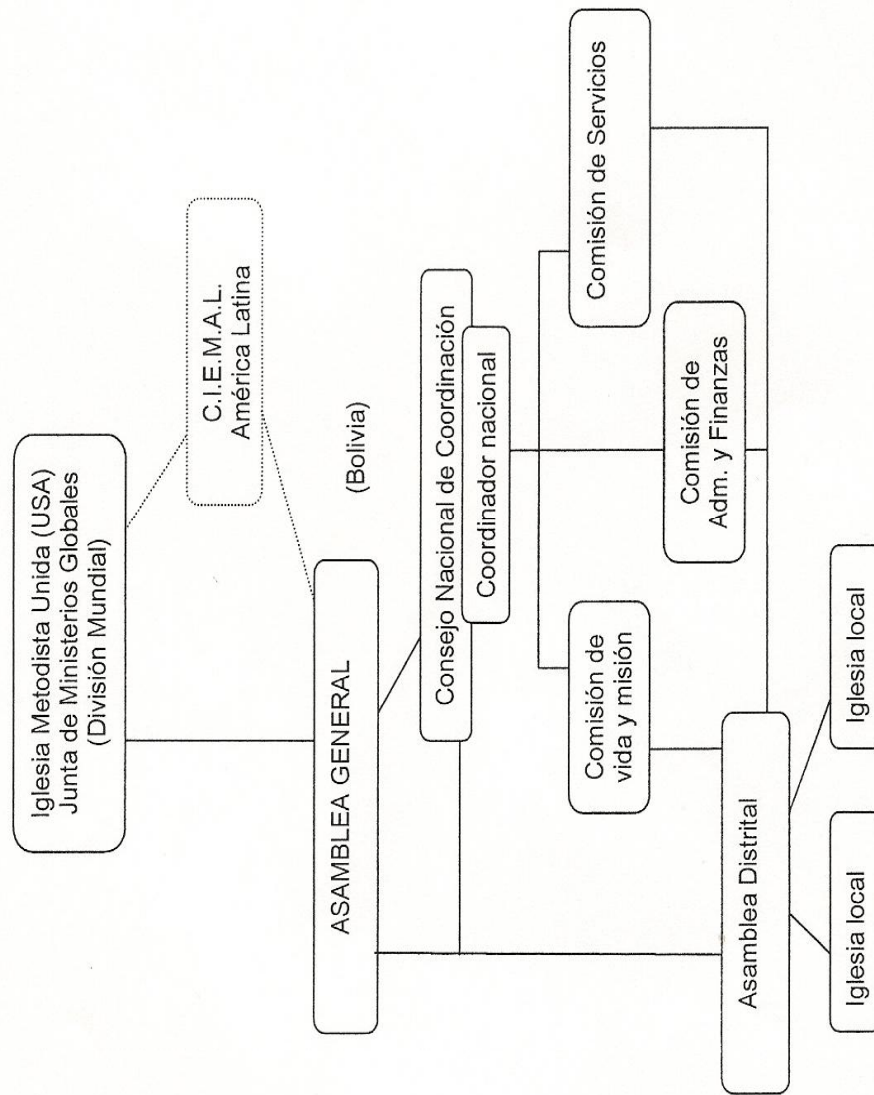
Asamblea General Extraordinaria (Enero 1976)

Miembros con voz y voto:	155	(Aimaras: 93, 60%)
Ministeriales:	27	(Mujeres: 19, 12%)
Laicos:	128 (80%)	

Membresía en enero de 1976: 4.081

Pastores y Diáconos nacionales:	34
Misioneros:	23
Est. de teología:	7

Estructura de la IEMB en 1977



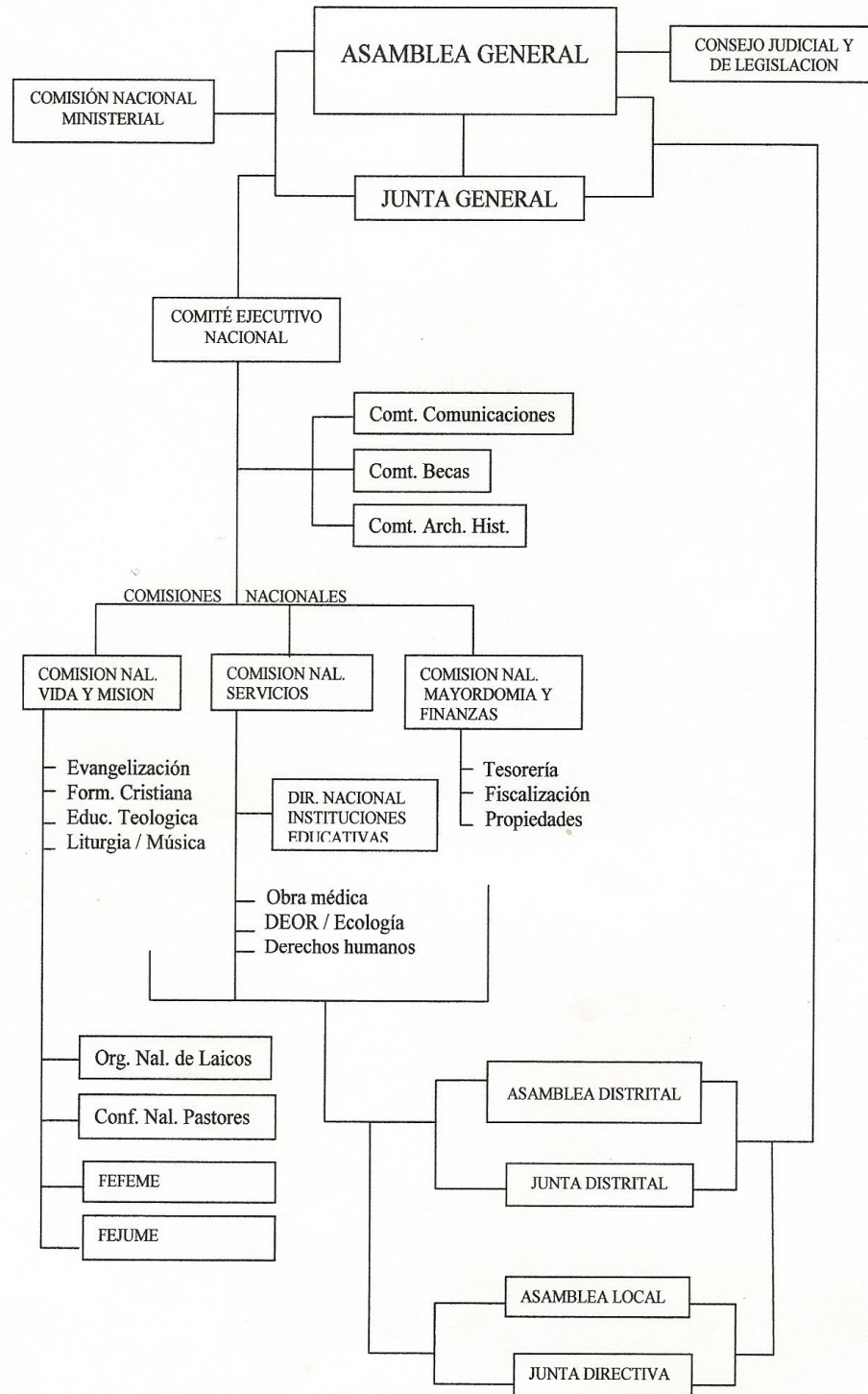
QUADRO 4

Miembresía en 1977 (Datos aun pendientes)

Pastores y diáconos nacionales:	37
Misioneros:	15
Est. de teología:	12

QUADRO 5

Estructura de la IEMB 1995



2.4.1.1 Sistema de Responsabilidade

Existem quatro instâncias importantes na estrutura organizacional que ajudam no exercício da democracia e participação com responsabilidade, quais sejam:

- **Assembléia Geral:** É o organismo de mais alta autoridade da IEMB, tem como função legislar, deliberar e administrar todos os segmentos da igreja. Elegem o bispo, autoridades e representantes nas organizações nacionais e internacionais que trabalham e tem relação fraterna com a IEMB (Direitos Humanos, CLAI, CIEMAL, Instituições Ecumênicas, etc.), como está nos artigos 30 até o 34 do Estatuto Geral da IEMB. Este tipo de assembléia é convocada a cada dois anos, sendo que o bispo é eleito a cada quatro anos, e os secretários nacionais são eleitos a cada dois.

- **Conselho Nacional de Coordenação:** É a instância onde as autoridades eclesiais, constituída pelo bispo, secretários nacionais e coordenadores distritais, devem informar sobre suas atuações, reunindo-se ordinariamente uma vez ao ano. Este Conselho planeja, organiza e coordena as resoluções da Assembléia Geral, também faz avaliação de todas as entidades e programas nacionais. Não tem faculdades legislativas nem políticas.¹²⁰

- **Assembléia Distrital:** A Assembléia Distrital é realizada com os delegados, membros em plena comunhão das igrejas locais do distrito, pastores, presidentes de organismos (FEFEME, FEJUME, leigos e outras autoridades distritais). Na assembléia são apresentadas informações, planejamentos, além de coordenar, administrar e avaliar todos os aspectos ministeriais, programas, atividades especiais, orçamento e bens distritais. Pode-se realizar até duas sessões por ano.¹²¹

¹²⁰ Estatuto General y Manual de Reglamentos de la IEMB, 1995, p. 24.

¹²¹ Idem, p. 27.

- **Assembléia Local:** Este tipo de assembléia ordinária pode ser realizada duas vezes ao ano (princípio e final do ano eclesiástico); mas a igreja pode solicitar a realização de uma assembléia extraordinária quando é necessário resolver com urgência assuntos que afetam a vida da mesma. Para tanto, devem apresentar a assinatura de 10 membros que não tenham afinidade consangüínea e com 15 dias de antecipação, para a convocação de todos os seus membros. Como indica nos artigos 107 a 112 do Estatuto Geral e Manual de Regulamentos¹²²

2.4.1.2 Sistema de autoridade

Cabe a IEMB executar as tarefas, ações e decisões emanadas da Assembléia Geral. O Conselho Nacional de Coordenação, Conselho Judicial e o Conselho Ministerial, outorgam autoridade às seguintes instâncias:

- **Comitê Executivo Nacional (CEN):** No que se refere a IEMB, o CEN é o organismo que assume este nível de poder é autoridade institucional. Tem uma função executiva e reúne-se pelo menos uma vez por semana. Está integrado ao bispo, que convoca e preside as sessões onde participam os três secretários nacionais. E quando o CEN achar conveniente, convidará especialistas para que assessorem ou aconselhem em alguma situação determinada. O CEN não tem faculdades legislativas nem judiciais internas segundo o Estatuto Geral Art. 47°.

- **Bispo:** Em sua qualidade de administrador geral da igreja, cumpre e faz cumprir os cânones do Estatuto Geral e do Manual de Regulamentos da Igreja Evangélica Metodista na Bolívia, e acata as disposições emanadas da Assembléia Geral, do Conselho Nacional de Coordenação, do Conselho Judicial e de Legislação, e de outras entidades e instâncias que são parte do processo de decisões, supervisão e controle da Igreja.¹²³

¹²² Estatuto General y Manual de Reglamentos de la IEMB, 1995, p. 35, 36 e 37.

¹²³ Idem, p. 63.

- **Secretários Nacionais:** Os Secretários Nacionais de Vida e Missão, Serviços e Finanças, têm a seu encargo a planificação, coordenação e supervisão da obra da igreja na área correspondente a cada uma delas, de acordo com o estabelecido no plano de estratégia e desenvolvimento da igreja pela Assembléia Geral. (Estatuto Geral Art. 42-46)¹²⁴

- **Representantes de Organismos Nacionais:** São Organismos Nacionais o Conselho Nacional de Leigos, a Conferência Nacional de Pastores, a Federação Feminina Metodista (FEFEME) e a Federação da Juventude Metodista (FEJUME). Cada um destes organismos nacionais tem representação na Assembléia Geral e no Conselho Nacional de Coordenação e, dependendo da natureza de cada uma, tem subsidiárias em cada distrito. Todos têm o seu próprio estatuto e manual de funções, aprovados pela Assembléia Geral revisados pelo Conselho Judicial e de Legislação. Também são organismos com ampla representação em todas as áreas ministeriais da igreja, por razões conexiais, dentro da estrutura eclesial estão vinculadas à supervisão e cuidado da Comissão Nacional de Vida e Missão, área onde preferencialmente está inserida no ministério destes organismos.¹²⁵

2.4.1.3 Sistema de comunicações

A IEMB, pelo seu poder burocrático, apresenta um sistema de comunicação descendente, isto significa que nem sempre todos têm acesso às informações detalhadas e completas, mesmo quando existem reuniões ou convênios que afetam ou produzem algum impacto no interior da Igreja. Não existe uma comunicação formal das decisões tomadas pelas autoridades nacionais, e isto gera excessos ou omissões por aqueles que a transmitem, no Estatuto Geral encontramos o seguinte Artigo:

¹²⁴ Estatuto General y Manual de Reglamentos de la IEMB, 1995, p. 88.

¹²⁵ Idem, p. 92.

Art. 329º : O Comitê Executivo Nacional é reunido pelo menos uma vez por semana. O presidente é o bispo da igreja e quem convoca as reuniões do comitê. Em caso de ausência do bispo, o secretário de Vida e Missão assume a responsabilidade temporária do presidente. Elege-se um secretário de atas entre os três secretários nacionais. Pela natureza deste Comitê, suas reuniões devem ser reservadas e as atas do mesmo só de circulação interna.¹²⁶

É verdade que dentro de uma organização existem informações reservadas que não deveriam sair para o conhecimento geral quando fôsse oportuno, mas nada pode ficar sem ser informado, os diferentes componentes da estrutura tem que receber informações claras e completas; isto permitirá analisar onde irão repercutir as decisões tomadas pelas autoridades. desta forma os responsáveis pelas áreas irão se preparar adequadamente e tentarão não provocar fortes impactos no interior e exterior do ambiente. A informalidade da comunicação atrapalha o trabalho ou demandam esforços:

O que podemos afirmar é que a comunicação deve partir daquele a quem se visa alcançar, e não daquele que a emite. Em termos da organização tradicional, precisamos começar de baixo para cima. As comunicações que vem de cima não funcionam, nem podem funcionar.¹²⁷

Geralmente nas igrejas tradicionais a comunicação é de cima para baixo, mas hoje há necessidade de manter uma fluidez da informação em toda a organização, de forma vertical assim como horizontal, de cima para baixo e de baixo para cima, a maior comunicação ajuda na hora de tomar decisões.

2.4.2 Análise dos Fatores Condicionantes das Práticas Organizativas da IEMB

A partir deste momento, vamos nos deter de forma mais particular, na prática organizativa da Igreja Metodista da Bolívia, partindo de alguns elementos importantes que são ne-

¹²⁶ Estatuto General y Manual de Reglamentos de la IEMB, 1995, p. 83.

¹²⁷ DRUCKER, Peter, Trad. Nivaldo Montingelli Jr. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Thomson Learning, 2007, p. 500.

cessários para que suas atividades fiquem focalizadas no cumprimento da missão. Dentro destes elementos salientamos a procura pela identidade.

Antes de analisar as condicionantes da estrutura é necessário assinalar a importância que hoje se dá à administração em entidades sem fins lucrativos. Todo tipo de organização precisa de boa liderança, responsabilidade, desempenho e resultados. Romper paradigmas nas instituições religiosas é a única forma de mantê-las vigentes, já não se pode confiar nas boas intenções de seus membros, é preciso motivar os *trabalhadores do conhecimento*¹²⁸ para que ajudem a definir claramente quais mudanças no ambiente externo da organização podem ser sinais para avaliar os resultados de nossos objetivos.

2.4.3 Objetivos e estratégias

Revisando alguns documentos oficiais da IEMB, podemos perceber que os objetivos e as estratégias não são claros nem estão produzindo resultados que ajudem a alcançar a dimensão de sua missão. Observa-se que havia diferentes opiniões e visões em ver as instituições, como se distingue na seguinte frase:

A obra médica dificilmente pode alcançar o auto-sustento, visto que o mesmo pode significar para as instituições de serviço de saúde, converter-se em empresas comerciais, servindo uma minoria rica, em contraposição ao anunciado de serviço dentro da política da obra médica.¹²⁹

Se a Igreja Metodista da Bolívia tinha empresas lucrativas e instituições a serviço da população, nas assembléias e reuniões de coordenação quando os responsáveis das empresas

¹²⁸ Trabalhadores do conhecimento: Em inglês *knowledge worker* – termo criado por Peter Drucker para caracterizar o trabalhador moderno, que não se baseia na força física para realizar o seu trabalho, mas na capacitação sob forma de conhecimentos. Trabalhador preparado para agir por iniciativa própria, em decorrência de seus conhecimentos e preparado para tomar decisões. *In*. DRUCKER, Peter, O melhor de Peter Drucker: a administração/ tradução de Arlete Simille Marquez –, 2001, p. 62.

¹²⁹ Acta de la II Asamblea General de la IEMB, 1972, p. 11.

apresentam informes econômicos favoráveis, não havia nenhuma observação; mas a confusão era iniciada quando se mencionava as instituições de serviço. Os membros da Igreja debatiam muito o tema. A palavra “serviço” dentro de uma instituição religiosa cobra um maior sentido, o que acabava provocando uma confusão na missão.

Existe uma dupla visão dentro a IEMB: uma capitalista e outra socialista. Com essa situação, como elaborar objetivos e estratégias para a Igreja? O que fazer com as empresas e instituições de serviço da Igreja? Como solucionar a divisão de grupos sociais? Entre os anos 60 e 70 a situação social do país influenciou para que a Igreja se preocupa-se mais na obras de serviço do que encontrar uma linha de trabalho para atender as necessidades tanto das igrejas urbanas como das rurais. Na época da autonomia pela influência dos movimentos sociais, se praticou uma politicagem e a incerteza na administração dos bens da igreja foi questionada. O CENPLA, entre o ano 1976 e 1977, fez perguntas aos pastores das igrejas de como enxergavam a organização da IEMB. Os dados mostraram que 39% dos entrevistados a consideravam boa, sendo que 51% encontraram pontos fracos na organização.

TABELA 4
DADOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO DA IGREJA

Opiniões	Pastores entrevistados	Porcentagem
Boa	59	39%
Ruim	50	33%
Regular	28	18%
Não sabem o não querem responder	15	10%
TOTAL:	152	100%

Fonte: Documento de avaliação a IEMB apresentado por CENPLA, 1977, p. 69.

Os mesmos pastores entrevistados deram uma opinião preocupante quando foi perguntado sobre a sua administração econômica da Igreja, encontrando os seguintes dados:

TABELA 5

DADOS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO ECONÔMICA DA IGREJA

Opiniões	Pastores entrevista- dos	Porcentagem
Ruim	61	39%
Não existe informação	53	34%
Está melhorando	30	19%
Não responderam	13	8%
TOTAL	157	100%

Fonte: Documento de avaliação a IEMB apresentado por CENPLA, 1977, p. 70.

A administração das instituições e empresas era feita de forma autônoma, só um comitê poderia fiscalizar e decidir o destino de entradas que supostamente geravam, mas nas Assembléias era informado que ainda não haviam alcançado auto-sustentação, e precisavam de apoio econômico. Qual foi o motivo para que a Igreja Metodista mantivesse essa forma de trabalho com suas empresas ou instituições? Como ela podia se beneficiar?

Cabe agora a Assembléia Geral, confirmar o executado até hoje, (...) e decidir sobre a política futura e quanto ao uso da infra-estrutura e a utilização das arrecadações. Da mesma forma, aprovar os “Estatutos do Prédio” que funcionarão como entidade autônoma, igual às outras instituições da Igreja.¹³⁰

Ser autônomo significa: *Aquele que não está sujeito à potência estranha, que se governa por leis próprias. Independente, que goza de organização individual.*¹³¹ Tal parecer deixou claro que as instituições educativas, hospitais, e outras organizações da IEMB não

¹³⁰ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangelica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ed. Graficas Virtual, 2006, p. 300.

¹³¹ SILVA, Adalberto, Eds. *O grande dicionario Brasileiro: Melhoramientos*. Rios de Janeiro: Editores Zahar, 1989, p. 114.

tinham nenhuma obrigação com a missão da Igreja, só gerar lucros e um bom desempenho dentro a sociedade. Sendo assim o pessoal que se encontrava nestas entidades ganhavam muito bem, poucos se preocupavam com a missão da Igreja, e como contavam com o apoio econômico do exterior não tinham compromisso para ajudar para consolidar a autonomia administrativa da Igreja.

Na II Assembléia Geral da IEMB, aprofundaram-se mais os temas administrativos das empresas e instituições, em detrimento das análises, estratégias e objetivos para a missão. Foram herdadas junto com a Igreja, empresas que precisavam de obreiros com vocação administrativa, os missionários não conseguiram a autonomia financeira, o que restou para as novas autoridades estabelecer políticas que determinassem a continuidade deles, como o constata o seguinte trecho:

A Assembléia Geral autoriza ao Instituto Cochabamba, executar a ampliação de suas instalações de Primaria, para lhe permitir uma operação financeira que o permita chegar a auto-sustentação.¹³²

O mais preocupante no período de 1970 a 1980, é que a Igreja tinha sobre seus ombros o alto custo de manutenção, sobretudo das chamadas “empresas autônomas”, ainda não haviam conseguido a sua autonomia econômica. Justamente o Seminário Wesley de Montero, que tinha 11 anos de vida, passou por uma crise econômica que forçou a Igreja Metodista da Bolívia a fazer convênios com outras igrejas evangélicas para continuar com a preparação de líderes para a obra pastoral e evangelização.

No Seminário Wesley de Montero (...) princípio da década de 70 dois impedimentos surgiram para a sua continuidade. Por um lado, o alto custo de manutenção de uma instituição teológica, onde a Igreja economicamente não estava na possibilidade de manter como Seminário de Residência, com bolsa para estudantes; de outro, o número crescente de graduados que esperavam uma vaga itinerante

¹³² Acta de la II Asamblea General de la IEMB, 1972, p. 12.

na IEMB, sendo que a Igreja tinha consciência que não tinha condições em contratar obreiros de tempo integral¹³³.

Por que a Igreja não tinha dinheiro para contratar mais pastores para suas igrejas espalhadas pelo território da Bolívia? Sendo que no ano 1960, segundo Alejandro Guachalla: *nos informamos mediante as estatísticas das atas, no que se refere ao pessoal que trabalha para a Igreja, com um total de 62 missionários, 18 deles com cargos pastorais, e 40 pregadores locais.*¹³⁴ No mesmo documento encontram-se detalhadas as nomeações destes obreiros fraternais e obreiros nacionais distribuídos nos 4 Distritos, perfazendo um total de 71 obreiros designados a tempo integral pela Conferência Anual. Então, porque em 1970 a Igreja não estava em condições de contratar obreiros de tempo integral, cientes de que uma década antes precisavam de mais de 70 obreiros, quando já se percebia o crescimento constante de congregações e membros? Estava faltando uma análise exaustiva da realidade, elaborar seus objetivos e estratégias segundo as necessidades desse contexto. P. Drucker enfatiza sobre a importância da compreensão dos objetivos com a seguinte frase:

Os objetivos não são como destino; eles são uma rota. Não são mandamentos; são compromissos. Não determinam o futuro; são um meio para mobilizar os recursos e a energias das empresas para construir o futuro.¹³⁵

Apresentava-se um vazio para o controle administrativo e organizacional da Igreja Metodista, desde essa época havia uma luta política para trabalhar nas empresas e instituições, e até na própria direção nacional da igreja; o que consolida a eleição do primeiro Bispo leigo Eugenio Poma no período 1986- 1990. Este iniciou o seu trabalho como a seguinte visão: *Até ao aprofundamento da missão da igreja, em palavras e fatos.* Nesta assembléia, os informes foram satisfatórios, só que continuavam as preocupações na administração e fiscali-

¹³³ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada.* La Paz: Ediciones Gráficas Virtual, 2006, p. 300 e 301.

¹³⁴ GUACHALLA, Alejandro. *Breve historia de la Iglesia Metodista en Bolivia.* La Paz, 1984, p. 20.

¹³⁵ DRUCKER, Peter. Trad. Arlete Simille Marques. *O Melhor de Peter Drucker: a administração.* São Paulo: Nobel, 2001^a, p. 44.

zação das instituições. No mesmo período também foi confirmado que ainda havia crise nas instituições de serviço como afirma o informe do Secretário de Serviços, Antonio Nina:

Os hospitais Frank S. Beck e Hospital Metodista de La Paz nos causou permanentes problemas, desgaste de energia e dinheiro. O que será que acontece? Incapacidade ou falta de visão de nossos médicos metodistas? Não tem noção administrativa de um Hospital, ou simplesmente ignorância dos objetivos que perseguem os profissionais da saúde?¹³⁶

Nesse quadriênio foi intensificado o trabalho nas áreas rurais, assim indicam as informações apresentadas pelas autoridades Distritais e Nacionais. Nos Distritos: Puna Central, Lago, Yungas, Oriente, Central, Norte A, foram dados cursos rápidos elaborados pelo Seminário Instituto Teológico, mas não existia uma informação que avaliasse se a IEMB aprofundou sua missão.

Dentro de uma instituição religiosa existem requisitos para exercer cada função, desde o momento que foi feita a eleição de um bispo leigo, os pastores nacionais (com formação teológica) perderam autoridade diante de seus membros; os valores éticos foram para baixo e se intensificou a política. Mesmo que o primeiro bispo leigo tenha se esforçado para dirigir a Igreja, alguns membros da igreja envolvidos em movimentos políticos organizaram grupos no interior da igreja com o fim de assegurar um cargo dentro da Igreja, como relata Juan Covarrubias:

existem grupos que detectaram essa vulnerabilidade da Igreja e a exploram. Assim, quando falamos de politização, nos referimos a estratégia de tais grupos que se apropriaram do CEN e mostraram que são capazes de usar qualquer meio para retê-lo. A politização, ao optar pelo poder como um fim, também adota o poder como um meio. Todas as decisões e ações tem a forma e a finalidade de controlar todos os espaços institucionais; conseqüentemente, as relações das pessoas com o grupo de poder adquire um caráter clientelista. O conhecimento, a experiência e os valores ficaram subordinados ao poder. Isto significa que os critérios para a configuração do aparato burocrático não são a competência técnico-

¹³⁶ Informe de la Secretaría Nacional de Servicios. *In*. Acta a la XI Asamblea General de la IEMB, 1990, Anexo p. 5.

profissional e a idoneidade moral, e sim a sujeição ao grupo de poder e a submissão incondicional a este.¹³⁷

A falta de teólogos com conhecimentos administrativos para dirigir a igreja e seus ministérios é uma realidade em quase todas as igrejas. Foi assim que voltaram a eleger o segundo bispo leigo na igreja: Carlos Huacani, que antes de assumir esse cargo já exercia um poder diretivo nas instituições educativas que tinha a igreja, seu maior erro foi não se basear nos Estatutos e Regulamentos da IEMB, nem compreender como é que funciona uma instituição religiosa. Não é com abuso do poder que se dirige uma igreja, senão com uma compreensão verdadeira de sua finalidade. Infelizmente, C. Huacani quis dirigi-la como uma empresa, como testificam várias declarações de autoridades Distritais: *retomar a posição física do Prédio Cosmos, Hospital Metodista, Instituto Americano de Cochabamba e outros que ficaram sob o controle do grupo de Huacani.*¹³⁸

A maioria dos diretores dos colégios e instituições de serviço que geravam lucro havia se aliado ao bispo, o comitê criado para fiscalizar essas instituições não existia mais, as novas autoridades mudaram o pessoal colocando gente de sua confiança fruto das campanhas políticas informais.

Como o governo nacional da Bolívia ainda não oferece fontes de trabalho para todos os bolivianos e, de alguma forma, essa situação extrapolou-se para dentro da Igreja a disputa por cargos e salários. Nesse contexto, não interessa a profissão ou vocação das pessoas, contrariando as recomendações que tanto foram enfatizadas nas assembleias anteriores.

¹³⁷ COVARRUBIAS, Juan. *Reestructuración de la Iglesia Metodista en Bolivia para el reencuentro de la misión*, 2009, p. 5.

¹³⁸ Conselho Judicial e de Legislação da IEMB, Resolução No. 21/92, p. 1.

2.4.4 Ambiente externo

Toda organização atua num ambiente e adquire responsabilidades sociais, quando existe um ambiente complexo ou instável há necessidade de analisá-la com maior cuidado para não errar na hora de executar as estratégias. A Igreja Metodista, para ganhar a confiança da população, utilizou como estratégia criar ou ser parte de instituições filantrópicas. Como relata Quispe:

a Igreja Metodista desde o princípio da década de 70 através da obra de desenvolvimento rural, incorporou diversos programas: agrícola, pecuário, piscicultura, artesanato e cursos de capacitação de promotores (...), se intensificaram os trabalhos na obra rural com programas de ensino sobre sindicalismo e cooperativas de crédito nas comunidades rurais (...) programas forestais, etc.¹³⁹

Mas, no final essas atividades acabaram sobrecarregando o trabalho das autoridades eclesiais nacionais que deviam também estabelecer sobre essa linha a evangelização dos participantes; as pessoas se juntavam e organizavam atraídos pelos projetos sociais. Como salienta Drucker:

O crescimento rápido é outro claro sinal de crise na teoria de uma organização. Qualquer empresa que dobre ou triplique de tamanho dentro de um período de tempo relativamente curto, obviamente ultrapassa os limites da sua teoria. [...] Esse tipo de crescimento põe em risco premissas, políticas e hábitos muito mais arraigados. Para conservar a saúde e, que se dirá, para crescer, a organização tem de se questionar novamente sobre seu ambiente externo, missão e competências centrais.¹⁴⁰

¹³⁹ QUISPE, Delfin, *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica incultura da*. La Paz: Ediciones Gráficas Virtual, 2006, p. 290.

¹⁴⁰ DRUCKER, Peter. Trad. Arlete Simille Marques. O melhor de Peter Drucker: A administração. 3 ed. São Paulo: Nobel, 2001^a, p. 59.

As igrejas têm uma função muito importante na sociedade que ainda nenhuma empresa ou organização somou o que ela representa para o ser humano *um lugar de refrigério e de renascimento, de vida e esperança para quem ainda não teve a sua dignidade resgatada*¹⁴¹.

A Igreja Metodista juntamente com outras denominações além de desenvolver projetos de desenvolvimento, precisava romper preconceitos sociais, ser o ponto central para um diálogo entre os bolivianos, ensinar valores, promover a unidade; mas a situação política, social e religiosa na Bolívia sempre foi muito tensa. A melhor forma que encontraram para chegar às pessoas foi a através do serviço, Isaltino Gomes se refere assim:

Hoje nas igrejas prevalecem mais os aspectos denominacionais e estruturais do que os alusivos aos relacionamentos humanos. Pertencer a uma denominação que tenha determinada estrutura não é errado, o problema aparece quando a preocupação maior é com programas, metas a alcançar, estruturas por manter, organogramas e relatórios em três vias, do que a preocupação com pessoas. Ele diz que se devem valorizar mais as pessoas do que os programas. Devem-se investir mais nos contatos pessoais do que no cumprimento de uma estrutura. Um dos grandes desafios que experimenta a sociedade atual é a alta competitividade entre pessoas, o que faz com que muitos valores, como a amizade por exemplo, sejam abalados devido à concorrência.¹⁴²

A preocupação em manter seus programas crescia e o cuidado com as pessoas relegadas ao segundo plano, como podemos comprovar com a informação do Bispo Eugenio Poma A., que conta uma experiência que lhe causou muita tristeza:

... jamais esquecerei o domingo em que me reuni em uma igreja local, rodeado de dezenas de pessoas que acusavam a Igreja Metodista de ser uma das piores da sociedade. Ao final de todo esse processo, em voz baixa perguntei se havia algum metodista naquela comunidade, havia pensado comigo que não havia ninguém. Entretanto, após esta experiência, vi levantar-se dois homens, duas

¹⁴¹ BORTOLHETO, Fernando, SOUZA, José Carlos. Eds. Dicionário Brasileiro de Teologia. São Paulo: Aste, 2008, p. 655.

¹⁴² COELHO FILHO, Isaltino. *A Igreja com carinho: elementos para a renovação da vida e missão da Igreja*. Belo Horizonte: Editora Missão, 1994, p. 25-27.

mulheres e nove crianças, que a uma só voz diziam “nós somos metodistas”¹⁴³

As disputas por se beneficiar com os projetos sociais haviam produzido divisões no interior das comunidades onde a Igreja havia chegado:

As autoridades, os líderes, pastores nacionais e distritais cumprem o trabalho de promoção a nível de distrito entre os programas e a comunidade. Através destes irmãos e irmãs fizemos visíveis ante os organismos governamentais regionais e provinciais, onde nosso testemunho é reconhecido, sem embargo, quando se comete um erro, somos questionados severamente.¹⁴⁴

Sobre o assunto, Peter Drucker diz *cada um é responsável pelo impacto que causa, seja ele intencional ou não*.¹⁴⁵ Na IEMB, poderiam ser evitadas essas experiências se antes fossem elaborados regulamentos e estratégias baseadas na informação do contexto. Conhecer as atitudes da comunidade, a quantidade de habitantes nesse setor, o grau de parentesco entre eles, para não centralizar a ajuda numa só família (lembrando que muitas comunidades estavam formadas por laços consangüíneos, denominados *ayllus*). A Igreja precisava analisar cada caso. Peter Drucker recomenda:

A responsabilidade pelos impactos sociais é da administração – não por ser uma responsabilidade social, mais por ser empresarial. (...) Mas, quando isso não for possível, a elaboração de uma regulamentação adequada, que contemple o equilíbrio entre as trocas – e a discussão pública do problema e a promoção da melhor solução regulamentadora – e a tarefa da administração.¹⁴⁶

Hoje em dia, ainda existem organizações que não tem a preocupação do impacto que podem ocasionar com o desenvolvimento de suas atividades ou inovações, lembrando que as pessoas devem tomar o devido cuidado com esses aspectos, principalmente as que estão na

¹⁴³ Informe Episcopal a la XI Asamblea General de la IEMB, 1990, p.11.

¹⁴⁴ Idem, p. 3.

¹⁴⁵ DRUCKER, Peter, Trad. Arlete Simille Marques. O Melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo: Nobel, 2001^a, p. 84.

¹⁴⁶ Idem, p. 86.

alta direção da organização. No caso da IEMB, mesmo havendo uma preocupação com a sociedade, não está isenta de analisar o meio ambiente antes de executar projetos.

2.4.5 Tecnologia

Toda organização, quando inicia as suas atividades, cria seus próprios processos, ferramentas e técnicas, segundo as necessidades e experiências vividas dentro um determinado contexto; naturalmente que são os sujeitos que interferem na concretização da tecnologia, hoje chamados *tecnólogos*¹⁴⁷, não é requisito, portanto, que um diretor ou gestor se responsabilize pela tecnologia, pode ser um funcionário ou um voluntário que, com os seus conhecimentos adquiridos, crie a técnica para o andamento de alguma atividade. A soma de todas essas técnicas formam a tecnologia da organização, geralmente avaliada junto ou mesmo com os procedimentos administrativos.

A tecnologia utilizada na IEMB ainda hoje tem pouco ou nenhum efeito para realizar a missão. Os procedimentos e técnicas são conhecidos só pelo nível superior da Igreja. Entre os líderes de cada igreja local ainda são poucos os que sabem como utilizá-las. Desde sua autonomia, a IEMB precisa de vários tecnólogos para incorporar técnicas, instrumentos e procedimentos que a auxiliem na organização e direção. Também ainda não se conta com muitos irmãos com formação teológica; no informe Episcopal de 1990 diz o seguinte:

A vida e a direção de nossas 151 igrejas organizadas e 41 pontos missionários, estão nas mãos de mulheres e homens a quem denominamos leigos. Uns com uma preparação adequada e outros com carência de conhecimentos básicos na condução da Igreja. Falta ainda preparação de nossos líderes de base nas áreas da Bíblia, administração da igreja e interpretação da realidade nacional. Isto faz com que uma parte de nossas congregações se encontrem paralizadas em seu crescimento qualitativo e quantitativo.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Tecnólogos: Este grupo inclui pessoas que aplicam conhecimento teórico e critério da mais alta ordem. Significa que eles estudam, organizam, aprendem e praticam o aprendido. In. DRUCKER, Peter. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*, 1998, p. 122.

¹⁴⁸ Informe Episcopal a la. *In*. Acta de la XI Asamblea General de la IEMB, 1990, anexo 2, p. 2.

A tecnologia inapropriada dificulta as atividades de qualquer organização, pois produz altos custos e pouco desempenho. A tecnologia é ativa, a cada dia ela é desenvolvida através dos próprios funcionários, como trabalhadores dotados de conhecimentos. Na IEMB, mesmo que existam pessoas com conhecimentos, estão desmotivados, pois seu curto período no cargo atrapalha a análise e o desenvolvimento adequado das suas técnicas. Agora temos de considerar que muitas organizações não se preocuparam em desenvolver primeiro sua tecnologia, mas souberam compreender as necessidades de seu contexto e foram incorporando a tecnologia necessária para alcançar seus objetivos.

Para alguns falar de tecnologia é falar de aparelhos de última geração, a tecnologia deve ser entendida como a modificação ou estudo constante das técnicas aplicadas dentro de uma organização com o fim de atender as novas necessidades. Nas igrejas e em muitas outras organizações, no desespero de controlar as mudanças do contexto, incorporam técnicas sem um prévio estudo para sua adaptação, isso tem gerado dificuldades no pessoal que trabalha dentro da organização, desmotivando e até acrescentar mais trabalho administrativo. Antes de incorporar técnicas, é necessário fazer um prévio estudo e uma experiência numa determinada área, avaliar os resultados e os impactos, antes de incorporá-las em toda a organização, pois nem sempre as técnicas desenvolvidas no meio servem para as atividades assinaladas. Peter Drucker se refere sobre o assunto:

A maneira para fazer o trabalho é diferente daquela originalmente concebida. É quase uma “lei da natureza” que qualquer coisa que é realmente nova, seja produto, serviço ou tecnologia, encontra seu principal mercado e sua maior aplicação não onde esperava o inovador e empreendedor e não para o uso para o qual este havia concebido o produto, serviço ou tecnologia.¹⁴⁹

¹⁴⁹ DRUCKER, Peter. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Thomson Learning, 2007, p. 75.

Que impacto produz na IEMB a tecnologia disponível no ambiente externo? Os avanços das técnicas administrativas estão produzindo fortes impactos na Igreja. Algumas, ao serem aplicadas, alteram significativamente a estrutura organizacional, provocando mudanças até na forma de administrar e dirigir a Igreja. Contudo, ainda faltam tecnólogos nas igrejas locais, e, sobretudo naqueles distritos que estão distantes dos centros urbanos. O conhecimento das técnicas foram convertidos em instrumentos de poder, muitos a utilizam para controlar, manipular e se impor diante dos que desconhecem a sua funcionalidade. Porém, corretamente utilizada, é uma janela importante para o apoio nas decisões tanto no plano tático como estratégico da organização em geral.

2.4.6 Recursos Humanos

Quem são as pessoas que dirigiram a IEMB desde o período de sua autonomia (1969) até a crise institucional (1992)? Como influi na organização a preparação profissional das pessoas numa sociedade que apresenta mudanças significativas em períodos de tempo muito curtos? Hoje, a maioria as organizações exigem que seus trabalhadores tenham conhecimentos específicos para cada tarefa, algumas instituições filantrópicas se adaptaram ao novo contexto com maior rapidez que outras, a melhor forma que encontraram para trabalhar foi porque convidaram diversos profissionais voluntários para que colaborassem com seus conhecimentos para elaborar projetos. A composição dos membros da IEMB da Bolívia, como foi afirmado anteriormente, são das áreas rurais, contando ainda com um grupo muito reduzido de profissionais geralmente estabelecidos no contexto urbano da Bolívia.

O grande número de pastores de origem humilde, popular, com uma escolaridade mínima (58% só tem o curso primário) ou nenhuma (4%), criou um pólo quantitativamente forte, capaz de contestar a estrutura da IEMB e a suas relações internas e externas. A diferença

maior, no momento, não é tanto entre a Igreja Metodista e a missão dos EEUU, está na cúpula da IEMB e nas bases.¹⁵⁰

Porém, a IEMB mesmo autônoma ainda precisava dos missionários para dirigir suas instituições e empresas. No ano 1978, na V Assembléia Geral da IEMB convocada com o fim de reestruturar a instituição, em virtude dos acontecimentos do movimento *aymara* no ano 1975, convocaram a 200 membros delegados titulares leigos e pastores dos 7 distritos (Norte A, Oriente, Yungas, São Pedro, Eucaliptus, Lago e Central)¹⁵¹, abrindo espaço para a participação administrativa de leigos de todos os estratos sociais da Igreja.

Se antes já existiam dificuldades em tomar decisões quando havia pessoas com certo nível de preparação para ocupar os cargos, frente à participação de leigos sem conhecimentos técnicos ou teóricos para ocupar um cargo específico, precisa-se de um determinado tempo para assimilar as atividades que estavam sendo executadas. Em muitos casos essas atividades eram descuidadas pelas novas autoridades, ou não tomadas em conta, com isto acabavam realizando novas mudanças que implicavam gastos, esforços dobrados. Como o Bispo Zacarías Mamani informa em 1980:

...é notória a falta de continuidade e a posição de madurez para interpretar a pluralidade das igrejas em todos seus aspectos reais. Essa falta de continuidade tem sido notória desde as autoridades nacionais, distritais e locais, as freqüentes mudanças não garantiram o trabalho da igreja, como também a falta de conhecimento ampliou a Igreja Metodista nos aspectos históricos, sociais, de mordomia, e uma posição correta em termos da missão da igreja.¹⁵²

O discurso de participação democrática do movimento *aymara* foi utilizado, reinterpretado e manipulado para beneficiar pequenos grupos informais estabelecidos no interior da instituição eclesial que tinham o claro propósito de ocupar cargos dentro das igrejas, Distri-

¹⁵⁰ CENPLA: Evaluación del Trabajo de la IEMB, 1977, p. 97.

¹⁵¹ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p. 348.

¹⁵² Mamani, Zacarías. Informe a la VI asamblea General de Coordinación Nacional, en IEMB, Acta de la VI Asamblea General de la IEMB, Cochabamba, del 8 al 13 de enero de 1980, p. 2.

tos, instituições e empresas; com o objetivo de melhorar sua vida pessoal frente a esse contexto sócio-econômico incerto e caótico que não oferecia estabilidade nem para ricos nem para pobres.

O bom sentido de uma participação majoritária tem sido distorcido de tal modo que, para nominar delegados às assembléias, não se evidencia a realidade das estatísticas. Por exemplo, há Distritos que para efeito de representatividade tem três mil membros, porém, para suas contribuições efetivas de trabalho e sustentação, são reduzidos à metade ou menos. Esta tática é muito própria de grupos políticos e não de uma Igreja que tem como norma a fidelidade à verdade.¹⁵³

Com este argumento, fica claro que a Igreja carecia de ferramentas e processos administrativos que controlassem a veracidade da quantidade de membros de cada Distrito, também pela composição pluricultural da Igreja havia uma clara posição em mudar de autoridades a cada dois anos, essa forma de trabalhar só fez com que os planos e objetivos das autoridades fossem em curto prazo. A incursão da política no interior da Igreja atrapalhou a elaboração de planos em longo prazo, porém as pessoas não se sentiam desafiadas a prepará-los para depois executá-los, o período muito curto no cargo faz com que só acompanhem o trabalho rotineiro das igrejas locais.

2.5 VISÃO: ELEMENTO INTEGRADOR DAS CONDICIONANTES DA IEMB

Toda organização precisa conectar processos, pessoas, informações dentro e através dos limites organizacionais para tornar tangíveis as metas; para isso é necessário desenvolver sistemas que facilitem essa integração. A falta de integração das condicionantes da IEMB dificultou uma resposta rápida e eficaz às necessidades situacionais, provocando ques-

¹⁵³ QUISPE, Delfin. Historia de la Iglesia Evangelica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada. La Paz: Ed. Graficas Virtual, 2006, p. 364.

tionamentos à estrutura e criando uma crise institucional permanente. A integração dos fatores condicionantes será possível quando todos eles estabelecerem linhas de trabalho para cumprir sua missão.

A IEMB tem trabalhado ao longo da história com um *ciclo de vida circular* seguindo um roteiro de *como fazê-lo*, ao invés de colocar o que “*deveria ser feito*” para que chegar ao objetivo desejado.

Como se viu no subtítulo anterior, a IEMB está sendo condicionada mais pela mudança constante de autoridades eclesiais, que não permite uma adequada análise do ambiente externo e nenhuma implantação de sistemas que ajudem a integrar os objetivos, as estratégias, as pessoas, a tecnologia rumo à missão. A desconcentração do poder episcopal em três Secretarias Nacionais: Vida e Missão, Serviços, Mordomia e Finanças, fez com que as autoridades focassem somente em determinados assuntos, criando o *ciclo de vida circular* dificultando a elaboração de um plano em longo prazo, como são constatados nas Atas Gerais e nos informes elaborados para o Conselho de Coordenação, onde não dão muita importância à avaliação dos resultados, só é seguido um roteiro informativo e recomendações.

É impossível ser eficiente, sem decidir antes o que se pretende realizar. Em outras palavras, é impossível administrar sem antes definir uma meta. Nem mesmo é possível definir a estrutura de uma organização, a menos que se saiba a que propósito deve atender e como medir seu desempenho.¹⁵⁴

Portanto, para gerar uma integração das condicionantes, é necessário definir a meta. A meta tem que ser elaborada em função da necessidade de quem queremos atingir. No caso da IEMB, “*querem proclamar o evangelho e servir preferencialmente aos pobres e marginalizados*”¹⁵⁵. Servir e proclamar são duas metas diferentes e requerem uma estrutura e um plano

¹⁵⁴ DRUCKER, Peter. Trad. Edite Sciulli. *O melhor de Peter Drucker: A sociedade*. São Paulo: Nobel, 2001^b, p. 60.

¹⁵⁵ Estatuto General y Manual de Reglamentos de la IEMB, 1995, p. 19.

bem elaborado, não se pode basear somente com conhecimentos empíricos e a boa vontade dos líderes, é necessário convocar profissionais e tecnólogos que criem um sistema de integração das duas finalidades. Até agora as empresas e instituições de serviço só se dispuseram em proporcionar recursos econômicos e materiais para capacitar ou manter as atividades com as comunidades carentes, pouco se tem feito com a evangelização nestes serviços criados; no Conselho Nacional de Coordenação, quando tratam a respeito dos planos, só fazem as devidas recomendações para que todas as autoridades de Organismos, Departamentos e Distritos, elaborem um rascunho do plano de trabalho:

Como uma norma geral para o sucessivo, recomenda-se que as Secretarías Nacionais, Departamentos, Organismos e Distritos apresentem rascunhos do plano de trabalho, para serem considerados e aprovados nas Comissões Nacionais respectivas.¹⁵⁶

O plano não vem de cima para baixo e cada uma é independente da outra, não existe nenhum nexos entre elas, não parece uma reunião de coordenação e sim uma reunião de recomendações e acréscimo de tarefas administrativas. Nesta ata não houve um análise da missão e visão para guiar os planos de cada organismo e tampouco se preocuparam em coordenar atividades entre organismos, Nacional ou Distrital, todos tem trabalhos autônomos. Agora, é bom perguntar quem deve acompanhar o cumprimento da missão da IEMB? Com que critério são aprovados os planos autônomos de cada organismo e Secretarías Nacionais ou Distritais? Elas estão direcionadas a alguma visão específica?

O desempenho da empresa *e qualquer organização* (grifo próprio), por conseguinte, exige que cada tarefa seja direcionada aos objetivos da empresa inteira. (...) Se as metas determinadas não forem atingidas, os administradores estão mal direcionados. Seus esforços são desperdiçados. Em vez de trabalho em equipe, o que existe é atrito, frustração e conflito.¹⁵⁷

¹⁵⁶ Acta del Consejo Nacional de Coordinación de la IEMB, 1989, p. 8.

¹⁵⁷ DRUCKER, Peter. Trad. Arlete Simille Marques. *O melhor de Peter Drucker: A administração*. São Paulo: Nobel, 2001^a, p. 132.

O desempenho da empresa depende sempre do administrador ou gestor, ele é quem se preocupa em atingir a missão e visão da organização, ele está no topo e tem a autoridade para manter direcionadas as tarefas e os objetivos da organização. No caso de uma instituição religiosa, geralmente o bispo é quem cuida para que a igreja cumpra o seu papel na sociedade, e orienta os responsáveis pelos Organismos, Ministérios e Instituições para que todas consigam atingir a missão. É tarefa da Assembléia Geral avaliar o desempenho de seu bispo, por ser responsável pelas atividades pastorais e administrativas da Igreja.

O bispo, por sua qualidade de administrador geral da igreja, cumpre e faz cumprir os cânones do Estatuto Geral e do Manual de Regulamentos da Igreja Evangélica Metodista na Bolívia, e acata as disposições emanadas da Assembléia Geral, do Conselho Nacional de Coordenação, do Conselho Judicial e de Legislação, e de outras entidades e instâncias em que faz parte do processo de decisões, supervisão e controle da Igreja. Pg. 63.

O bispo da IEMB tem que ter clareza de que possui forças e limitações, precisa utilizar seus conhecimentos teológicos para executar alguns dos vários instrumentos administrativos que foram desenvolvidos ao longo da história, tem que procurar integrar as pessoas e torná-las produtivas no trabalho conjunto.

Atualmente, fala-se muito sobre o “fim da hierarquia”. Isto é um absurdo flagrante. Em qualquer instituição, é preciso haver uma autoridade final, (...) alguém que possa tomar a decisão final e esperar ser obedecido. (...) a sobrevivência de todos depende de um comando claro (...) saber exatamente para onde ir e o que fazer. (...) A hierarquia e sua aceitação sem questionamento por todos na organização são a única esperança numa crise.¹⁵⁸

Numa época de crise a IEMB quis acabar com o poder do Bispo; o problema não era o poder, e sim a falta de sistemas de comunicação que ajudassem na integração, controle e parti-

¹⁵⁸ DRUCKER, Peter. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Thomson Learning, 2007, p. 19-20.

cipação de todos os membros da igreja. A desconexão entre teologia e administração praticada nos últimos tempos nesta instituição religiosa dificulta o andamento da igreja; os estatutos, regulamentos e os princípios da organização não estão sendo considerados como prioridade.

P. Drucker referiu-se sobre o assunto assim:

De fato, existem alguns “princípios” de organização. Um deles certamente é que a organização precisa ser transparente. As pessoas têm de conhecer e compreender a estrutura organizacional na qual se espera que trabalhem. Isso parece óbvio, mas esse princípio com muita freqüência é violado na maior parte das instituições, até mesmo nas militares.¹⁵⁹

Não se pode dirigir uma organização só com autoridade; é necessário cumprir com o determinado nos regulamentos, estatutos e se basear nos princípios e valores éticos.

Como há um grande número de estruturas diferentes para organizações biológicas, também há várias organizações para o organismo social, que é a instituição moderna. Ao invés de buscar a organização certa, a gerência precisa aprender a procurar, desenvolver e testar.¹⁶⁰

Num país pluricultural o aprendizado é maior, é necessário que as organizações estejam focalizadas na sua missão, analisando as mudanças ao redor, inter-relacionando-se com um diálogo permanente; mas, sem que isto a desvie de sua finalidade última. Não é questão de acatar a vontade da maioria, é questão de transformar ou interferir na sociedade segundo as necessidades apresentadas.

Diante desses elementos apresentados, no terceiro capítulo serão oferecidos subsídios para uma gestão organizacional e administrativa com uma dimensão intercultural.

¹⁵⁹ DRUCKER, Peter. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Thomson Learning, 2007, p. 21.

¹⁶⁰ Idem, p. 24.

CAPÍTULO 3

SUBSÍDIOS PARA UMA GESTÃO ORGANIZACIONAL- ADMINISTRATIVA NA IEMB COM UMA DIMENSÃO INTER- CULTURAL

3.1 OS PRESSUPOSTOS TRADICIONAIS DA IEMB E AS NECESSIDADES DE HOJE

A Igreja Metodista, mesmo tendo mais de cem anos de presença no território boliviano, foi desenvolvida com alguns pressupostos tradicionais ideológicos que até hoje condicionam a sua estrutura orgânica. A “ideologia liberal”¹⁶¹ alegada pelo perfil missionário metodista, estava convencida de que a entrada no Reino de Deus era dada pela prática da caridade e da comunhão entre as pessoas, assim a Igreja foi se comprometendo a realizar ações sociais. Encontramos na teologia de John Wesley uma base para afirmar que a vivência metodista autêntica deve contemplar uma prática de ação social na busca da santificação pessoal:

Quais são as boas obras para a santificação? Primeiramente, obras de piedade, tais como oração pública, oração em família, oração

¹⁶¹ Ideologia liberal. A liberdade do indivíduo não consiste em estar independente da sociedade e do seu desenvolvimento. Pelo contrário, ela somente se efetiva na possibilidade real de desenvolver e satisfazer necessidades e capacidades humanas em sociedade. In. ANDRIOLI, Antonio Ingacio. A ideologia da liberdade liberal. P. 1. Revista Espaço Acadêmico-No 53. Oct 2005. Mensal ISSN 1519.6186
<http://www.espacoacademico.com.br/053/53andrioli.htm>. Aceso 27 jan. 2010

individual, participar da Ceia do Senhor, jejuando e esquadrinhando as Escrituras. Em segundo lugar, todo tipo de misericórdia, tais como: alimentar os famintos, vestir os nus, hospedar os estrangeiros, visitar os presos, os doentes, os que padecem qualquer tipo de aflição, esforçar-se para instruir os ignorantes, despertar os pecadores, reavivar os medrosos, fortalecer os vacilantes, sustentar os fracos, socorrer os que são tentados, ou contribuir de alguma maneira para salvar as almas da morte¹⁶²

Motivados pelos ensinamentos de John Wesley, a Igreja Metodista da Bolívia se caracterizou por criar instituições de serviço, tanto nas zonas urbanas como nas zonas rurais. Só que não imaginaram o impacto que a educação e a saúde iriam produzir nas comunidades rurais, os indígenas *aymaras* eram fortalecidos quase que silenciosamente, melhoraram a sua auto-estima e sentiram-se mais livres para viver a sua religiosidade. No fim da década 60, houve um crescimento inesperado de membros metodistas nas áreas rurais, por isso foram intensificadas as obras de serviço criando vários projetos sociais para o desenvolvimento sustentável nessas áreas. A situação política e social que vivia o país fez com que a Igreja Metodista, através de suas autoridades eclesiais, publicassem um “Manifesto à Nação”, onde rechaçavam a redução do Evangelho a uma só dimensão:

Não aceitamos por suficiente, o conceito de que evangelizar é só salvar almas e procurar exclusivamente um status eterno do indivíduo. Também não aceitamos a redução do Evangelho a um simples programa de serviço ou desenvolvimento social, ou a um simples instrumento de esquemas socio-políticos.¹⁶³

O texto foi de interesse fundamental para a maioria da população boliviana que sofria injustiça e discriminação advindas das elites da sociedade. Desde então, aumentavam as expectativas do povo boliviano, sobretudo nas comunidades rurais do altiplano onde a Igreja Metodista havia se estabelecido. O manifesto significou o primeiro documento importante que divulgou a missão no país, pregando a necessidade primeira de recuperar a dignidade de cada habitante, visando a liberdade social na Bolívia. A IEMB foi a primeira igreja que se

¹⁶² GONZÁLES, Justo L. *Obras de Wesley*. Tomo V Tennessee: Proviencence House Publishers, 1996, p.328.

¹⁶³ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangelica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangelica inculturada*. La Paz: Ediciones Graficas Virtual, 2006, p. 296.

identificou como “*uma comunidade cristã que procura a humanização do homem, um homem liberto e apaixonado pela justiça, um homem com integridade moral, responsável com a sociedade e cheio de esperança.*” (QUISPE, 2006, p. 294). A população indígena que durante muito tempo sofreu indiferença e injustiças, sentia-se protegida e aceita como seres humanos. Como os movimentos sociais se fortaleceram no governo do Juan José Tórrez, militar de tendência pró-soviética e de linha comunista, muitos voluntários estadunidenses saíram do país.¹⁶⁴ Porém, isso influenciou também a Igreja Metodista, provocando tensões no interior da mesma, como relata Jorge Pantelís:

Reproduz-se no interior da IEMB as tensões e exigências do povo boliviano, polarizado na busca de superar o seu subdesenvolvimento. Nesse momento já havia sido acentuada as contradições da Bolívia, internalizada no seio da composição e dinâmica social da IEMB.¹⁶⁵

No interior da Igreja Metodista, os membros campestres *aymaras* deduziram que a estrutura de sua Igreja não permitia a participação das bases. No primeiro Suplemento da revista *Avance* do ano 1977(?), encontramos um artigo de autor anônimo, que diz o seguinte:

A estrutura de controle absoluto até 1969 praticada pela hierarquia da Igreja, não correspondia às esperanças dos irmãos das igrejas rurais. As necessidades dos metodistas do campo eram ditadas por critérios inteiramente paternalistas, alheios à sua conscientização e participação.¹⁶⁶

Nesse período de grandes incertezas, os líderes eclesiais não souberam lidar com os acontecimentos, demonstrando uma atitude autoritária diante dos membros *aymaras* aprofundaram mais as divisões. O mesmo artigo demonstra que existia uma marginalização total dos campestres e obreiros dentro a mesma igreja, como indica a seguinte frase:

A marginalização total dos campestres e obreiros, as vantagens de grupos minoritários protegidos pelo sistema, ficava evidente dentro

¹⁶⁴ QUISPE, Delfin. *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Graficas Virtual 2006, p. 283

¹⁶⁵ PANTELÍS, Jorge. *Tareas pendientes de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia*. La Paz, 1976, p.1.

¹⁶⁶ La *rebellion del 75 In*. Suplemento da revista *Avance*, 1977, p. 3.

da Igreja, quando o CENPLA deixa claro o pensamento dos pastores e leigos com respeito a situação atual do país.¹⁶⁷

A situação social do país não favorecia para que as culturas étnicas preservassem a sua identidade, pelo contrário, a sociedade lutava para homogeneizá-las; na Igreja Metodista eram realizadas atividades voltadas principalmente à atenção educativa e de saúde, não prestaram muita atenção às questões da sociedade. Na sua estrutura não havia sido estabelecida uma instância que permitisse um diálogo com seus membros, e no caso dos indígenas, sua representação nas instâncias de direção parecia não ser útil, pois foram subestimados pelo baixo nível de escolaridade que tinham.

Porém, essas limitações não impediram demonstrar sua religiosidade e identidade, cada região se preocupou em manter sua língua, sua música e outros elementos nas liturgias celebradas nos templos metodistas.

À primeira vista parecia que todos marchavam bem nas igrejas rurais, elas cresciam; e de um momento para o outro, todo tipo de necessidade aumentava, sobretudo na organização e nos direcionamentos das congregações, reivindicando a necessidade de mais pastores. Alguns dos líderes *aymaras* começaram a questionar a maneira como atuava a Igreja, outros se preocuparam em analisar a estrutura organizativa, observaram que a representação de delegados para as assembléias da Igreja Metodista era limitada e seletiva. Conscientes e motivados por serem a maioria, acreditaram que sua participação nas instâncias da alta direção da igreja permitiria atender melhor as suas próprias necessidades.

Aproveitaram os seminários de extensão para *analizar temas de conscientização sociocultural e eclesial dirigidos aos líderes eclesiais e campesinos em outros centros regionais e no setor aymara da cidade de La Paz* (QUISPE, 2006, p. 305). Esse abrir de olhos

¹⁶⁷ La *rebelión del 75 In*. Suplemento da revista Avance, 1977, p. 3

deu início a um processo de reivindicações que repercutiram até na vida política da Bolívia; os membros nas áreas rurais haviam se multiplicado, como o confirma o Prof. Jaime Bravo:

As bases 60% *aymaras* e 25% *quéchuas* somam um total 85% da igreja metodista, sobre um total aproximado de 4.000 membros. Até os anos 70 foi crescendo silenciosamente. Ter-se-á que realizar uma profunda análise das causas históricas e sociais que determinaram esse desenvolvimento. Por outro lado, é urgente aprofundar o impacto do protestantismo no seu encontro com a religiosidade, produto da colonização e das alterações produzidas na vida total do homem e na comunidade indígena¹⁶⁸

Foi uma época de reflexões, onde alguns membros elaboraram documentos e publicaram, outros documentos acabaram sendo “arquivados”. Nos anos 1976 e 1977 muitos membros metodistas repensavam como poderia ser elaborada a reorganização da Igreja, uma grande maioria propunha a descentralização da administração, dividindo as tarefas principais da igreja em três grandes blocos. Seriam agrupadas as igrejas locais, segundo a sua afinidade cultural ou territorial, denominadas como Distritos; desta forma haveria a garantia da representação de todos, como explica o Prof. Jaime Bravo.

Procura-se a formulação de uma estrutura provisória, que garanta a posição majoritária dos *aymaras*, e que responda ao espírito comunitário dos mesmos. Assim, ao invés de Bispo, três blocos chamadas de Secretarias Nacionais. No lugar da Junta Geral e do Gabinete, um conselho denominado Conselho Nacional de Coordenação, com uma representação proporcional ao número de membros dos distritos. Descentraliza-se a administração em Distritos, procurando maiores recursos para os mesmos¹⁶⁹.

A partir das modificações na estrutura aprovadas em 1977, foi permitida a participação direta das bases, adotou-se o modelo de participação administrativa. A inquietude das pessoas de origem indígena para serem capacitadas foi crescendo. Alguns distritos mantiveram o poder promovendo líderes, geralmente de procedência *aymara*, dentre eles alguns não tinham uma visão ampla para aceitar a composição multicultural da Bolívia.

¹⁶⁸ BRAVO, Jaime. *Apuntes para una periodización histórica del Metodismo en Bolivia*. La Paz, Ensayo, 1977, p. 13.

¹⁶⁹ Idem, p. 13

Desta forma, a prática administrativa foi comprometida, gerando confusão, desorganização e dificuldades no controle da igreja e de suas instituições de serviço. Segundo estudos na administração, hoje, toda organização precisa de uma gestão administrativa para não perder o foco de sua finalidade. Na IEMB, pela sua composição multicultural, sugere-se optar por uma gestão administrativa que implica em desenvolver um ambiente organizacional intercultural com o objetivo de promover unidade e respeito entre culturas.

Hoje, não adianta só incorporar pessoas de todas as culturas nas instâncias administrativas da Igreja, é necessário contar com pessoas que tenham habilidade para lidar com os problemas que são apresentados dentro do contexto, que tenham visão. Em nossos dias já não é possível dirigir organizações empiricamente. Há necessidade de simplificar os procedimentos administrativos, utilizar técnicas e ferramentas previamente adaptadas. O planejamento estratégico terá que garantir aderência à missão, as metas devem ser claras e executadas no menor tempo possível. Para isso, é recomendado programar um sistema de comunicação em todas as instâncias da Igreja; este foi uns dos vários problemas que detectou o CENPLA, na sua pesquisa:

Tanto os pastores como os membros da IEMB indicaram praticamente os mesmos problemas, e todos eles assinalam a questão da estrutura e a administração da igreja. (...) A falta de consciência social e política, falta de comunicação, dependência do exterior, baixo nível escolar e teológico, falta de participação das bases, estrutura importada, etc.¹⁷⁰

Em vários documentos, inclusive em informações apresentadas nas assembléias gerais, percebe-se que a maioria das autoridades possui poucos conhecimentos da missão da igreja, da teologia, da doutrina metodista, dos estatutos e regulamentos, não respeitavam os processos normativos e administrativos, dirigindo a Igreja como uma empresa. A praticada politicagem aprofundou mais as divisões entre bolivianos, repercutindo também no interior da IEMB.

¹⁷⁰ Documento de CENPLA: Observaciones y conclusiones preliminares, 1977, p. 8.

Para muitos, o termo “democracia” significava fixar curtos períodos de estadia nos diversos cargos remunerados, argumentando que todos têm direitos a serem partícipes na vida da igreja. Esta prática chegou a ser convertida numa tradição, até naqueles cargos que não compensavam economicamente; como aponta o Bispo Poma: *“a troca que fazemos cada ano do pastor local dificulta a continuidade, a pessoa inicia, recebe conhecimento, adquire experiência e antes que possa programar suas novas iniciativas para ações da Igreja, é mudado”*.¹⁷¹ Por esse tipo de prática houve uma desmotivação no trabalho voluntário de membros comprometidos com a Igreja.

O que precisa ser assinalado é a existência de uma inquietude em muitos membros ao liderar a igreja, haveria a necessidade de, ao menos, terem a capacidade de analisar e identificar a causa dos problemas, identificarem os objetivos a alcançar. Não é possível dirigir uma instituição só com conhecimentos empíricos, torna-se necessário utilizar ferramentas adequadas para trabalhar. Os períodos curtos no cargo atrapalham a análise, a síntese, e não se consegue ter controle da situação, pois mesmo tendo ferramentas, é preciso tempo para alcançar as metas.

A mudança constante de autoridades nacionais, distritais e locais abalou o avanço e desenvolvimento harmonioso da Igreja; sem perceber, o ministério pastoral também foi inserido nesse procedimento, onde o trabalho pastoral ficou comprometido pela falta de continuidade produzida pelos períodos curtos no trabalho nas igrejas locais, além de provocar instabilidade emocional no pastor.

No caso da IEMB, a situação sócio-econômica do país impactou fortemente na luta por alguma vaga dentro da instituição. A carência de empregos fez com que muitos irmãos olhassem a instituição e seus projetos como uma agência de empregos, então, teve início uma prática política nos eventos deliberativos e de eleição das autoridades eclesiais locais,

¹⁷¹ Acta de la XI Asamblea General de la IEMB, 1990, p. 2.

distritais e nacionais, para garantir sua estabilidade econômica. O pastor Juan Covarrubias menciona o fato com a seguinte frase:

A politização, ao optar pelo poder como um fim, também adota o poder como um meio. As decisões e ações têm a forma e a finalidade de controlar todos os espaços institucionais; conseqüentemente, as relações das pessoas com o grupo de poder adquirem um caráter clientelista. O conhecimento, a experiência e os valores ficam subordinados ao poder. Isto significa que os critérios para a configuração do aparato burocrático não são a competência técnico-profissional e a idoneidade moral, mas a pertença ao grupo de poder ou a submissão incondicional a este.¹⁷²

Com a politização praticada, são eliminadas a participação dos verdadeiros líderes da igreja que compreendem a verdadeira missão da igreja, sua experiência e conhecimento não são valorizados como deveria, porque a pressão política é forte. Até mesmo os pastores sentem-se vulneráveis diante do poder que exercem as novas autoridades.

A IEMB necessita rever os procedimentos de eleição do seu líder máximo e outras autoridades nacionais e distritais. Drucker afirma que o líder é aquele que dá um sentido ao seu próprio trabalho e produz desempenho para a organização:

A base da liderança eficaz é identificar qual a missão da organização, definindo-a e estabelecendo-a com clareza e visibilidade. O líder estabelece as metas, as prioridades, e determina e mantém os padrões (...) A primeira tarefa do líder é ser o trompete que soa com clareza.¹⁷³

A dependência econômica pode ser o eixo onde são produzidas todas as irregularidades na IEMB, deformando qualquer intento de compromisso vital e transformador, é afirmar que a luta pela identidade e a opção pelos pobres e marginalizados é uma demagogia. Se-

¹⁷² COBARRUBIAS, Juan. *Reestructuración de la Iglesia Metodista en Bolivia para el reencuentro de la misión*, 2009, p. 5.

¹⁷³ DRUCKER, Peter. Trad. Maria Lucia L. Rosa. *O melhor de Peter Drucker: O homem*. São Paulo: Nobel, 2001^c, p.144.

gundo Juan Carlos Telseco, pastor argentino convidado para fazer uma análise da IEMB, afirma o seguinte:

A dependência econômica, determinante na estrutura eclesial, ocasiona entre outras coisas, o crescimento do aparato burocrático que perturba, está fora da realidade, fazendo-nos perder energia, tempo e esforço, acentuando uma racionalidade econômica em detrimento de uma racionalidade teológica. Daí vem essa “desatenção teológica”, que ocupa um lugar totalmente secundário na vida da IEMB. Realmente a formação e capacitação de líderes é uma necessidade sentida, mas desvirtuada pelo interesse no controle dos recursos econômicos.¹⁷⁴

Os ministérios da Igreja Metodista foram criados e sustentados no tempo dos missionários norte-americanos com boas contribuições econômicas, agora a realidade é outra. Para libertar a igreja dessa dependência econômica, é necessário que os líderes atuais procurem ajuda dos “trabalhadores com conhecimento”; dentro da igreja, estes trabalhadores seriam irmãos metodistas que são formados em economia, administração de empresas, psicologia, sociologia, engenharia de sistemas, antropologia, etc., compromissados com a instituição e que trabalhem em equipes de forma voluntária. Segundo Drucker, *não é possível criar o amanhã, a menos que antes se jogue fora o ontem. Manter o ontem é sempre difícil e consome muito tempo, e a sua manutenção sempre compromete os recursos mais escassos e valiosos da instituição* (DRUCKER, 1999, p. 65).

No século XX os ativos como: terras, prédios, equipamentos, eram considerados como os mais valiosos em qualquer empresa; agora “os mais valiosos ativos de uma instituição do século XXI, seja empresa ou não, são seus trabalhadores com conhecimento e sua produtividade” (DRUCKER, 2007, p.111). Muitas organizações do terceiro setor estão motivando profissionais voluntários que, de alguma forma, se comprometam com sua causa, colocando como indicativo os anos em que essa pessoa conheceu a instituição ou porque em algum momento a pessoa beneficiou-se dela.

¹⁷⁴ TELSECO, Juan Carlos. *Análisis y reflexión de antecedentes y de coyunturas*. La Paz, ensayo. 1982, p. 1.

Torna-se importante mencionar que a IEMB, visando melhor interpretar as mudanças rápidas e importantes ao seu redor, bem como com a sua complexa composição multicultural, necessita de equipes de voluntários. O voluntariado formado por profissionais inteirados da realidade atual, embasados de conhecimentos e dispostos à obra, proporciona um benefício à organização. Drucker afirma:

O trabalho voluntário está se transformando rapidamente. É verdade que as tarefas que muitos desempenham exigem pouca capacidade ou discernimento (...) Mas um número cada vez maior de voluntários estão se transformando em “quadros não-remunerados”, responsabilizando-se por tarefas profissionais e administrativa nas suas entidades.¹⁷⁵

Como a igreja está composta por vários setores sociais (por não dizer classes sociais), a participação e presença eficaz de todos os membros tornam-se uma contribuição efetiva e importante para uma estrutura episcopal, como assinala Jorge Pantelís:

Dentro de certos critérios unificadores, cada distrito deveria criativamente encontrar a maneira de adaptar a vida da igreja, a participação comunitária e o estilo de promoção de líderes que possui nas culturas *aymaras, quéchuas e castelhanas*. Se cada região não faz isto, não pode esperar que outros o façam por eles desde fora.

Identifica-se certo temor em fazer modificações ou programar novas iniciativas no aspecto administrativo-organizacional da igreja, quando o tempo disponível para a implementação de medidas é curto. Muitas autoridades eclesiais tentam manter suas atividades rotineiras para serem poupadas de problemas. Mas, segundo Peter Drucker, as organizações de hoje estão se preparando para os desafios do século XXI, trabalhando com pessoas de conhecimentos e iniciativas, treinadas para lidar com as mudanças do contexto, mantendo uma clareza na sua missão, visão, objetivos e muita criatividade.

¹⁷⁵ DRUCKER, Peter. Trad. Arlete Simille Marques. *O melhor de Peter Drucker: A administração*. São Paulo: Nobel, 2001^a, p. 62-63.

Uma grande dificuldade que caracteriza mais uma condicionante na IEMB, é a sua pretensão em colocar como bandeira a luta pela liberdade dos pobres; sendo que ainda dependem de ajuda econômica de outros organismos do exterior do país, por esse motivo e mediante as suas próprias dificuldades ficam à margem de seus propósitos. Segundo Jung Mo Sung: *para que a teologia possa contribuir no processo de libertação humana, ela também precisa se libertar de condicionamentos sócio-econômicos e ideológicos. Há uma relação dialética: só se pode servir à libertação na medida em que se liberta e vice-versa* (JUNG, 2008, p. 71).

Nos últimos anos as instituições “não-comerciais” se conscientizaram de que são “organizações” que precisam da administração para alcançar sua missão; não há como esquecer que *as organizações não existem por conta própria, são pessoas que se organizaram para cumprir uma finalidade social específica e satisfazer uma necessidade exclusiva da sociedade, da comunidade ou do indivíduo.* (DRUCKER, 2001, p. 91). A finalidade é conhecida mais como “missão” e a sua compreensão é importante para qualquer tipo de organização.

3.2 A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS OPERACIONAIS A PARTIR DA MISSÃO E CONTEXTO SÓCIO-CULTURAL

As organizações do terceiro setor têm geralmente uma visão de mundo, um marco referencial e conceitual no qual se baseiam para tomar decisões estratégicas; no caso dos grupos religiosos, suas atividades criaram inúmeras iniciativas sociais que nasceram segundo as necessidades visíveis do contexto que a obrigaram a atuar como uma organização diferente.

A maioria das organizações do terceiro setor criou projetos inovadores para atingir alguma necessidade dentro do contexto, e no sentido de que não se tornem simples atividades

rotineiras, Peter Drucker sugere utilizar o termo “gestão”¹⁷⁶, com a preocupação de que seja um permanente aprendizado e contato com as novas realidades e contextos.

No caso de da IEMB, ela também desenvolve suas atividades em meio à diversidade de contextos e realidades. Sendo assim, torna-se praticamente mais adequado optar por um modelo de gestão organizacional-administrativa, que tenha como proposta encarar os novos desafios do século XXI, mantendo o foco na missão da igreja e coordenando processos com o objetivo de unificar esforços, promovendo muitos diálogos interculturais.

Porém, para aplicar a sua ação transformadora nas comunidades onde está inserida, torna-se necessário começar pela própria casa, criando espaços para o diálogo aberto entre as diversas culturas formadoras do seu corpo de membros, ser receptiva a sugestões e críticas. Estes espaços de inter-relação e reflexão, são oportunos para serem elaboradas as primícias de um plano em longo prazo, tendo sempre a busca incessante do apoio do voluntariado experiente.

O crescimento da igreja não pode ser de maneira inseqüente, perdendo a sua essência, característica de sua identidade e personalidade como a opção pelos pobres e desvalidos, tendo como alvo a continuidade das atividades sociais na área rural; porém, fortalecendo as igrejas situadas em áreas urbanas, objetivando o acolhimento dos indígenas que migram para as cidades, já que dados estatísticos apresentados no capítulo 1, provam que esse fenômeno está acontecendo, também de forma global, e não podem deixar de ser considerados pelas igrejas.

Para sustentar e compreender melhor o objetivo da IEMB, observamos a descrição de sua missão no seu Estatuto Geral, onde encontramos vários artigos, dos quais destacamos o Art.10:

¹⁷⁶ Gestão: é a habilidade e a arte de liderar pessoas e coordenar processos, a fim de realizar a missão de qualquer organização *In*. Murad, Afonso. Gestão e espiritualidade, 2007, p 71.

fiel a sua vocação ecumênica, está aberta a todo movimento que promova a unidade dos cristãos, na proclamação do evangelho de Jesus Cristo e serviço no mundo, sob a direção do Espírito Santo¹⁷⁷

E o Art.12 :

A igreja como sinal do Reino de Deus e como parte da sociedade, identifica-se preferencialmente pelos pobres e marginalizados na sua procura de um mundo mais justo, solidário e comunitário. Participa de movimentos que promovam a plena realização humana na sua dimensão histórica, social e pessoal, assim como em toda atividade destinada à preservação da criação de Deus.¹⁷⁸

A partir da missão devem-se elaborar estratégias, não como uma organização mecanizada e inflexível, já que *a estrutura acompanha a estratégia* (DRUCKER, 2000, p. 560); para uma reestruturação fundamentada nos objetivos da entidade leva-se em conta o bom direcionamento de perspectivas focadas na nobre missão evangélica, o que não tem sido observado devido a um aparato burocrático criado na IEMB, gerando problemas, ao invés de dinamizar o processo de evangelização proposto.

Atualmente, a diversidade cultural e geográfica na Bolívia continua complexa, necessitando de uma reinterpretação da religiosidade individual e coletiva, o respeito às crenças de cada tipo de comunidade. Isto, conseqüentemente, fará com que a igreja perceba os aspectos em que se tornou vulnerável, evitando e minimizando os impactos conflituosos no seu próprio interior.

Os motivos pelos quais várias igrejas estão em crise, devem-se ao fato de que na elaboração de seus objetivos não levaram em conta a razão e a essência da missão evangélica, nem uma preocupação mais refinada com o tipo de ambiente, pessoas e contextos encontrados. Não imaginaram que *o problema aparece quando a preocupação maior se resume nos programas, metas a alcançar, estruturas por manter, organogramas e relatórios em três vias, do que a preocupação com pessoas* (COELHO, 1994, p.25). Por isso, um fator primor-

¹⁷⁷ Estatuto General y Manual de Reglamentos de la IEMB, 1995, p. 19.

¹⁷⁸ Idem, p.19.

dial na boa estratégia, estrutura consistente e na estabilidade econômica, depende em grande parte das relações interpessoais. Como Drucker assinala *a estrutura é um meio para se chegar aos objetivos e metas da entidade. Todo trabalho relativo à estrutura deve, portanto, começar pelos objetivos e pela estratégia.* (DRUCKER, 2000, p. 560).

Há de se ressaltar a superioridade da igreja e seus propósitos quando em comparação com as organizações seculares, visto que todas as coisas estão dependentes do direcionamento divino, e a igreja sob a sua égide torna-se o seu representante. Através do cultivo de boas ações a IEMB tem a oportunidade de ser referência para os bolivianos, dando testemunho de que é possível a inter-relação das culturas: *Cristo não é contra a cultura, mas usa os melhores produtos desta, como instrumento de sua obra de conceder aos homens o que eles não podem conseguir por seus próprios esforços.* (NIEBUHR, 1967, p. 165). Como o homem é um ser social, é pelo aprendizado e relacionamento com outras pessoas, que se tornam tolerantes e respeitosos uns com os outros.

3.2.1 A Importância da Comunicação.

A igreja metodista, até agora, apresentou dificuldades em melhorar o nível de relacionamento entre os diversos extratos sociais encontrados no seu seio. A importância da comunicação, sua transparência e interesse em buscar alternativas viáveis que contemplem todos os seguimentos, são fatores fundantes para a motivação e criação de um clima favorável na promoção da integração. Somado a isto, reduzir a rotatividade e trocas contínuas, tanto de pastores como de funcionários, para que se tenha tempo hábil de implantação de metas, estratégias e objetivos operacionais. Instrumentos de motivação para o comprometimento voluntário das pessoas, a luta pelos valores éticos e cristãos, cumprimento do Estatuto Geral da Igreja e, sem dúvida, uma interação nos diversos níveis através de uma comunicação eficiente e clara.

Antes de iniciar novos projetos tendo em vista o crescimento ou reformulação da instituição, torna-se necessário um levantamento criterioso de cada organismo, prevendo possí-

veis interferências externas, o futuro desenvolvimento e suas implicações, o nível de capacitação dos agentes envolvidos e sua devida preparação. Uma boa organização deve ser a tarefa principal do líder ou gestor, que no caso da Igreja Metodista é o Conselho Executivo Nacional (CEN), organismo que tem a missão de manter em equilíbrio esses fatores.

Como fatores fundamentais em qualquer tipo de organização, podemos citar quatro: o fator humano, os objetivos e estratégias, a tecnologia e o ambiente externo. As informações são provenientes do ambiente externo para fazer as mudanças necessárias, tanto nas estratégias como nos objetivos e técnicas. Contudo, o cuidado maior é não provocar mudanças drásticas nos indivíduos, para que não sejam desmotivados, nem comprometam o desempenho de todo o grupo ou instituição como um todo.

Os modernos sistemas informatizados de comunicação vieram para facilitar e melhorar a interatividade nas organizações, para tanto, o processo de emissão e recepção são rápidos, mas absolutamente nada substitui o diálogo e a transmissão de idéias e pareceres *eficácia do processo informativo dependerá cada vez mais de nossa capacidade de comunicar-nos* (DRUCKER, 2000, p. 500). Quando são transmitidas as idéias de forma clara e objetiva, o que é possível entre dois ou mais indivíduos, todos têm acesso à realidade, conseqüentemente à responsabilidade por uma ou mais decisões, cujo êxito dependerá do que foi transmitido pelos emissores e do que foi compreendido pelos receptores.

Quanto à IEMB, existe uma carência na área da comunicação, o que provoca desnecessários vácuos que poderiam ser preenchidos com o treinamento de pastores e líderes para o exercício de uma boa comunicação, já que são os olhos para informar tudo o que acontece no contexto onde as igrejas se encontram. Isto, com o objetivo primordial de criar estratégias para a manutenção de boas relações com as comunidades e lideranças eclesiais, Bertero diz

que: *há fortes indícios de que a teoria das contingências inaugura um novo ciclo teórico, que busca relacionar a organização ao seu ambiente.*¹⁷⁹

3.2.2 A Preocupação com a Representatividade

Atualmente, as organizações estão construindo pontes com perspectivas sociais, econômicas e ecológicas, no sentido de reorientar as suas atividades. Drucker também acreditava que a ecologia social era a saída para que as organizações se adaptassem ao contexto onde estão inseridas, o que significa que elas não têm de perder sua finalidade (missão) principal, mas contribuir efetivamente na transformação da sociedade.

Geralmente, no caso da IEMB, estes objetivos são confundidos pela falta de preparo dos representantes eleitos nas assembleias, pois são escolhidos por critérios que não são direcionados para este tipo de finalidade. Como aperfeiçoamento de sua gestão e para que se complete o ciclo de interação com a sociedade, a instituição religiosa através de seus representantes, deverá identificar as habilidades e potenciais dos pretendentes para a formação do corpo em todos os seus níveis, treiná-los e prepará-los para a obra. O mesmo deverá ser feito nas esferas superiores.

Outro aspecto que diz respeito ao Conselho Nacional de Coordenação, é a quantidade excessiva de representantes (e com diversos graus de instrução), dificultando a análise dos planos e aprovando atividades que podem ocasionar impactos negativos à igreja, consequentemente nas comunidades onde são desenvolvidos. Isso foi observado por Juan Covarrubias:

Como podemos evidenciar, entre a Assembleia Geral e o CEN não existe uma instância constante e com a suficiente autoridade que cuide do cumprimento do Estatuto, do Manual de Regulamentos e

¹⁷⁹ BERTERO, C.O. Nota técnica: teoria da contingência estrutural. In: GLEGG et al. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998, p.41.

das disposições da Assembléia por parte deste último. O Conselho Nacional de Coordenação, mesmo que orgânicamente, está por cima do Conselho Executivo Nacional (CEN) e, segundo o Art. 38 do Estatuto Geral, tem uma atribuição bastante difusa de “supervisão e avaliação”, de fato, não tem nenhum poder efetivo sobre o CEN; primeiramente, porque não é uma entidade de exercício constante, e em segundo lugar por sua composição massiva; e finalmente, porque está desprovido de meios técnicos de avaliação e de faculdades legais para o cancelamento de mandatos em casos de falta grave e/ou de comprovada incompetência.¹⁸⁰

A IEMB, desde o movimento *aymara*, tenta praticar uma democracia em todos os níveis da igreja, só que algumas vezes a participação massiva atrapalha no momento da análise e decisão dos aspectos administrativos, onde primeiro deveriam buscar conhecimentos teóricos e técnicos de especialistas no assunto. Uma observação muito importante com referência aos “Conselhos” é que não exercem mais a representatividade; só se reúnem para retribuir gentilezas, sem o menor interesse de velar pelos interesses comuns da instituição. Segundo P. Drucker:

O Conselho, qualquer que seja seu nome ou estrutura jurídica, virou ficção. A lei pode ainda encará-lo como órgão soberano da empresa, mas na realidade, os conselhos constituem simplesmente comissões diretoras ou órgãos ineficazes.¹⁸¹

Um conselho eficaz deve ser composto por pessoas que realmente tem compromisso e lealdade com a instituição e a sociedade em sua totalidade, precisam demonstrar responsabilidade com o desempenho geral da instituição. Há necessidade de conhecerem o ambiente cultural, demográfico, econômico e outros dados importantes; tudo dependerá da consciência geral dos membros deste conselho.

¹⁸⁰ COVARRUBIAS, Juan. *Reestructuración de la Iglesia Metodista en Bolivia para el reencuentro de la misión*, 2009, p. 4.

¹⁸¹ DRUCKER, Peter. Trad. Carlos A. Malferrari. *Introdução a administração*. 3 ed. São Paulo: Pionera, 1988, p. 667.

Sem dúvida, a estratégia mais utilizada pelas organizações lucrativas, é a de colocar a pessoa certa no lugar certo, capacitando-a constantemente. No caso da IEMB, praticar a mesma estratégia, somente diferenciando o processo de escolha, inclusive porque a Assembléia Geral é o órgão com maior poder e que elege o seu líder máximo, o bispo. Portanto, precisa de um líder que esteja preocupado em manter o equilíbrio entre os fatores que se inter-relacionaram dentro da sua estrutura.

A importância de contar com esse líder, capaz de agir rapidamente quando percebe que algo está fora de controle ou não interage com as exigências do contexto, faz a diferença no desempenho final da organização. Nesse sentido, os delegados da assembléia precisam estar conscientes da importância e da força do seu voto, para que não comprometam negativamente o andamento normal da igreja em seu conjunto. Estes serão informados nos seus Distritos sobre as atividades da Igreja, seus planos, suas reivindicações, suas ansiedades e expectativas; bem como o contexto geral do país; terão conhecimento da doutrina metodista, seus estatutos e regulamentos.

3.2.3 A necessidade de sistemas

A maioria das organizações entrou no ritmo de estudos do macro-sistema, em virtude da necessidade de estarem preparadas diante de possíveis mudanças que o contexto presente e que possa comprometer os objetivos ou estratégias das mesmas. Esta preocupação surgiu da compreensão de que as organizações humanas são sistemas abertos e recebem influência do meio onde estão inseridas. Marcovich, faz referência ao êxito *do sistema como um todo, tanto internamente como no seu relacionamento externo. Por exemplo, de nada adianta uma organização prestar um serviço eficientemente, se esse serviço não é relevante para a comunidade* (MARCOVICH, 1977, p. 10). Este relato afirma que a comunidade garante a vida de uma organização, por isso a razão de existir um constante estudo do meio-ambiente identifica as necessidades da população.

Neste novo século, as igrejas precisam fazer um auto-exame para indagar os motivos pelos quais os seus templos estão ficando vazios. Uma probabilidade diz respeito à interpretação das novas realidades; por isso a necessidade de mapeamento do contexto onde as igrejas estão inseridas, sua realidade, o espaço físico, como as situações sócio-culturais incidem sobre a vida da Igreja. Através deste estudo pode-se identificar e mapear as condicionantes que interferem, ou que podem interferir no desenvolvimento de suas atividades.

Um erro freqüente nas organizações diz respeito às modificações constantes em suas estruturas; mas, para enfrentar os novos desafios, não se resume em modificações constantemente na estrutura. Drucker salienta que: *não se devem introduzir com muita freqüência mudanças na organização, nem considerá-las superficialmente. A reorganização é uma espécie de cirurgia e até as pequenas cirurgias apresentam riscos.*(DRUCKER, 2000, p.582). Neste sentido, as instituições religiosas precisam entender que não adianta trabalhar na reestruturação, sem antes interpretar a realidade sócio-cultural do território onde querem se desenvolver.

Para alcançar estes objetivos, torna-se necessário ampliar os nossos conhecimentos e recorrer à ciência para interpretação da realidade e dos ambientes multiculturais, fator este característico da sociedade boliviana. O antropólogo Clifford Geertz afirma:

O conceito cultura denota um padrão de significados transmitidos historicamente, incorporado aos símbolos, um sistema de concepções herdadas e expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens se comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida.¹⁸²

Como a cultura é desenvolvida constantemente e aleatoriamente, porque estão dentro de um macro sistema, são também desenvolvidos novos símbolos que a ajudam a incorporar novos significados; da mesma forma as organizações vão assimilando e se transformando

¹⁸² Geertz, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989, p. 102.

constantemente; apesar de que estas transformações não devem ser efetuadas de forma empírica, mas de maneira flexível, como analisa Geertz, *a força de nossas interpretações não pode repousar, como acontece hoje em dia com tanta freqüência, na rigidez com que elas se mantêm ou na segurança com que são argumentadas* (GEERTZ, ano, p. 28).

A igreja não pode continuar acreditando nos êxitos ou nas frustrações do passado para determinar os seus rumos, a realidade é outra; ela precisa de sistemas inovadores que a ajudem a detectar informações, processá-las, elaborar estratégias e avaliar resultados.

3.3 AS PESSOAS COMO BASE PARA UMA GESTÃO ADMINISTRATIVA NA IEMB.

Antes de adentrarmos ao papel das pessoas dentro de uma organização, é importante salientar que a administração tem sido transformada em uma atividade imprescindível nas organizações do mundo moderno. A grande maioria dos profissionais como: médicos, engenheiros, professores, pastores de igrejas, etc., precisam ter como preocupação a sua preparação também como administradores, porque poderá chegar o momento em que serão motivados a escalar níveis que exigirão esta habilitação. Abraham H. Maslow, o pai da visão do comportamento, conhecida como psicologia humanista, sustentava que os desejos humanos são colocados em níveis diferentes, *À medida que um desejo de categoria inferior vai sendo satisfeito, sua importância vai decrescendo, enquanto cresce a importância de um desejo da categoria imediatamente superior.*¹⁸³

Isto significa que, por cima de uma realização existe outra, uma tendência ambiciosa mas salutar e necessária para o desenvolvimento humano e profissional.. Com as organizações acontece o mesmo, contudo, os seus representantes fazem isto de maneira desordenada,

¹⁸³ DRUCKER, Peter. Trad. Carlos A. Malferrari. *Introdução a administração*. 3ed. São Paulo: Pionera, 1988, p.226.

com poucos recursos, poucas pessoas e poucas ferramentas. Somente com o tempo é que são criadas técnicas, modelos, orçamentos baseados na experiência prática e nos novos conhecimentos teóricos; tudo com a finalidade de alcançar a sua consolidação, estabilidade, com vistas às novas perspectivas.

Quando o êxito é alcançado, com certeza será fruto de uma boa administração, feita por um líder e sua equipe, pois utilizaram ferramentas e instrumentos baseados nas suas experiências, percepção da realidade que os cercam, compromisso com o progresso e as novas tecnologias. No caso das instituições religiosas não pode ser diferente, a não ser pelos objetivos da missão que estão atrelados ao compromisso do Reino.

Nesse sentido, torna-se necessária uma preocupação constante com relação às influências do contexto, que não podem fazer com que as pessoas passem a agir de improviso ou mais por impulso do que por prudência. Diante dessa situação, a Igreja Metodista da Bolívia tem o temor de ser transformada numa instituição dirigida ao estilo empresarial, buscando o máximo desempenho, o que pode levá-la a infringir normas e valores intrínsecos.

Diante dessas expectativas, a formalização do processo de escolha de pastores ou lideranças leigas, terá de buscar um ponto de equilíbrio, considerando a capacidade que os seus candidatos têm demonstrado, ou pelo menos sugerido teoricamente, de flexibilizar as suas atuações no campo espiritual, teológico e administrativo.

...o problema é que a maioria dos nossos pastores não recebe preparo para administrar uma instituição em expansão, (...) Embora a maioria deles sentem-se capazes de liderar a igreja no campo espiritual, infelizmente poucos estão aptos o bastante para administrá-la como instituição¹⁸⁴

¹⁸⁴ RUSH, Myron. a Abordagem Bíblica. 2005. In. Boletim No. 20: Gestão para o Desenvolvimento Social. In www.centraldeprojetos.org.br/boletim2009/m1_boletim_20.htm acesso em 10 de janeiro 2010 .

Esta realidade também é reconhecida na IEMB, e principalmente nos pastores que demonstraram desejos de ocupar cargos na alta direção da igreja, porém não possuem conhecimentos administrativos; ou ao contrário, leigos profissionais doutrinados para mandar, impor, esquecendo o seu espírito cristão. A Igreja Metodista representada pela sua membresia e liderança, precisa encontrar meios e formas de conscientizar os seus pastores e leigos que, os cargos de direção requerem certos requisitos que as pessoas devem preencher antes de ocupá-los, não somente pela ânsia de poder, autopromoção, ou mesmo desejo pessoal altruísta. No caso específico de pastores, não basta carisma, popularidade e bom discurso. Drucker assinala:

a base da liderança eficaz é identificar qual a missão da organização, definindo-a e estabelecendo-a com clareza e visibilidade. O líder estabelece as metas, as prioridades e determina, e mantém os padrões. Ele faz concessões evidentemente; os líderes eficazes têm consciência de que não têm o controle do universo.¹⁸⁵

Partindo desta premissa, IEMB necessita de um líder que promova a inter-relação entre as pessoas, que tenha clareza da missão da igreja, que estabeleça metas e objetivos para solucionar os problemas administrativos e organizacionais. De pastores que tenham a habilidade de formar equipes que efetivamente colaborem com ele no andamento dos ministérios, de acordo com as necessidades da igreja e do contexto onde ela está inserida.

Torna-se necessário apontar que hoje, salvo raras exceções, muitas instituições religiosas passam mais tempo tomando decisões com relação às suas propriedades e características pessoais dos que irão ocupar um determinado cargo, e sem dúvida essa preocupação é importante; todavia, ter sensibilidade e tato para identificar a vocação ministerial, por se tratar de um “mandato divino”, tanto na esfera pastoral como também na área administrativa.

¹⁸⁵ DRUCKER, Peter. Trad. Maria Lucia L. Rosa. *O melhor de Peter Drucker: O homem*. São Paulo: Nobel, 2001^c, p. 144.

O primeiro passo é criar um sistema de dados que permita uma informação preliminar dos novos candidatos e de suas habilidades, contando com a experiência dos pastores atuais, das autoridades nacionais e dos membros da igreja. Esta base de dados permitirá conhecer essas habilidades e os seus dons. Mostrará quem são os nossos membros, onde estão locados e qual a melhor maneira de motivá-los a assumir responsabilidades. Além disso, incentivará a todos para que estejam preparados, de acordo com suas habilidades e necessidades locais. Drucker aponta quatro princípios básicos para tomar decisões sobre a escolha de pessoal¹⁸⁶, os quais são:

1. Se designo uma pessoa para um certo trabalho e ele ou ela não corresponde, eu cometi um erro. Não posso culpar outra pessoa, não posso invocar o “Principio de Peter”, não posso queixar-me. Eu cometi um erro. (a igreja elegeu suas autoridades, então, não adianta buscar um culpado, por isso deve pensar bem a quem eleger).
2. “Todo soldado tem direito a um comando competente” era uma máxima antiga já no tempo de Júlio César. É dever do administrador garantir que as pessoas responsáveis nas suas organizações demonstrem competência.
3. De todas as decisões que um executivo toma, nenhuma é tão importante quanto as relacionadas ao pessoal, porque elas determinam a capacidade de desempenho da organização.
4. O único “não” é: Não designe compromissos importantes aos recém-chegados, pois aumentará os riscos. Passe esse tipo de compromisso para alguém cujo comportamento e hábitos você conhece e que já tenha conquistado confiança e credibilidade dentro da sua organização. Coloque um recém chegado de alto nível primeiramente em uma posição já estavel, em que as expectativas são conhecidas e a ajuda está à mão.

¹⁸⁶ DRUCKER, Peter. Trad. Arlete Simille Marques. O melhor de Peter Drucker: A administração. São Paulo: Nobel, 2001^a, p.144.

Estes princípios parecem não aplicáveis quando a eleição de uma autoridade é através de uma Assembléia Geral em uma igreja, onde mais de cem delegados utilizam diversos critérios subjetivos para eleger seus novos representantes, é necessário que a igreja estude os parâmetros que devem medir e avaliar a capacitação dos seus representantes, porque deles irá depender a vida e obra da própria igreja.

Da mesma forma como é importante criar um sistema para incorporar pessoas dentro da igreja, também são necessários outros sistemas para que não haja perda de tempo em trabalhos rotineiros. Para realizar uma boa gestão administrativa e organizacional, requer o envolvimento de todos os membros, sobretudo daqueles que demonstrem um pensamento aberto, amplo, tolerante, para superar as divisões internas, iniciando o trabalho com uma avaliação mais objetiva, sempre observando e evitando distorções ou confrontos. A intenção é dirigir a atenção aos fatores internos da organização e que neste trabalho foram identificados, mas é necessário que eles passem por um processo deliberativo para determinar a maneira de como serão abordados, qual será o melhor caminho, e com o objetivo de minimizar o impacto tanto no interior da igreja como na sociedade onde ela interage.

Como se pode identificar no capítulo anterior, um dos fatores que condicionam a estrutura organizacional da IEMB é o fator econômico; para que a IEMB minimize essa dependência, será necessário que cada igreja local, independentemente do contexto onde se encontra, procure administrar os seus próprios recursos. O dinheiro pode ser um instrumento importante para alcançar nossos objetivos, porém, existem diversas maneiras para sair da dependência dele. *É necessário planejar, analisar, inovar, o dinheiro não substitui o raciocínio, o bom desempenho e a competência. São as pessoas que raciocinam. As pessoas que conseguem o bom desempenho. As pessoas que tem competência.* (DRUCKER, 2000, p. 525).

Agora não há mais necessidade de embasamento nos modelos administrativos, cada organização está desafiada a adiantar-se, preparar-se segundo a apresentação de novas perspectivas. É preciso insistir numa estrutura que seja a mais simples possível, porém, comprometida com os desafios e adaptações às novas situações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se nesta pesquisa dar uma visão geral da situação organizacional e administrativa da Igreja Evangélica Metodista na Bolívia, destacando a importância de analisar os motivos de como as interações sócio-culturais do contexto boliviano produzem reflexos na sua organização. A multi-culturalidade da Bolívia tem sido o ponto chave da discussão em todas as esferas da sociedade boliviana, sendo que essa diversidade apresenta muitas barreiras que dificultam a sua organização e elaboração de estratégias ou planos em longo prazo.

Como visto no capítulo 1, na Bolívia ainda as culturas lutam para manter sua identidade, mesmo vivendo o impacto da modernidade, ainda é possível identificar as diferenças marcantes de cada cultura; cada uma delas parecem estar preocupadas em preservar sua própria identidade, o que tem ocasionado divisões e contendas entre os bolivianos. Conseqüentemente isso tem repercutido negativamente nas organizações, principalmente naquelas que tem ligação direta com as massas, caso das instituições religiosas.

Quando fizemos uma síntese histórica das culturas da Bolívia, nos deparamos com o destaque de pelo menos quatro culturas situadas na região andina; dessas, somente duas sobreviveram e tentam manter-se até hoje: a cultura *aymara* e a *quéchua*. Essas possuem diferentes formas de estrutura, causando um distanciamento entre elas. Contudo, houve uma aproximação entre as duas culturas étnicas, quando se sentiram ameaçadas e correndo perigo de desaparecer pelos efeitos da modernização global.

Através da história da Bolívia, compreendemos que a composição de sua população é diversa e complexa, qualquer tipo de contato, interação ou comunicação entre elas, sempre acarreta algum tipo de disparidade. No caso da Igreja Metodista, quando teve uma aproximação com a cultura *aymara*, não imaginava que iria ter de ampliar o seu campo de ação, provocando com isso a necessidade de um maior investimento econômico, organizacional e administrativo.

Sendo a característica da Igreja o trabalho voltado para o serviço, o que requer técnicas e conhecimentos administrativos, gerou com isto a necessidade de explorar novas formas de interação objetivando a implantação da denominação em solo boliviano. Durante todo o processo histórico, observou-se que as dificuldades encontradas tinham como objeções a diferença de cultura, disponibilidade de pessoas capacitadas para a obra, tanto teologicamente como administrativamente.

A partir do Capítulo 2, foram apontadas essas dificuldades buscando o entendimento de que as igrejas são também organizações em plena atividade, com objetivos e metas, e que requerem ferramentas administrativas para organizar-se e alcançar a sua finalidade maior: a missão evangélica. Observamos que nesta caminhada, a IEMB teve um crescimento burocrático e uma estrutura muito complexa dividida em três blocos, que não estão conectados entre si: a Secretaria de Vida e Missão, a Secretaria de Serviços e a Secretaria de Administração e Finanças. Cada uma delas realiza atividades independentes, mas com atenção principal nas atividades de serviço.

Essa atenção demasiada ao serviço provocou desequilíbrio na organização e administração geral da Igreja, pois, como desenvolveram muitas atividades sociais, ficou evidente a necessidade de uma boa administração, planejamento e ferramentas tecnológicas. Entretanto, pela carência de conhecimento na área, inclusive das autoridades eclesiais, o problema foi se avolumando e tornou-se um dos principais empecilhos para o êxito da implantação.

Em decorrência desses fatos, observamos que o modo como a sociedade estava organizada (ou agregada), deturpou as finalidades da igreja, fazendo com que tivessem dificuldades em interpretar e criar novos rumos de interatividade com a mesma. Como proposta e tese de solução para redirecionar os objetivos da missão, nosso referencial teórico sugere um primeiro olhar para a missão. Como segundo passo, a definição dos objetivos e metas principais que ajudem a desenvolver estratégias e conseqüentemente o desenvolvimento de uma nova reestruturação.

Ainda neste Capítulo, identificamos os fatores que condicionam a IEMB, a diversidade de culturas que tem influenciado e dificultado a organização, os intentos de incorporar traços organizativos de cada cultura na estrutura da Igreja e que provocou divisões, postergando a incorporação de ferramentas, técnicas e procedimentos administrativos direcionados ao êxito da missão. Em virtude desta divisão, perdeu-se o foco e instaurou-se uma confusão de idéias sobre o que fazer com as instituições criadas para o serviço, como utilizá-las em prol da obra e missão evangélica; seria viável mantê-las como fontes de ingressos econômicos para a sustentação da Igreja? Essa situação em dirigir congregações e obras de serviço, trouxe muitas discussões e tem influenciado a prática das politicagens na ocupação de cargos institucionais. Com isso, foi se formando uma cadeia de problemas dentro a organização da IEMB; inclusive, constatou-se o interesse de alguns na manutenção dessa situação e divisão interna para se beneficiarem, o que ficou evidente com a eleição de bispos leigos na direção da igreja, que acarreta uma influência voltada para a secularização da instituição.

Por outro lado, percebemos a insistência da tradição metodista através de alguns representantes, que tem por objetivo continuar elaborando projetos de serviço e missão de evangelização, mesmo que acarretem condicionamentos e dependência econômica, já que, indiscutivelmente a nossa maior dependência é com o Provedor de todas as coisas. É sabido que, nos dias de hoje, a preocupação das organizações é lograr seu auto-sustento, antes de fazer novos empreendimentos, contudo não se pode subestimar a questão espiritual, como nos aconselha a própria Palavra: *“Buscai, pois, a Deus em primeiro lugar, e todas as coisas vos serão acrescentadas”*. (Mat. 6.33) Se assim não fora, em vão é nossa fé.

Outra prática comum realizada na IEMB é a mudança constante de funcionários em suas instituições, fato que tem influenciado na dificuldade de incorporação e aprimoramento das técnicas administrativas pelos curtos períodos de tentativas de implantação. Além disso, constatamos a falta de qualificação e conhecimentos na área, em decorrência de sustentação política de cargos; o que caberia uma investigação no sentido de detectar a efetividade dos Conselhos e Comissões dentro da IEMB.

Nesse sentido, no Capítulo 3 buscamos nos respaldar em conselhos práticos e teóricos de Drucker, estudioso das transformações e complexidades do desenvolvimento de métodos atuais administrativos. Apesar de ser uma interpretação secular, não podemos deixar de levar em consideração a proximidade de métodos organizativos nas instituições religiosas, que, de forma inexorável, tem em sua estrutura, condicionantes e particularidades que envolvem qualquer empresa de objetivos e metas.

Ficou evidente a importância das estratégias e da busca dos objetivos a partir da missão, levando-se em conta de que toda a organização é composta principalmente de “pessoas”, as quais necessitam serem avaliadas, preparadas, motivadas, selecionadas, capacitadas, respeitadas na sua integridade, na sua cultura; sem com isso deixar de obedecer aos princípios evangélicos e doutrinários. Sem dúvida todas as observações ditas repercutiram a desenvolver novas pesquisas como emergiram no transcurso da minha pesquisa.

Um tema que emergiu, para futuras pesquisas, como resultado deste estudo, é a influência ou não da Teologia da Libertação na organização da Igreja Metodista. Teria, a Teologia da Libertação, contribuído para sua permanente dependência econômica? Outro tema resultante deste trabalho, é como foi assimilada a teologia de João Wesley na organização da Igreja Metodista da Bolívia.

Na esperança de que “a voz que clama no deserto” se fará ouvir por aqueles que tiverem acesso a esta proposta, rogando a Deus para que tenhamos sido claros e concisos mesmo dentro das nossas muitas limitações, e que na magnitude da Sua presença, faça a ingerência necessária para que tudo se converta na Sua honra e glória, pois obra é D’Ele e jamais falhará.

Referências Bibliográficas

a) Livros:

ANDRADE M. Marina de; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do Trabalho Científico*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARRAGAN, Rossana. *Espacio urbano y la dinámica étnica: La Paz en el siglo XIX*. La Paz: Hisbol, 1990.

BASTIAN Jean-Pierre. *Historia del protestantismo en América Latina*. México: CUPSA, 1990.

_____. *Protestantismos y modernidad latinoamericana*. México: Fondo de Cultura Económica, 1994.

BONINO, J. Miguez, (org.). *Luta pela vida e evangelização*. São Paulo; Piracicaba: Paulinas, UNIMEP, 1985.

BORTOLLETO Fernando, SOUZA, José Carlos. Eds. *Dicionário Brasileiro de Teologia*. São Paulo: Aste, 2008.

BOSCH, David. *Missão transformadora*. São Leopoldo, RS: Sinodal, 2002.

COELHO FILHO, Isaltino Gomes. *A Igreja com carinho: elementos para a renovação da vida e missão da Igreja*. Belo Horizonte: Editora Missão, 1994.

COPPLESTONE J. Tremayne. Trad. Fanny G. Pantelis. *Misión Metodista en Bolivia (1907- 1939)*. La Paz: Imprenta Metodista, 1985.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Virá. *Metodologia científica: Teoria e prática*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

DE LEVINSON, Aida; PEÑARANDA, Néstor. *El apóstol de los Andes*. Santa Cruz: Atlántida, 2001.

DRUCKER, Peter, *Administração de Organizações sem fins lucrativos*, São Paulo: Pioneira, 1990.

_____. Trad. Carlos A. Malferrari. *Introdução à administração*. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1988.

_____. Trad. Arlete Simille Marques. *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel, 2001^a.

_____. Trad. Edite Sciulli. *O melhor de Peter Drucker: a sociedade*. São Paulo: Nobel, 2001^b.

_____. Trad. Maria Lúcia L. Rosa. *O melhor de Peter Drucker: o homem*. São Paulo: Nobel, 2001^c.

_____. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FORNET-BETANCOURT, R. *Religião e Interculturalidade*. São Leopoldo: Sinodal, 2007.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A., 1989.

GLEGG, Stewart. et al. *Handbook de estudos organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

GONZÁLES, Justo L. *Obras de Wesley, Tomo V*. Tennessee: Providence House Publishers, 1996.

GUZMAN, Aníbal. Marco referencial de las misiones protestantes en América Latina y los movimientos indígenas en protestantismo y cultura en América Latina. Quito: CLAI-CEHILA, 1994.

HABERMAS, J. *Multiculturalism – examining the politics of recognition*. “*Struggles for recognition in the democratic state*”. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1994.

JUNG MO SUNG. *Teologia econômica: Repensando a Teologia da Libertação e as Utopias*. São Paulo: Fonte Editorial Comércio de Livros Religiosos Ltda., 2008.

MANTOUX, Paul. *La revolución industrial en el Siglo XVIII*. Madrid: Aguilar, 1962.

MARZAL, Manuel. *Rostros indios de Dios: La experiencia religiosa aymara*. La Paz: CIPCA; HISBOL – UCB, 1992.

MESA, F., José de. et al. *História de Bolívia*. 6. ed., La Paz: Gisbert e Companhia S.A., 2007.

MURAD, Afonso. *Gestão e espiritualidade*. 2. ed. São Paulo: Paulinas, 2007.

OLMEDO LLANOS, Oscar. *Paranoia Aimara*. La Paz: Plural, 2006.

SILVA, Adalberto. et al. *O grande Dicionário Brasileiro: Melhoramentos*. Rio de Janeiro:

Editores Zahar, 1989.

PRESTES M., Fernando C. *Teoria das Organizações: evolução e crítica*. 2. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

QUISPE, DELFIN.(Comp.). *Historia de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia: Una iglesia evangélica inculturada*. La Paz: Ediciones Gráficas Virtual, 2006.

RUSH, Myron. *Administração - Uma Abordagem Bíblica*. São Paulo: Betânia, 2005.

SANTA ANA, Julio de. *A igreja dos pobres*. São Bernardo do Campo, Imprensa Metodista, 1985.

b) Documentos da Igreja Metodista que se encontram arquivados no CEHIAM:

Acta de la 54ª Conferencia Anual de la Iglesia Metodista. Realizada en Cochabamba del 28-29 de noviembre de 1969.

Acta de la Asamblea Constituyente de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia. Realizada en Cochabamba del 29 de noviembre de 1969.

Acta de la II Asamblea General de la IEMB. Realizada en Cochabamba del 12 al 16 de enero de 1972.

Acta de la III Asamblea General de la IEMB. Realizada en Cochabamba del 8 al 13 de enero de 1974.

Acta de la IX Asamblea General de la IEMB. Realizado en Cochabamba, 12 al 16 de enero de 1986.

Acta del Consejo Nacional de Coordinación. Realizado en La Paz, 7 al 9 de marzo de 1986.

Acta del Consejo Nacional de Coordinación de la IEMB. Realizado en La Paz, 6 y 7 de enero de 1989.

Acta de la XI Asamblea General de la IEMB. Realizado en Cochabamba, 8 al 12 de enero de 1990.

Acta de la Asamblea General Extraordinaria de la IEMB. Realizado en La Paz, 1 al 4 de octubre de 1992. Archivado en CEHIAM. La Paz – Bolivia.

Acta de la reunión de Planificación de la IEMB. Realizado en La Paz, 16 y 17 de enero de 1989.

Informe de la evaluación del trabajo de la iglesia evangélica metodista en Bolivia: Una iglesia en la realidad boliviana.

Informe de la Secretaría Nacional de Servicios de la IEMB. 8 de enero de 1989.

Informe de la Secretaría Nacional de Vida y Misión de la IEMB a la Asamblea General de la IEMB, realizada en Cochabamba, 11 al 13 de diciembre de 2008.

Informe de la Secretaria Nacional de Servicios de la IEMB. Diciembre de 2008.

Proyecto de análisis y planificación: Observaciones y conclusiones preliminares. CENPLA, p. 15. Presentado para IEMB, noviembre 1977.

IEMB, Estatuto General y Manual de Reglamentos. (Reformulado) Puesto en vigencia el 8 de diciembre de 1995; aprobados y promulgados en la Asamblea General Legislativa realizada en la ciudad de La Paz, del 4 al 8 de diciembre de 1995.

c) **Ensaïos, Revistas e Periódicos:**

ANDRIOLI, Antonio Ingacio. *A ideologia da "liberdade" liberal*. P. 1. Revista Espaço Académico-No 53. Oct 2005. Mensal ISSN 1519.6186
<http://www.espacoacademico.com.br/053/53andrioli.htm>. Aceso 27 jan. 2010

ARIAS, Mortimer. La Iglesia metodista en la realidad latinoamericana. Ensayo, p. 8. Año?. Documento no publicado, archivado en CEHIAM. La Paz – Bolivia.

ASAMBLEA CONSTITUYENTE DE BOLIVIA. *Aprobada en grande , detalle y revisión*. Publicación en la Gaceta Oficial, p. 97 . Diciembre 2007.
<http://www.laconstituyente.org/files/Libros/nuevacpebolivia.pdf?download>. Acceso, 2009.

BORBOA-TRASVIÑA, Marco Antonio. *La interculturalidad: aspecto indispensable para unas adecuadas relaciones entre distintas culturas*. Revista: Ra Ximhai Vol. 2, No. 1, Enero – Abril 2006.

BRAVO, Jaime. *Apuntes para una periodización histórica del Metodismo en Bolivia*. La Paz, Ensayo. Marzo de 1977. Documento archivado en CEHIAM. La Paz – Bolivia.

CHAVES, Daniel S. *Resenha de movimentos e poder indígena em Bolívia, Equador e Peru*. Porto Alegre, v.16, n29, p. 365-369, jul.2009.
www.seer.ufrgs.br/index.php/anos90/article/download/7864/5970 Acesso dic. 2009.

COVARRUBIAS, Juan. *Reestructuración de la Iglesia Metodista en Bolivia para el reencuentro de la misión*, p. 11, 2009. Documento no publicado.

GUACHALLA, Alejandro. *Bolivia: La iglesia metodista, los cambios y el futuro*. La Paz, (mimeogr.), p. 15, 1978. Documento divulgado en el Seminario de Extensión Wesley. Archivado en CEHIAM. La Paz – Bolivia.

GUACHALLA, Alejandro. *Breve historia de la Iglesia Metodista en Bolivia*. La Paz, (mimeogr.). Documento em CEHIAM, y puede ser encontrado en la Biblioteca de la Facultad de Teología Metodista de São Bernardo do Campo – São Paulo. 1984.

HICKMAN, John M. *Hacia una iglesia metodista unida, texto UNIU*, 1967. Documento que se puede encontrar en CEHIAM. La Paz – Bolivia.

Linhas de Vida e Missão na Faculdade de Teologia. Documento não publicado. Pode ser encontrado na íntegra no site da Faculdade de Teologia da Igreja Metodista de São Paulo.

PANTELÍS, Jorge. *Tareas pendientes de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia*. La Paz, p. 5, 1976. Documento que puede ser encontrado en CEHIAM. La Paz – Bolivia.

PANTELÍS, Jorge. *Desenvolvimento de las estructuras de la IEMB*. La Paz, p. 8, 1977. Documento que puede ser encontrado en CEHIAM. La Paz – Bolivia.

PANTELÍS, Jorge. *Notas para la formulación de un proyecto eclesiológico en la IEMB*. Marzo de 1982, p. 4. Documento que puede ser encontrado en CEHIAM. La Paz – Bolivia.

PANTELÍS, Jorge. *Anteproyecto de educación Teológica de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia*. Marzo de 1982, p. 3. Documento que puede ser encontrado en CEHIAM. La Paz – Bolivia.

PANTELÍS, Jorge. *Proyecto histórico: Estructura y Ministerio de la Iglesia Evangélica Metodista en Bolivia*. La Paz, p. 15, 1983 Documento que puede ser encontrado en CEHIAM. La Paz – Bolivia.

NETO, Manoel. *Gestão Profissional nas igrejas e seus tabus*. 2005. In. Boletim No. 20: Gestão para o Desenvolvimento Social, agosto 2009 www.centraldeprojetos.org.br/boletim2009/m1_boletim_20.htm acesso 10 de janeiro 2010

Suplemento de la *Revista AVANCE N° 18*, p. 3. (Fundada en 1957). Órgano de la Iglesia Metodista al servicio de las comunicaciones evangélicas en Bolivia, 1975. Archivado no CEHIAM. La Paz – Bolivia.

TELSECO, Juan Carlos. *Análisis y reflexión de antecedentes y de coyunturas*. La Paz, ensayo, p. 20, 1982. Documento archivado en CEHIAM, La Paz – Bolivia.

VILLENA, Rolando. et al. *Planificación estratégica misional de la IEMB*. Realizado por el Instituto de Desarrollo de la Misión de Noruega en Bolivia. La Paz. 2007.

QUISBERT, Teresa. *Historia de Bolivia (Época Republicana)*. Texto elaborado por encargo del Instituto Nacional de estadística (INE), p. 20, publicado en octubre 2008. <http://www.ine.gov.bo/html/visualizadorHtml.aspx?ah=historia2.htm>. Acceso, 2009

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). *Estadísticas e Indicadores Sociodemográficos del Estado Plurinacional de Bolivia, Boletín* informativo, p. 74, publicado 6 de agosto de 2009. http://www.ine.gov.bo/pdf/Bo_Es_Na/BEN_2009_1.pdf. Acceso agosto, 2009

CARVALHO, Adriana. *Reportagem especial: Bolívia*. 2007.
http://www.latinoamericano.jor.br/reportagem_bolivia.html. Acesso, agosto 2009.

d) **Dissertações, teses e monografias:**

GARCIA, Marcos Antonio. *A Igreja em Busca do Crescimento: Uma análise pastoral do não crescimento da Igreja Metodista na região metropolitana de São Paulo*, Tese de Doutorado, Programa de Pós- Graduação em Ciências da Religião 2000.

GUIMARÃES, Luciano Sathler-Rosa. *Gestão dos fluxos em informações do terceiro setor: um estudo de caso da pastoral da criança*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Bernardo do Campo: UMESP, 2002.

MARCOVITCH, Jaques. *Contribuição ao Estudo da Eficácia Organizacional*. Tese de Doutorado, FEA/USP, 1972

MENDES B. Jonas. *Práxis missionária do metodismo em Belo Horizonte (1892-1930) – Desafios e novos caminhos pastorais para os grandes centros urbanos*. Dissertação Mestrado, Pós-graduação em Ciências da Religião, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2008.

