

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado

**TRABALHO E MISSÃO**

O discurso dos religiosos diretores de colégios sobre a relação trabalho-missão como geradora de prazer e/ou sofrimento

Raimundo Nonato Oliveira Barros

Belo Horizonte  
2008

Raimundo Nonato Oliveira Barros

## **TRABALHO E MISSÃO**

O discurso dos religiosos diretores de colégios sobre a relação trabalho-missão como geradora de prazer e/ou sofrimento

Projeto de Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marília Novais da Mata Machado

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2008

## FICHA CATALOGRÁFICA

B277t Barros, Raimundo Nonato Oliveira

Trabalho e missão: o discurso dos religiosos diretores de colégios sobre a relação trabalho-missão como geradora de prazer e /ou sofrimento. / Raimundo Nonato Oliveira Barros. – Belo Horizonte: FNH, 2008.

131 f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marília Novais da Mata Machado  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Organização religiosa. 2. Trabalho - Ensino. 3.

Ficha elaborada pela Biblioteca Novos Horizontes



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **RAIMUNDO NONATO OLIVEIRA BARROS**

Matrícula: 770097

LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Profª. Drª. Marília Novais da Mata Machado

TÍTULO: **TRABALHO E MISSÃO: o discurso dos religiosos diretores de colégios sobre a relação trabalho-missão como geradora de prazer e/ou sofrimento.**

DATA: 09 de Outubro de 2008

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Drª. Marília Novais da Mata Machado  
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)

Profª. Drª. Valéria Maria Martins Júdice  
(Faculdade Novos Horizontes)

Profª. Drª. Valéria Heloisa Kemp

Aos amigos de sempre, e àqueles que fiz durante esta jornada, em busca de conhecimento

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela beleza e alegria de viver;

A meus pais, Antonio e Antonia, que me educaram na fé e ensinaram-me a ver o mundo com esperança;

A meus irmãos, cunhadas e sobrinhos, que sempre acenaram com palavras de apoio;

À Companhia de Jesus, que é meu porto seguro;

Aos companheiros jesuítas, que me ajudaram participando da pesquisa;

Aos meus companheiros de comunidade, que souberam preservar-me de muitas atividades para poder dedicar-me ao mestrado;

À minha orientadora, Marília Novais da Mata Machado, pela tranquilidade, apoio e orientações durante o mestrado.

*Prazer e sofrimento são vivências subjetivas, que implicam um ser de carne e um corpo onde ele se exprime e se experimenta, da mesma forma que a angústia, o desejo, o amor, etc.*  
Christophe Dejours

*O sujeito pode passar horas deitado numa rede e estar trabalhando só com a cabeça, vertiginosamente. A rede é a antítese da linha de montagem. Além disso, talvez seja o objeto mais bonito e funcional que tenha sido inventado até hoje pelos seres pensantes.*  
Domenico De Masi

## RESUMO

As organizações são conjuntos sociais complexos, intencionalmente construídos, para atingirem objetivos específicos. Elas podem ser tratadas, segundo numerosas abordagens teóricas. No presente estudo, optou-se por tratá-las como instituições totais e como sistemas culturais, simbólicos e imaginários. Considerando o trabalho de religiosos católicos na direção de colégios, esta pesquisa teve por objetivo identificar como esses diretores religiosos descrevem a relação trabalho/missão, e como essa relação pode ser geradora de prazer e/ou de sofrimento. A pesquisa foi qualitativa e usou análise do discurso, para tratar as informações coletadas por meio de entrevistas. Os resultados mostraram que, contrariamente ao esperado, para os religiosos entrevistados, a missão antecede o trabalho na relação estudada. Foram identificados um discurso integrador (missão) e outro unificador (obediência religiosa). A missão integra o religioso às suas atividades e adquire conotação que ultrapassa o simples exercício de uma ocupação, imprimindo caráter espiritual à execução das atividades. A obediência unifica, pois garante ao religioso ter sido enviado para uma missão, pois, na cultura das organizações religiosas, missão e obediência são elementos unificadores. Não foi encontrado um discurso explícito de prazer e sofrimento, mas apenas instâncias em que ocorrem prazer e sofrimento. Para os religiosos entrevistados o prazer surge, sobretudo, na relação com colaboradores nas atividades diárias e sofrimento, na sobrecarga de atividades, e na falta de formação específica para o trabalho de direção de colégios.

**Palavras-chave:** Organização religiosa. Missão. Trabalho e vida religiosa. Trabalho/prazer. Trabalho/sofrimento.



## ABSTRACT

Organizations are complex social sets built intentionally to attain specific goals. They can be approached through numerous theoretical orientations. In the present study, the option was to treat them as total institutions and as cultural, symbolic and imaginary systems. Considering the work of catholic religious in the direction of schools, this research work had as objective to identify how those religious directors describe the relation work/mission and how this association can generate pleasure and/or suffering. The investigation was qualitative and it used discourse analysis to treat the information collected by means of interviews. The results showed that, by contraries, for the religious interviewed, the mission is placed before the work in the relation studied. An integrative discourse (mission) and a unifying other (religious obedience) were identified. The mission integrates the religious to their activities and gets a connotation that goes beyond the exertion of an occupation, printing a spiritual character to the execution of activities. The obedience unifies because it insures the religious that he was sent in a mission inasmuch as, in the culture of religious organizations, mission and obedience are unifying elements. It was not found an explicit discourse of pleasure and suffering, but only instances in which occur pleasure and suffering. For the religious interviewed the pleasure appears above all in the relationships with collaborators in the daily activities and suffering in the overcharge of activities and in the lack of a specific formation for working in direction of schools.

**Keywords:** Religious organization. Mission. Work vs. religious life. Work/pleasure. Work/suffering.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Metodologia da pesquisa .....59

Quadro 1 – Ensino oferecido nos colégios.....71

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Características dos entrevistados.....70

Tabela 2 – Características dos colégios.....70

Tabela 3 – Características dos corpora.....72

Tabela 4 – Ocorrência das palavras-pivô .....73

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Problemática .....	14
1.2 Justificativa.....	15
1.3. Objetivos .....	18
1.3.1. Objetivo geral .....	18
1.3.2. Objetivos específicos.....	18
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1. A organização religiosa .....	20
2.2. Trabalho: conceito e evolução.....	28
2.2.2. Trabalho na reforma protestante .....	30
2.2.3. Trabalho moderno e contemporâneo.....	32
2.3. A psicodinâmica do trabalho .....	37
2.3.1. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho .....	37
2.3.2. Psicodinâmica e clínica do trabalho.....	41
2.3.3. Trabalho e prazer .....	42
2.3.4. Trabalho e sofrimento.....	45
2.4. Trabalho e missão na vida religiosa .....	50
2.4.1. Impactos da realidade sociocultural e religiosa na vida religiosa.....	53
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>59</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	60
3.2 Unidade de análise.....	61
3.3 Coleta de informações.....	62
3.4 Tratamento das informações.....	64
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....</b>	<b>69</b>
4.1 Apresentação das informações .....	69
4.1.1 Caracterização dos entrevistados e dos colégios .....	69
4.1.2 Entrevistas com os diretores.....	71
4.2 Análise das informações .....	81
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>95</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>106</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A sociedade mundial assiste, hoje, à multiplicação das áreas de conhecimento, traduzidas por: alto desenvolvimento dos meios de transporte, maior acesso ao saber, aumento do fluxo migratório para os grandes centros urbanos, e divisão técnica do trabalho.

Amado (2002), sustenta que as ideologias políticas estão sem a dominação das consciências, como no passado. As religiões não são mais o referencial de confiança; a família passa por novas formulações e há um grande aumento dos movimentos pelo respeito às diversidades, e uma crescente consciência da necessidade de cuidado do planeta.

Para Libanio (2005), as naves sólidas da modernidade estão sendo sacudidas, violentamente, por borrascas, configurando uma cultura que corrói os mitos modernos, as formas tradicionais econômicas e políticas, e as bases sólidas da racionalidade.

Todos esses elementos formam um grande caleidoscópio, em que o indivíduo se vê cercado por inúmeras demandas, que fazem ressaltar uma inclinação narcísica na busca de sentido. A pergunta já não é contra quem e contra o quê lutar, mas quem sou eu? O que quero? Como obter o que quero? (AMADO, 2002).

É a era do vazio, em que, diante do quadro que se configura como de crise, o indivíduo busca uma recomposição de sentido para a sua própria existência, para as suas atividades, para as suas relações. Então, desenvolve diversos mecanismos, que o ajudam a elaborar um projeto de vida, no qual o permanente se vê por meio do efêmero (Lipovetsky, 2004).

É, também, a experiência em drift (em turbilhão), apontada por Sennett (2007), que ensina que a economia global tem como característica, do ponto de vista do ator individual, a experiência em drift, e esta designa o fato de que o indivíduo não pensa

controlar, mas sofrer os acontecimentos. Do ponto de vista pessoal, a vida não corresponde a uma biografia coerente, aproximando-se mais de um relato composto de fragmentos e de episódios. Assim, o indivíduo não se concebe como autor de sua vida. Essa experiência, tem como base, um sistema econômico, no qual tudo é efêmero: nada é duradouro, não há longo prazo.

É a crise de sentido que vai levar o indivíduo a buscar a estabilidade no meio das organizações, e essas vão proporcionar-lhe a ilusão de solidez, reforçando, cada vez mais, o narcisismo individual (AMADO, 2002).

A partir desse cenário de grandes mudanças, as organizações religiosas católicas, também, são alçadas ao epicentro da problemática atual, e suas atividades sofrem as mesmas influências que afetam outras organizações. Hoje, o mercado cobra eficiência e otimização de recursos, e as organizações religiosas, também, precisam aderir a esse movimento, sob o risco de não conseguirem sobreviver, de não conseguirem cumprir a missão.

Assim, os religiosos precisam desempenhar diversas atividades voltadas para o negócio da organização, preservando o direito próprio da vida religiosa, e suas implicações missionárias. Esse processo pode levar ao adoecimento, conforme apresenta Dejours (1992) em sua Psicodinâmica do trabalho.

No desenvolvimento de suas atividades, os religiosos atuam, não somente, enquanto agentes econômicos, que prestam serviços, mas, principalmente, como agentes religiosos, que possuem uma missão de propagação da fé, acarretando uma visão diferenciada do chamado “trabalho”. Essa visão coloca o trabalho como posterior ao desígnio missionário, e a sua compreensão passa por elementos diversos, como a própria opção pela vida numa organização religiosa.

Dessa forma, embora o trabalho religioso seja revestido de características próprias, as demandas socialmente estabelecidas de eficiência e produtividade estão presentes, e o enfrentamento dessa realidade pode levar, por parte dos religiosos, à vivência de prazer e/ou sofrimento, uma vez que no exercício da atividade missionária, o religioso também está sujeito às diversas ocorrências próprias do

mundo do trabalho na atualidade, como avanço tecnológico, reestruturação dos meios de produção, trabalho em equipe e equipes múltiplas. Mas, também, submete-se a uma alta sobrecarga de atividades, individualismo, ativismo, objeção ao ócio, entre outros.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, incluindo esta introdução, em que aparecem: a problemática, a justificativa e os objetivos da pesquisa.

No capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico, que serviu de base para o desenvolvimento da pesquisa, a análise das informações coletadas e a apresentação dos resultados. A partir dos objetivos da pesquisa e da natureza dos pesquisados (religiosos católicos pertencentes à Congregação da Companhia de Jesus), foi feita uma opção teórica pela visão da organização como instituição total (Goffman), como sistema cultural, simbólico e imaginário (Enriquez), e apresentado o conceito trabalho em diferentes momentos históricos (Mercure e Spurk, Antunes), até chegar à psicodinâmica do trabalho (Dejours, Mendes), passando pelo trabalho na vida religiosa (Mendes e Silva), e pelos impactos da realidade nas organizações e indivíduos religiosos (Libanio).

No capítulo 3, descreve-se a metodologia usada, destacando-se a caracterização da pesquisa e da unidade de análise, os meios utilizados para a coleta de informações e a opção pela análise do discurso, para o seu tratamento.

No capítulo 4, faz-se a apresentação e análise dos resultados alcançados, mostrando como os indivíduos pesquisados estabelecem a obediência, como discurso unificador, que leva à missão, e esta ao trabalho, e também as instâncias em que o prazer e o sofrimento são experimentados pelos pesquisados, no desenvolvimento de suas atividades.

No capítulo 5, formulam-se as considerações finais, levando em conta os resultados alcançados, as limitações e as possibilidades para futuras pesquisas.

## 1.1 Problemática

Hoje, o trabalho de muitos religiosos é desenvolvido em instituições de educação, e estas estão inseridas no mercado educacional, que apresenta grande concorrência e um nível de exigência muito alto, no processo de gestão. Os diretores são exigidos de forma intensa, e as organizações nem sempre oferecem estruturas de apoio no enfrentamento de problemas, podendo ocasionar o que Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) chamam de “sofrimento”.

Para Dejours *et al.* (1994), esse sofrimento é advindo da distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, entre as necessidades dos trabalhadores e as da instituição.

Embora os sinais de sofrimento sejam percebidos nas relações de trabalho, as práticas discursivas dos diretores não atribuem, normalmente, sofrimento às dificuldades no exercício das atividades, aparecendo a missão como definidora, não só do trabalho da organização, mas, principalmente, do próprio religioso.

A missão para o religioso é entendida como ponto essencial do carisma da vida religiosa, comportando no seu significado o caráter vocacional e sacerdotal do trabalho, e é muito mais do que o objetivo a ser alcançado.

É por meio da missão, que o religioso vê o mundo e intervém nele, de modo que em suas atividades, religião e trabalho misturam-se de tal forma, que é difícil saber o que é uma, e o que é outra. Missão é parte da constituição da vida religiosa, enquanto vocação fundamental e resposta ao chamado de seguimento de Jesus.

Dejours (2004), sustenta que, trabalhar significa mobilizar a inteligência, o corpo e a capacidade de levantar uma tese, uma antítese e uma síntese. É, portanto, atividade que envolve o indivíduo por completo.

Esse conceito de trabalho vai encontrar na missão um ponto de interseção, no qual o religioso encontra o seu lugar de atuação. Mas as linhas que marcam esse espaço não são bem definidas, e isso leva à dificuldade para distinguir trabalho de missão.

Para alguns religiosos, todas as suas atividades fazem parte do pacote da missão e o trabalho é mais uma atividade dentro do ideal religioso. Para outros, a missão comporta diversas atividades, mas o trabalho é visto como atividade pautada por uma lógica de mercado, que gera descompassos com a atividade missionária, resultando em sofrimento para o religioso.

Assim, a questão que norteou esta pesquisa é: Para os religiosos que assumem a atividade de direção de colégios, qual é a relação que se estabelece entre trabalho e missão, e como essa relação pode ser geradora de prazer e/ou sofrimento?

## **1.2 Justificativa**

As organizações religiosas precisam conhecer como os seus membros relacionam as suas atividades diárias com o trabalho e com a missão, e esse conhecimento pode beneficiar tanto as organizações como os seus membros.

Além da relação das atividades com o trabalho e a missão, verificar como essa relação pode gerar prazer e/ou sofrimento significa um conjunto de possibilidades das quais os indivíduos e as organizações podem lançar mão para o melhor desenvolvimento do seu papel na Igreja e na sociedade.

Dentro das possibilidades existentes está a transformação das fontes de sofrimento no trabalho, de modo que possam ser geradoras de prazer, ou ainda, a potencialização de estruturas ou situações geradoras de prazer, de forma que os indivíduos possam ter, nas suas atividades, o engajamento completo das suas capacidades.

Segundo Dejours (2004), o trabalho é definido como aquilo que implica um engajamento do corpo, da inteligência e da capacidade de refletir, interpretar e reagir a situações dadas. É um engajamento da personalidade na busca de respostas às tarefas assumidas.



Vitório (2008), explica que a missão é um conjunto estruturante que tem a ver com oblatividade, com o ser-para-os-outros.

Para Suess (2007), a missão tem origem na iniciativa de Deus, é gratuita, mas não contingente, e aponta para a (con)vocação e envio. Dessa forma, entender como os religiosos tipificam as atividades desenvolvidas, se trabalho ou se missão, pode garantir um tratamento específico dependendo das características próprias de cada conceito.

Se a definição for pelo trabalho, o tratamento dado será visto, analisado e modificado, tendo como base os diversos aportes da psicodinâmica do trabalho, da psicanálise, entre outros. Se for pela missão, o enfoque passa a ser o lado religioso, vocacional. Nesse caso, a ajuda da psicodinâmica e da psicanálise é de grande importância, mas a questão espiritual passa a ter uma significação ainda maior para o enfrentamento das questões analíticas e práticas, por exemplo, o sentido e o significado do trabalho.<sup>1</sup>

Se, de um lado, a compreensão da relação trabalho–missão pode ajudar indivíduos e organizações no enfrentamento do sofrimento e das estratégias de defesas usadas para evitá-lo, de outro, é preciso avançar na busca por compreender os mecanismos desencadeados por esse processo, na definição do prazer e/ou sofrimento na execução das atividades.

Conhecer como religiosos diretores de colégios tratam a relação trabalho–missão, como geradora de prazer e/ou sofrimento, poderá beneficiar os indivíduos, porque “produz sentido no lugar de defesas e torna possível a reapropriação do sofrimento e da inteligibilidade das vivências subjetivas” (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994, p. 116).

---

<sup>1</sup> De acordo com Tolfo e Piccinini (2007), *significado* refere-se às representações sociais do trabalho (a forma como atividades laborais são percebidas e descritas) e o *sentido* inclui não apenas o significado/representação, mas também, a utilidade percebida na execução das atividades, a auto-realização, a satisfação, o sentimento de desenvolvimento e evolução pessoal e profissional, a liberdade e a autonomia experimentadas.

Na cultura organizacional das instituições religiosas, o caráter oblativo impõe-se como referência para o pertencimento, e isso exige dos religiosos uma vivência em que o sacrifício é parte do desejo e do ideal de vida. Com essa percepção, o sofrimento pode não ser percebido como uma força destruidora, mas como parte do processo de vida numa organização religiosa.

No mesmo sentido, o prazer pode ser tratado. O prazer do religioso está em cumprir a missão, que pode, inclusive, aparecer na forma de sofrimento. É um paradoxo próprio das organizações religiosas e do ideal de vida, baseado na oblação.

O religioso vive o ideal ascético, mesmo estando mergulhado no mundo. Assim, compreender como esse processo acontece é de fundamental importância tanto, para os indivíduos porque podem buscar novas formas de atuação que garantam o cumprimento da missão e não gerem sofrimento, como para as organizações, que podem arranjar os processos internos na busca por melhores práticas, como para a Igreja, que pode contar com religiosos mais comprometidos e sintonizados com o projeto institucional. A sociedade, também, é beneficiada, uma vez que os religiosos atuam nas mais diferentes áreas, e se eles compreendem os processos que estão implicados nas suas atividades, o resultado pode ser uma maior motivação para o serviço religioso, pastoral e social.

A relação trabalho–missão pode ser geradora de conflito conceitual, de percepção, de vivência, e esse conflito pode desencadear o que Dejours (1992) chama de “estratégias de defesa”. O uso das estratégias aponta para a existência do sofrimento, e entender, por meio da análise do discurso, como os religiosos descrevem o processo de entrecruzamento de trabalho e missão, e como eles atuam nesse espaço pode ajudar na busca por um melhor entendimento de possíveis causadores de sofrimento, e por meios que possibilitem alcançar prazer no trabalho.

### **1. 3. Objetivos**

#### 1.3.1. Objetivo geral

Identificar como religiosos diretores de instituições de educação descrevem em suas atividades de direção, a relação trabalho–missão, e como essa relação pode ser geradora de prazer e/ou de sofrimento.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

- a) Levantar, com os diretores de instituições de educação, o relato da relação trabalho–missão no exercício de suas atividades;
- b) Identificar instâncias em que a relação trabalho–missão apresenta-se como geradora de prazer;
- c) Identificar instâncias em que a relação trabalho–missão gera sofrimento para os religiosos diretores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Vive-se, hoje, numa sociedade baseada na estrutura de organizações, definidas como unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, para atingir objetivos específicos, atribuindo alto valor aos conceitos de racionalismo, eficiência e competência. Para Clegg e Hardy (1999), são locais abertos ao conhecimento, objetos empíricos que fazem parte do processo social dos indivíduos.

Uma das organizações de grande representação social é a igreja. No caso da Católica, essa representação está presente na vida de seus seguidores e determina, inclusive, formas de estruturação social. Na Igreja Católica, há uma estrutura hierárquica baseada no comando centralizado na figura do Papa, cuja autoridade tem o caráter divino. Essa forma de estrutura, que pode ser considerada simples, serviu de modelo para muitas outras organizações.

No presente trabalho entrevistaram-se membros de uma organização religiosa da Igreja Católica. A opção teórica para análise está baseada em Goffman (1967) e Enriquez (1997).

Goffman (1967) faz uma análise de algumas organizações, tipificando-as como instituições totais, ou seja, de caráter envolvente ou totalizante, e que põem barreiras com o mundo exterior. Ele usa o exemplo de organizações religiosas como um tipo de instituição total. Embora trate, especificamente, de organizações como mosteiros e abadias, a estrutura de outros tipos de organizações religiosas (apostólicas), também, inclui características apontadas como totalizantes.

Os indivíduos que participaram da pesquisa fazem parte de uma organização do tipo apostólica, mas que possui muitas das características das instituições totais, e, por isso, a opção por Goffman.

A análise a partir de Enriquez (1997), baseia-se em sua concepção de organização como sistema cultural, simbólico e imaginário. O contexto da organização religiosa como sistema tríplico ajuda a compreender os discursos formulados e as

características particulares dos indivíduos como membros desse tipo de organização.

### **2.1. A organização religiosa**

As organizações religiosas, incluindo as católicas, nasceram do ideal de seus fundadores. Suas atividades são voltadas para a ação e o serviço da Igreja que, por sua vez, “constitui, predominantemente, um corpo conservador” (BECKER, 1967, p. 249).

Becker (1967), ao tratar dos tipos de organizações religiosas, apresenta a igreja como uma estrutura social remotamente análoga à Nação ou ao Estado. É uma estrutura social completa, com padrão de pluralidade e que treina seus membros “para que observem a conformidade em pensamento e prática, preparando-os para o exercício dos direitos religiosos que herdaram” (BECKER, 1967, p. 249).

As atividades dessas organizações estão, diretamente, ligadas ao serviço religioso e são estruturadas, de forma que todos os membros possam assumir, individual ou coletivamente, o ideal fundacional. A ligação com o serviço religioso não implica, necessariamente, uma atuação meramente eclesial, mas compreende, também, a atuação nos mais diversos setores da sociedade, buscando o anúncio dos valores, princípios e ética humanista-cristã.

A partir dessa compreensão, tanto a estrutura organizacional como as opções de atuação, passam a ser vistas como um conjunto harmonizado pelo ideal cristão. E, mesmo que os modelos de governo e de gestão dessas organizações sejam diversos, há um elemento unificador, que é a observação das orientações dadas pela Igreja Católica.

Muitas dessas organizações estão atuando em diversos países, podendo ser consideradas como transnacionais. Possuem um governo centralizado na figura de um superior geral, e um grupo de colaboradores que atuam como conselheiros.

Essas organizações têm passado por muitas transformações ao longo dos anos,

tendo como conseqüências: mudanças de paradigmas históricos, mudanças estruturais, e uma definição do modo de atuação profissional de seus membros.

Mendes e Silva (2006) afirmam que as transformações, pelas quais as organizações religiosas passaram e estão passando, podem ser comparadas àquelas observadas no cotidiano “secular”, cujos objetivos são centrados no tripé qualidade–produtividade–eficiência.

Ainda segundo Mendes e Silva (2006), a busca desse tripé pode ter motivação nas transformações do mundo do trabalho, resultante de uma política de mercado que, também, atinge as organizações religiosas, exigindo dedicação, competência e eficiência, nas atividades desenvolvidas pelos religiosos.

Dessa forma, os religiosos sofrem exigências de maior flexibilidade nas atividades, competências múltiplas, jornadas de trabalho cada vez maiores e decisões rápidas e dinâmicas, culminando numa maior produtividade.

Hoje, as organizações religiosas estão diante do problema da reorganização das obras, e esta, segundo Paulo II (1996), não é uma tarefa fácil e, não raro, é dolorosa, exigindo estudo e discernimento. Essa reorganização precisa de salvaguardar o sentido próprio do carisma inicial, promover a fraternidade e atentar para as necessidades da Igreja, tanto universal como particular.

A pesquisa feita envolveu indivíduos que são membros de uma organização religiosa católica. Embora esteja restrita a um grupo particular, na Igreja Católica Romana, o número dessas organizações é muito grande. Elas possuem características muito peculiares na determinação da sua área de atuação, na escolha e formação dos membros, e no processo de entrada, determinado por: vivência religiosa, longo período para formação, trabalhos diversos, e em diversas partes do mundo e caráter vocacional, como base para o pertencimento.

Algumas dessas características servem, também, para diferenciar as organizações religiosas das organizações ditas seculares. Principalmente, no aspecto da formação, essa diferenciação é muito acentuada. Nas organizações religiosas, a

formação para as atividades organizacionais, vai muito além da formação profissional, e envolve todos os aspectos da vida dos indivíduos.

Os membros dessas organizações passam por diversas etapas de formação, cada uma com objetivos diferentes. O resultado esperado é um religioso apto para assumir os objetivos institucionais, que passam a ser, também, os objetivos individuais.

Diante de suas características próprias, as organizações religiosas podem ser vistas sob o ponto das instituições totais. A seguir, serão apresentados alguns elementos próprios que garantem, segundo Goffman (1967), o caráter totalizante.

#### 2.1.1. Organização como instituição total

Avançando nos estudos das organizações, Goffman (1967) apresenta as instituições totais como aquelas que possuem um caráter envolvente ou totalizante, sintetizado pela barreira ao intercâmbio social com o mundo exterior. Para ele, essas instituições podem ser vistas em cinco agrupamentos.

O primeiro agrupamento é aquele que comporta instituições que cuidam de pessoas consideradas incapacitadas (instituições para cegos, órfãos, asilos para idosos).

O segundo agrupamento apresenta instituições que cuidam de pessoas consideradas incapazes de tomar conta de si mesmas ou que constituem ameaças para a sociedade, embora sem intenção (sanatórios, leprosários, hospitais para doentes mentais).

O terceiro agrupamento engloba as instituições que cuidam de proteger a comunidade contra os perigos intencionais (prisões, penitenciárias).

O quarto agrupamento compreende instituições estabelecidas para algumas tarefas técnicas e justificam-se, apenas, em bases instrumentais (quartéis, internatos, campos de trabalho, entre outros).

O quinto agrupamento traz as instituições destinadas ao retiro do mundo ou lugar de formação de religiosos (mosteiros, conventos, seminários e outros). É nesse

agrupamento que o foco da pesquisa concentra-se, uma vez que os indivíduos pesquisados fazem parte de uma congregação, que forma seus membros em estruturas, que guardam características de instituições totais.

Nas instituições totais, todos os aspectos da vida são conduzidos no mesmo lugar e sob a mesma autoridade. As atividades diárias dos membros são desenvolvidas na companhia de um grupo maior, em que todos fazem as mesmas coisas. Há uma programação com atividades em cadeia e com regras explícitas; e o conteúdo das atividades desenvolvidas é unificado e, mesmo que essas características possam ser encontradas em outras instituições que não são totais, “o manejo de muitas necessidades humanas pela organização burocrática de bloco de pessoas [...] pode ser encarado como o fato principal de instituições totais” (GOFFMAN, 1967, p. 305). São “híbridos sociais”, ou seja, parte comunidade residencial e parte organização formal (BECKER, 1967, p. 308).

Especificamente sobre o trabalho nas instituições totais, para os internos, ele nunca terá o significado estrutural que tem para os indivíduos que participam de outros tipos de instituições. E, por mais que seja dado incentivo ao desenvolvimento de atividades, o trabalho do interno será visto no âmbito de um sistema de recompensa, ou seja, trabalha-se para ter algum benefício, para fazer uma poupança ou, mesmo, para evitar punição. Além dessa incompatibilidade com o trabalho, as instituições totais são incompatíveis com a família (GOFFMAN, 1974).

Nas organizações religiosas, é usado o termo “nova família” para tratar do processo de integração do “noviço” à nova realidade institucional. Há um rompimento com os laços familiares de forma a garantir maior disponibilidade para o serviço institucional, e a proporcionar ao religioso maior mobilidade no trato com a missão.

No processo de ingresso numa instituição total, o indivíduo vive uma etapa em que a sua personalidade é despojada dos elementos que lhe serviam de suporte para a vida fora da instituição. A vida na nova instituição oferece uma realidade diferente: a carreira e a vida familiar, ocupacional e educacional são interrompidas; o processo de decisão com autonomia é substituído pela programação coletiva das atividades; os canais de comunicação com o mundo externo são limitados ou, mesmo,



interrompidos. Há uma desfiguração padronizada (GOFFMAN, 1967).

Nas organizações religiosas, o processo de iniciação de seus membros comporta várias etapas. A primeira chamada de “noviciado”. É no noviciado que o novo religioso passa por um processo de imersão no modo de vida, que lhe será próprio durante a sua vida na congregação escolhida. Todo o processo é visto como uma inculturação. O indivíduo, como em outras instituições totais, passa por um processo de despojamento de personalidade e vai assumindo outro status, em que os elementos comuns a todos os religiosos (vida comum, missão, entre outros.) passam a ter um lugar de destaque, caracterizando um processo de despedida e de começo. (GOFFMAN, 1974).

As justificativas para o despojamento da personalidade são diversas. No caso da vida religiosa, o caráter vocacional, de purificação, identificação com o ideal de Jesus Cristo, de disciplina, é muito forte e serve de base para todo o processo. É claro que, diferentemente de outros tipos de instituições totais, a violência simbólica desse ato é revestida de um caráter religioso, e a análise a ser feita não pode ser pautada, somente, no despojamento de elementos da personalidade, pois há uma liberdade do novo religioso, quanto ao estar passando pelo processo de iniciação.

A vida religiosa situa-se no âmbito de uma dinâmica existencial, enraizando-se na condição humana, e a opção pela vida nessas organizações tem a ver com a oblatividade. Para Vitório (2008), a vida numa organização religiosa corresponde a uma forma própria de viver a dimensão humana e cristã, fundada no compromisso público e formal com os três votos religiosos: pobreza, castidade e obediência. Acrescenta-se um programa de vida próprio e o engajamento missionário e pastoral, na Igreja e na sociedade.

“O projeto de vida religiosa insere o religioso numa comunidade de fé e missão. Criam-se profundos vínculos espirituais, a ponto de configurá-los como família de irmãos” (VITÓRIO, 2008, p. 20).

Em outros tipos de instituições totais, os internos não dispõem de liberdade para o ingresso, e muito menos no processo de iniciação. No caso das instituições

religiosas, ocorre o desejo do interno de estar vivendo aquela situação, e há a liberdade para interromper o processo no momento em que lhe for oportuno. “Fortes convicções religiosas e políticas talvez possam servir, igualmente, para imunizar o verdadeiro seguidor contra os assaltos de uma instituição total” (GOFFMAN, 1967).

Para Goffman (1967), uma vez dentro da instituição total, o indivíduo passa por um processo de alinhamento e adaptação, que comporta quatro etapas. A primeira é quando o interno retira sua aparente atenção de tudo, exceto dos acontecimentos ao seu redor, e faz o recolhimento da situação. A segunda é a da rebeldia, quando o interno desafia intencionalmente a instituição. A terceira é a da colonização, e nela o interno desenvolve o seu bem-estar, com base nas satisfações oferecidas pela instituição. A quarta é de conversão, e tem como característica a busca do agir como o interno perfeito. Esta etapa diferencia-se da colonização pelo seu caráter mais moralista, disciplinado e monocromático.

Outro aspecto importante das instituições totais é o sistema de privilégio e, junto a este, o de punições. Por meio da observância das regras da casa e da obediência aos responsáveis pelas diversas atividades da instituição, os internos alcançam o sistema de privilégios, que está relacionado com a própria reorganização da estrutura de personalidade, pela qual está passando na instituição. Os internos desenvolvem um dialeto institucional e um sistema de confraternização que lhes garantem formas de relações com os demais, com o mundo exterior e com os responsáveis pela instituição. Por meio desse sistema social de comunicação é que alcançam privilégios e desfrutam de certas “mordomias” próprias para os internados.

As instituições totais, ainda, apresentam diferenças institucionais, que servem de referências para o seu estudo, sendo a forma de ingresso uma das maiores diferenças. Nos extremos do processo de ingresso estão, de um lado, as instituições nas quais os internos entram de forma involuntária; e, de outro, as instituições religiosas nas quais os internos entram, porque se acham chamados.

Mosteiros e abadias possuem, de forma acentuada, um distanciamento com o mundo externo. A clausura é própria na vida religiosa dos mosteiros. Para instituições apostólicas, todavia, o contato com o mundo externo dá-se de forma

constante. Mesmo que alguma das etapas de formação dos novos membros, como o noviciado, seja mais fechada e controlada, a característica de distanciamento do mundo externo não se aplica de forma tão acentuada.

O caráter da entrada voluntária é a principal característica que deixa a instituição religiosa com um diferencial, em relação a outras instituições totais. Os novos membros ingressam por vontade própria, pautada na vivência religiosa anterior e na aceitação de um projeto de vida, que vai para além da vivência institucional. Essa entrada voluntária acentua um rompimento com o mundo externo, que já vinha sendo feito e que, uma vez na organização religiosa, é acentuado.

A permeabilidade – ou seja, o grau de intercâmbio entre o mundo interno e externo – é outro nível de diferenciação para as instituições totais, e cada uma possui o seu próprio grau de intercâmbio social, de acordo com os diferentes padrões sociais, a que estão submetidas (GOFFMAN, 1967).

### 2.1.2. A organização como sistema cultural, simbólico e imaginário

Enriquez (1997) concebe as organizações como sistema cultural, simbólico e imaginário. Cultural, porque oferece uma cultura, valores e normas que orientam a conduta, e estabelecem papéis e hábitos em favor da coletividade. Simbólico, porque necessita segregar um ou mais mitos unificadores, que farão parte da memória coletiva, desenvolvendo um controle afetivo e intelectual. Imaginário, porque é a base para que o simbólico e o cultural estabeleçam-se.

Para Enriquez (1997), atuando no imaginário, as organizações podem desenvolver a forma enganadora, aquela que prende os indivíduos nas diversas armadilhas dos próprios desejos narcisistas, protegendo-os do risco da quebra de identidade, e motora, aposta no imaginário criativo, sem que o indivíduo sintá-se reprimido por regras imperativas.

A análise das organizações feita por Enriquez (1997) usa o que ele chama “instâncias”, que servem para compreender as organizações nos seus mais diversos papéis.

a) Instância mítica – não existe sociedade sem um discurso inaugural, ou mítico. O mito, conservador por excelência, fala da origem das coisas, estrutura o mundo e as pessoas e pode ser tratado tanto de forma afetiva, visando à fascinação, ao enfeitiçamento e à congregação da comunidade em torno da narrativa identificadora com os protagonistas, criando vínculo social ou de forma intelectual, em que há a expressão de uma forma simbólica e concreta, permitindo pensar com a mesma coerência, a natureza e a sociedade.

b) Instância de análise – é a social-histórica. Segundo ela, nas sociedades modernas, o apelo ao mito não basta, e a regência social é feita pela resposta única – ideologia. Esta tem como principal função polir o social, a fim de dar-lhe homogeneidade, expressando e mascarando, ao mesmo tempo, a realidade.

c) Instância institucional – busca a estruturação das relações sociais, mascarando conflitos para chegar à harmonia e canalizando a agressividade para chegar às pulsões altruístas. O indivíduo precisa aceitar o sistema de leis e proibições, para adquirir identidade social, o que o autoriza a ser reconhecido pelo outro.

d) Instância organizacional – a organização é o lugar da tentativa de regulação e do político, das lutas e estratégias, da utilização de métodos racionais, tendo como objetivo o domínio das incertezas e a busca de um futuro mais previsível, fugindo, assim, da alta carga de ansiedade. Aqui, as organizações são concretas, produzem e dão sentido.

e) Instância grupal – o conflito entre o reconhecimento do desejo e o desejo de reconhecimento, assume que o indivíduo exprime, não somente o seu desejo próprio, mas quer ser reconhecido como membro de um grupo. O fazer parte do grupo pode permitir tornar reconhecível o desejo na sua originalidade e especificidade.

f) Instância individual – lida com o papel de personagens individuais afirmando que as organizações não podem impedir a existência de desviantes e marginais,

mas há preferência pelos indivíduos que buscam poder, embora durante o processo de criação elas prefiram pessoas que busquem autonomia.

g) Instância pulsional – perpassa todas as outras. Segundo Enriquez (1997), as conseqüências mais perigosas para as organizações são a negação e a exclusão, e nesse contexto a realidade não será jamais percebida pelo que ela é. As organizações podem se dobrar à pulsão de destruição, na medida em que impedem a atividade simbólica, pois o que é excluído no simbólico reaparece no real, na forma do imprevisível.

Duas outras teorizações relativas à organização são de interesse desta pesquisa. Para Etzioni (1964), as organizações criam um poderoso instrumento social por meio da coordenação de grande número das ações humanas e, em vez de serem obedientes servidoras da sociedade, passam, às vezes, a dominá-la. Algumas organizações controlam tantos aspectos da vida de seus membros que são, praticamente, sociedades em si mesmas.

Para De Masi (2000), a organização, por sua própria natureza, é uma instituição total, onívora, que gostaria de absorver o trabalhador o tempo todo. Se pudesse, faria-o dormir no trabalho.

## **2.2. Trabalho: conceito e evolução**

Apresentam-se, a seguir, conceitos e significações religiosas, filosóficas e sociais sobre o trabalho, em diferentes momentos históricos, até a atualidade. Partindo de um conceito mais geral, inicia-se pela reforma protestante, passa-se pela modernidade e chega-se até uma conceituação contemporânea, na qual o trabalho sofre diversos questionamentos quanto a sua centralidade, e a seu fim.

A opção conceitual feita baseia-se em Dejours (2004), que apresenta o trabalho como engajamento do corpo, mobilização da inteligência e capacidade de sentir, pensar e inventar. Esse conceito vem da teoria da psicodinâmica do trabalho, que será tratada mais adiante.

### 2.2.1 Noção de trabalho

A palavra *trabalho* é derivada do latim *tripalium*, armação de três estacas utilizada nas fazendas para ajudar nos partos e na ferragem dos animais, estando, portanto, vinculada a sofrimento e a dor. Etimologicamente, vai haver um cruzamento com a palavra *trabacula*, cavalete de tortura, que reforçará a idéia do trabalho como algo que faz sofrer. Assim, na sua forma mais antiga, o trabalho designa as duras penas e a miséria da vida (BARRETO, 2006).

Essa idéia de sofrimento tem uma dimensão religiosa muito forte. Na *Bíblia*<sup>2</sup>, o castigo pela desobediência a Deus é o trabalho para produzir o próprio sustento, como no caso de Adão. Essa dimensão do sofrimento perpassa os tempos e impregna o sentido atribuído ao trabalho, até os dias atuais.

Diversas são as definições de trabalho, e o ponto de vista de cada autor vai conferir significação variada a essa diversidade. Segundo Outhwaite (1996), isso mostra o reflexo de valores, pressupostos e relações de poder dominantes na sociedade. Para Albornoz (2006), as variações semânticas de significado dar-se-ão em função do sentido que é dado ao trabalho, nos diversos momentos históricos.

Com a passagem da atividade de caça e pesca para a de plantação e criação de animais, o sentido do trabalho vai modificando-se. Embora o sofrimento seja predominante, o trabalho como ação criativa do homem, sobre o seu meio, ressalta o sentido positivo. Na Idade Antiga, o trabalho relaciona-se com a idéia de escravidão, no caso do trabalho físico, e com a de ócio, no caso de trabalho intelectual.

Segundo Migeotte (2005), os filósofos gregos não consideravam as atividades de tipo econômico, que, hoje, considera-se trabalho, como atividades importantes ética e politicamente. Aos olhos dos gregos, a necessidade de produzir bens úteis à vida, era fruto de uma fatalidade imposta aos mortais.

---

<sup>2</sup> Cf. Gênesis 3, 17-19

Aqueles que deviam trabalhar para viver eram chamados pelos gregos de *pénètes*, pessoas do povo, que formavam a plebe e as classes trabalhadoras. Por outro lado, aqueles que possuíam bastante riqueza dispunham de *scholè*, ou seja, o lazer, e podiam desenvolver a virtude (*arétè*), dedicando-se a tarefas mais elevadas, como o estudo e as atividades políticas.

### 2.2.2. Trabalho na reforma protestante

Com o surgimento do movimento da Reforma Protestante, o trabalho volta a ser vinculado ao divino, mas não como meio de sofrimento, e sim como predestinação divina ao êxito. A burguesia assume o sentido do trabalho como algo que agrada a Deus, e a providência divina é responsável pela distribuição das riquezas, de acordo com o empenho de cada um. É o espírito do Capitalismo que vai dar sentido ao trabalho, como um valor em si mesmo (ALBORNOZ, 2006).

Essa predestinação ao êxito apresentada pelo movimento da Reforma traz consigo a idéia de vocação, e esta tem o sentido de missão dada por Deus. Esse conceito, que é produto da reforma, trata da “valorização do cumprimento do dever no seio das profissões mundanas, como o mais excelso conteúdo que a auto-realização moral é capaz de assumir” (WEBER, 2004. p. 72).

Reconhece que o único meio de viver, que agrada a Deus, não está em suplantando a moralidade intramundana pela ascese monástica, mas sim, exclusivamente, em cumprir com os deveres intramundanos, tal como decorrem da posição do indivíduo na vida, a qual, por isso mesmo torna-se a sua “vocação profissional” (WEBER, 2004, p. 72).

Weber (2004) procura mostrar que, desde o início da Reforma assiste-se ao nascimento de uma visão espiritual do trabalho, e ao surgimento de uma ética profissional que constituem aspecto central do espírito do Capitalismo.

Para Willaime (2005), três princípios fundamentais caracterizam o universo protestante: a referência à Bíblia, o individualismo religioso e o cumprimento do dever cristão no mundo.

As Escrituras Sagradas são a fonte essencial da verdade religiosa e do

comportamento cristão, e a Igreja e sua hierarquia não têm em si mesmas o poder de salvação; são fontes de transmissão da graça divina, e essa dessacralização da instituição eclesiástica ajudou no desenvolvimento do livre empreendimento no domínio religioso.

O individualismo religioso é a apropriação pessoal da religião, perspectiva que caracteriza uma maneira protestante de ser cristão, quer essa apropriação, seja emocional ou intelectual, quer inscreva-se em igrejas liberais ou ortodoxas, e significa, também, o comportamento e as condutas práticas dos indivíduos.

A valorização da santidade no mundo foi muito defendida pelos reformadores. Diferente da santidade fora do mundo e do monasticismo interior, o que se buscava era um “monasticismo exterior, o que originou um certo ascetismo intramundano”. (WILLAIME, 2005, p. 65-66).

Essa maneira própria de viver o cristianismo, segundo Willaime (2005), concebeu uma forma de relação com o mundo, por parte daquelas pessoas marcadas por essa cultura. Essa forma culminou nas tradições calvinista e puritana, reconhecidas pela forte valorização religiosa do trabalho.

Para Lutero, o trabalho não tem valor em si e não é reconhecido por seu papel e sua importância econômica. Segundo Willaime (2005), Lutero coloca o trabalho como parte das ordens da criação, pelas quais Deus organiza o mundo e às quais o homem pertence. O trabalho, a família, o Estado e a Igreja são elementos fundamentais da ordenação divina do mundo, sendo, portanto, uma obrigação moral para todos.

Para os puritanos, o trabalho é necessário para preservar as faculdades mentais e para assegurar a saúde e a vida, afastando as tentações e colocando os pensamentos ao abrigo da vaidade e do pecado. Essa afirmação, segundo Willaime (2005), está marcada pela observância da lei de Deus, significando o cumprimento do dever, no exercício fiel e disciplinado de uma profissão.

De acordo com Müller (2005), a cultura judaico-cristã esteve na origem de três



mudanças profundas sobre o trabalho. Primeira, o trabalho manual foi valorizado, na medida em que serve a Deus. Segunda, visto que todos devem trabalhar em nome de Deus e para Sua glória, todos são iguais como cristãos e pessoas religiosas. Terceira, o trabalho é contrário à calma, à serenidade, ao repouso e ao sono, mas também, ao sabbat ou ao domingo.

Assim, a forma de ver o trabalho no pensamento cristão da filosofia escolástica da Idade Média – *vita contemplativa simpliciter melior est quam vita activa* (uma vida contemplativa é, simplesmente melhor ou superior, a uma vida ativa) – foi interrompida e modificada com a Reforma, que mudou essa visão, conduzindo ao pleno reconhecimento do trabalho.

Segundo Müller (2005), a fórmula *ora et labora* destaca a igualdade entre os dois modos de vida, e o trabalho torna-se um ofício ou uma vocação.

### 2.2.3. Trabalho moderno e contemporâneo

Com o Renascimento, o sentido do trabalho torna-se relacionado com a condição necessária para a liberdade do homem e o trabalho em si, fonte de satisfação. Mas essa visão será rebatida por Adam Smith, que, no século XVIII, apresenta o trabalho como atividade do *homo economicus*. O sentido do trabalho será o de fonte de toda riqueza e de todo valor, e o conceito será, predominantemente, econômico (ALBORNOZ, 2006).

Para Adam Smith, segundo Mercure (2005), o trabalho é a principal fonte de riqueza, e a divisão do trabalho é o meio pelo qual se aumenta a potência produtiva do trabalho.

A divisão do trabalho atua em três diferentes modalidades: primeira, desenvolve a habilidade dos trabalhadores, por meio da especialização das tarefas; segunda, diminuí as perdas de tempo causadas pela mudança de tarefas; e, terceira, favorece a invenção de máquinas, tanto pela especialização das tarefas quanto pela divisão técnica do trabalho.

Com a Revolução Industrial, o trabalho assume o sentido de divisão sistemática das atividades, e o trabalhador passa por um processo de alienação da sua força produtiva. O sofrimento é acentuado e, com o avanço das relações de trabalho, o sentido vai se distanciando cada vez mais do ideal de prazer, ficando no espaço do adoecimento.

Para Barreto (2006), com o aparecimento do trabalho abstrato, possuidor de valor econômico, surge a lógica das trocas, e o sentido do trabalho é visto, a partir das relações sociais de produção (Marx), da divisão social do trabalho (Durkheim) ou da racionalidade (Weber). Outros aspectos, como lazer, disciplina, jogo ou culto, são deixados de lado, prejudicando as relações explicativas sobre o próprio trabalho.

A falta de outros modelos explicativos para as relações de trabalho faz com que a lógica capital *versus* trabalho na contemporaneidade seja dominante. Conforme Barreto (2006), aparecem, então, quatro explicações para os cenários atuais vistos, como de crise.

A primeira explicação trata o trabalho como categoria central da sociedade e fator de integração social, mesmo com a crescente precarização do trabalho, que ocasiona a desarticulação dos seus fundamentos.

A segunda explicação assume o mercado como instituição de regulação, considerando os critérios econômicos como legítimos, para a definição de políticas públicas.

A terceira explicação tira o conflito do espaço do mercado e do mundo do trabalho, levando-o para a esfera do social e introduz a dicotomia: incluídos *versus* excluídos. O cenário dessa terceira explicação traz, para o trabalho, a realidade de um número cada vez maior de indivíduos marginalizados do processo produtivo, e a idéia do Estado responsável por políticas públicas de inclusão: Estado Providência.

A quarta explicação mostra que o quadro atual é de profunda crise na sociedade do trabalho, marcada por mudanças de modelos das organizações sociais. A crise seria, em verdade, da própria sociedade do trabalho, na medida em que vão se

acumulando os indícios de que o trabalho remunerado formal perdeu sua qualidade objetiva de centro organizador das múltiplas atividades sociais (BARRETO, 2006).

Para Antunes (2006), nas últimas décadas, a sociedade contemporânea tem passado por profundas transformações, tanto de materialidade quanto de subjetividade, dadas as complexas relações entre as formas de ser e de existir. A crise do capital tem trazido profundas mudanças no interior do mundo do trabalho. Presenciam-se formas transitórias de produção, cujos desdobramentos são, também, agudos, no que diz respeito aos direitos do trabalho.

Mudanças relacionadas ao grande salto tecnológico, como o fordismo e o toyotismo, já não são únicas, e mesclam-se com outras, como o surgimento de processos de trabalho nos quais o cronômetro e a produção em série e de massa são substituídos pela flexibilização e pela especialização flexível. A desconcentração industrial, a desregulamentação dos direitos do trabalho, a precarização e o aumento significativo do trabalho feminino são expressões do novo dicionário do capital, trazendo para a atualidade diversas indagações.

A partir dessas constatações, surgem diversas perguntas: “A categoria trabalho não é mais dotada de estatuto de centralidade no universo da práxis humana existente na sociedade contemporânea?”, “O trabalho não é mais elemento estruturante de uma nova forma de sociabilidade humana?”, “Não é mais protoforma da atividade humana?”

No livro *Adeus ao trabalho?*, Antunes (2007) afirma que, ao invés do desaparecimento do trabalho (Meda), da substituição da produção de valores pela esfera comunicacional (Habermans), da perda da centralidade da categoria trabalho (Off) ou, ainda, do fim do trabalho (Rifkin e Kurz), teses defendidas em diferentes momentos, o que vem ocorrendo é uma maior inter-relação e interpenetração entre as atividades da fábrica e de serviços, entre atividades de execução e de concepção, acarretando uma metamorfose no campo do trabalho, que varia de acordo com o segmento, configurando um processo contraditório, que qualifica uns e desqualifica outros.

Tudo isso leva ao desenvolvimento de uma concepção ampliada para entender-se a forma de ser do trabalho no Capitalismo contemporâneo, e não à sua negação. Assim, portanto, o trabalho pressupõe um conhecimento concreto, ainda que imperfeito, de determinadas finalidades e meios.

Diante de tudo isso, cabe perguntar: Quais são as conseqüências no universo da subjetividade e da consciência do trabalhador? Essa pergunta é respondida por Antunes (2007), por meio de cinco teses.

A primeira tese defende que, diferente dos autores que patrocinam a perda da centralidade do trabalho na sociedade contemporânea, as tendências atuais, quer na direção de uma maior intelectualização do trabalho fabril ou do incremento do trabalho qualificado, quer na direção da desqualificação ou da subproletarização, não permitem concluir a perda da centralidade.

A segunda tese sustenta que “a gênese do ser social, sua separação frente à sua própria base originária e, também, o seu vir-a-ser, estão fundadas no trabalho, isto é, na contínua realização de posições teleológicas” (ANTUNES, 2007, p. 91). Portanto, é importante reafirmar que o trabalho, entendido como protoforma da atividade humana, não poderá jamais ser confundido com um momento único ou totalizante. O momento de omnilateralidade humana transcende a esfera do trabalho, mas deve encontrar, neste plano, a sua base de sustentação.

A terceira tese defende que, embora o trabalho tenha sido heterogeneizado, complexificado e fragmentado, as possibilidades de uma efetiva emancipação humana ainda podem encontrar viabilidade, a partir das revoltas e dos movimentos de oposição, que se originam no mundo do trabalho. “A revolução de nossos dias é, desse modo, uma revolução no e do trabalho” (ANTUNES, 2007, p. 96). Configura-se como revolução *no trabalho*, na medida em que luta pela supressão do trabalho abstrato, assalariado, produtor de sujeito-mercadoria, e busca instaurar espaços sociais fundados na auto-atividade humana, no trabalho concreto, que gera coisas socialmente úteis. É também revolução *do trabalho*, uma vez que encontra muitos indivíduos que compreendem a classe trabalhadora, o sujeito coletivo capaz de impulsionar ações de emancipação.

A quarta tese afirma que o processo de heterogeneização, complexificação e fragmentação da classe-que-vive-do-trabalho não leva à sua extinção e, ao contrário de um adeus ao trabalho ou à classe trabalhadora, o que parece pertinente é a possibilidade de emancipação do e pelo trabalho, como ponto de partida decisivo, para a busca da omnilateralidade humana.

A quinta tese assume que o Capitalismo, nas suas diversas expressões, não foi capaz de retirar as múltiplas formas e manifestações de estranhamento, que é entendido como a existência de barreiras sociais contrárias ao desenvolvimento da individualidade, e voltadas para a totalidade humana. O Capitalismo atual, ao mesmo tempo em que potencializou a capacidade humana, fez aparecer o fenômeno social do estranhamento, na medida em que não produz o desenvolvimento da individualidade plena de sentido.

Segundo Barreto (2006), o trabalho na sociedade contemporânea é concebido como um tempo progressivo, tomado pela idéia de início e fim, pautado pelo cronômetro, pelo relógio e pela máxima "*time is Money*". O tempo é regulado pelo trabalho, passando do tempo sazonal, típico do modelo de produção artesanal, para o modelo do tempo secular e regulado, tendo o descanso o sentido de conseqüência natural de uma parada, depois de dias de trabalho.

Segundo Hassard (2001), para o homem arcáico, os acontecimentos desdobravam-se num ritmo sempre recorrente. "O sentido do tempo desenvolvia-se a partir da luta contra as estações do ano, seu horizonte de tempo foi definido pelo mito do eterno retorno" (HASSARD, 2001, p. 191).

Já nas sociedades modernas, de acordo com Elias (1998), surgiu um fenômeno complexo de auto-regulação e de sensibilização em relação ao tempo. O tempo passou a exercer uma coerção, que busca suscitar uma autodisciplina nos indivíduos, e essa coerção (relógio, calendário, tabela de horários, entre outros) é desprovida de violência, mas nem por isso, é menos onipresente, sendo impossível escapar dela.

Essa fragmentação do tempo de trabalho e a conseqüente mecanização do seu

sentido refletem-se na forma como o indivíduo relaciona-se com as forças produtivas. É preciso, pois, entender o trabalho nas suas mais diversas significações, para poder entendê-lo como importante fonte de prazer e sofrimento.

### **2.3. A psicodinâmica do trabalho**

A fim de analisar o discurso dos entrevistados sobre suas atividades laborais, como geradoras de prazer e/ou sofrimento, optou-se pela psicodinâmica do trabalho, uma teoria de Christophe Dejours. A partir daí definiu-se por apresentar um breve relato da história da psicodinâmica, seus pressupostos, fases e os objetivos, com apoio na contribuição de Dejours, para o seu desenvolvimento.

Depois desse relato histórico, apresenta-se a clínica do trabalho como instrumento capaz de responder tanto ao estudo da saúde, como das patologias do trabalho. E segue-se, apresentando a abordagem da psicodinâmica tanto para a relação trabalho e prazer como trabalho e sofrimento.

#### **2.3.1. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**

Chamada inicialmente de “psicopatologia de trabalho”, a psicodinâmica do trabalho teve início na França e afirmou-se nos anos de 1950. Buscava destacar e descrever as doenças mentais ligadas ao trabalho.

A partir dos anos de 1980, o campo da psicopatologia amplia-se e busca compreender como os indivíduos conseguem driblar a doença mental, apesar das pressões organizacionais. Avança, ainda, na investigação e análise do prazer no trabalho.

Com esses avanços, a psicopatologia já não era suficiente para traduzir os domínios conquistados. A partir de 1992, foi introduzida a nova denominação: “psicodinâmica do trabalho”. Dessa forma, a psicopatologia ficou como o campo da psicodinâmica responsável pelo estudo das descompensações, que surgem quando as estratégias de defesa são comprometidas pelo sofrimento que o indivíduo não consegue contornar.

Barros e Mendes (2003) apresentam três pressupostos que fundamentam a psicodinâmica do trabalho. O primeiro pressuposto refere-se ao sujeito como detentor de uma história de vida e participante ativo no processo de construção da subjetividade no trabalho. Isso implica uma relação em que o sujeito transforma e é transformado. O segundo pressuposto trata do caráter interdisciplinar que subsidia teoricamente a psicodinâmica do trabalho (existencialismo, psicanálise e psicossociologia). O terceiro pressuposto refere-se à sua origem na Europa do século XIX (movimento operário e demandas sindicais, por melhores condições de trabalho e de saúde dos trabalhadores).

A trajetória da psicodinâmica é marcada por três fases complementares, delimitadas por publicações específicas.

O início da primeira fase é marcado pela publicação de *Travail: usure mentale – essai de psychopathologie du travail*, em 1980 (publicado no Brasil com o título *A Loucura do Trabalho*). Sob a denominação de “psicopatologia do trabalho”, estuda-se a origem do sofrimento na relação do trabalhador com a organização do trabalho. Nesta fase, buscava-se compreender o sofrimento e as estratégias defensivas, individuais e coletivas utilizadas pelos trabalhadores, para lidar com o sofrimento.

A segunda fase é marcada pela publicação de um *addendum* à décima segunda edição de *Travail: usure mentale – essai de psychopathologie du travail*, publicado em 1993 com o título de *De la psychopathologie à la psychodynamique du travail* (publicado no Brasil com o título de *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*) e do livro *Le Facteur Humain* (publicado no Brasil com o título *O Fator Humano*). Esta fase, segundo Mendes (2007a), foi o momento de criação e construção de uma abordagem particular e pioneira para estudar o trabalho, tendo como foco as vivências de prazer-sofrimento como dialéticas, e inseparavelmente ligadas ao contexto do trabalho, para manter a saúde, evitar o adoecimento e assegurar a produtividade. É dada ênfase à análise do trabalho real e concreto como lugar de construção da identidade do trabalhador, ao estudo do reconhecimento e de seu papel sobre as vivências de prazer e de sofrimento e ao impacto nessas vivências das novas estruturas da organização do trabalho.

A terceira e atual fase, iniciada no final da década de 1990, tem como característica a consolidação e propagação da psicodinâmica como abordagem científica, capaz de explicar os efeitos do trabalho sobre os processos de subjetivação, as patologias sociopsíquicas e a saúde dos trabalhadores. Três publicações marcam esta fase: *Souffrance en France*, publicado em 1998 (publicado no Brasil com o título *A Banalização da Injustiça Social*), o prefácio à décima terceira edição de *Travail: usure mentale...*, com o adendo *Nouvelles formes d'organisation du travail et lésion par efforts répétitifs (LER): approche par la psychodynamique du travail*, publicado em 2000, e o livro *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: critique des fondements de l'évaluation*, publicado em 2003).

Mendes (2007a) afirma que, nesta terceira fase, o ponto de convergência não está mais nas vivências de prazer-sofrimento em si, mas no modo como os trabalhadores subjetivam essas vivências, o sentido que elas assumem e o uso de estratégias. São privilegiados os modos de subjetivação a partir do trabalho, o investimento e engajamento no trabalho e a maneira como são construídos esses modos de subjetivação, baseados no sofrimento e nas estratégias de ação, diante as novas formas de organização do trabalho.

Como objetivo, a psicodinâmica busca fazer o estudo das relações dinâmicas entre a organização do trabalho e o processo de subjetivação (atribuição de sentido baseado na relação do trabalhador com sua realidade de trabalho, expresso no modo de pensar, sentir e agir individual ou coletivo), que se manifesta na vivência de prazer-sofrimento, “nas estratégias de ação para mediar contradições da organização do trabalho, nas patologias sociais, na saúde e no adoecimento”. (MENDES, 2007a. p. 30).

A contribuição de Christophe Dejours para o estudo da relação trabalho–prazer–sofrimento é de grande valia. Sua psicodinâmica do trabalho “privilegia a inter-relação entre o sofrimento psíquico [...] e as estratégias de mediação empregadas pelos trabalhadores, para lidar com o sofrimento e transformar o trabalho em prazer”. (BARROS e MENDES, 2003, p. 64).

Para Dejours (2004), o trabalho é aquilo que implica o fato de trabalhar, o



engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir a situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar. É um certo modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões. “É atividade desenvolvida por homens e mulheres para enfrentar aquilo que [...] não pode ser obtido pela execução estrita da organização prescrita” (DEJOURS, 2005, p. 43).

Dessa forma, trabalhar não se fixa, somente, no ato de executar atos técnicos, mas também, no fazer funcionar o tecido social e as dinâmicas intersubjetivas necessárias à mobilização da personalidade e da inteligência.

Nos dias atuais, segundo Mendes (2007a), a psicodinâmica, no seu conjunto teórico e metodológico, chama para uma inversão na forma de estudar a inter-relação trabalho e saúde. As bases conceituais são criadas a partir da dinâmica própria a determinados contextos de trabalho em que forças, visíveis e invisíveis, objetivas e subjetivas, psíquicas, políticas, sociais e econômicas, podem ou não, deteriorar esses contextos, transformando-os em lugares de saúde e de adoecimento.

Sendo do ponto de vista epistemológico, uma teoria crítica do trabalho, que envolve dimensões da construção-reconstrução das relações entre os sujeitos trabalhadores e a realidade concreta do trabalho, a psicodinâmica do trabalho refere-se à emancipação do sujeito do trabalho. Também, faz a crítica ao trabalho prescrito, desestabiliza o que está posto e traduz o trabalho, a partir dos processos de subjetivação, partindo de “um modelo de homem marcado pelo poder de resistência, de engajamento e de mudança, diante da realidade de dominação simbólica, social, política e econômica inerente ao contexto de trabalho” (MENDES, 2007a. p. 33).

Partindo da tese de que o que é explorado pela organização do trabalho não é o sofrimento em si mesmo, mas, principalmente, as estratégias de mediação contra esse sofrimento, é nuclear para o objeto de estudo da psicodinâmica, a problemática da mobilização e do engajamento que a organização do trabalho exige do trabalhador. Pois, a depender das exigências feitas aos trabalhadores, os modos de subjetivação no trabalho podem transformar-se em ferramentas úteis, e serem exploradas em nome de uma ideologia produtivista, do desempenho, da excelência,

levando ao sofrimento e ao desenvolvimento de patologias, sociais como a perversão, a violência e a servidão.

### 2.3.2. Psicodinâmica e clínica do trabalho

Para a psicodinâmica do trabalho, a clínica do trabalho é privilegiada como modo de construir o conhecimento, de interpretar e analisar o trabalho, tendo como ponto de partida a possibilidade de qualquer trabalho transformar-se em um lugar de patologias. Segundo Mendes (2007b), a clínica do trabalho tem papel central como instrumento capaz de responder ao estudo tanto da saúde como das patologias do trabalho.

Tendo como objeto de análise a dimensão sociopsíquica do trabalho, e não o indivíduo, a clínica do trabalho parte da análise da organização do trabalho para entender como são produzidos os processos de subjetivação, as patologias e a saúde, contando como ponto central de análise as estratégias de ação utilizadas pelos trabalhadores, para confrontar a organização do trabalho.

Assim, a clínica do trabalho significa estudar o processo de construção da subjetividade nos contextos de trabalho, entendendo como subjetividade o resultado das inter-relações subjetivo-objetivo, visível-invisível, psíquico-social. Essa subjetividade é o sentido compartilhado do trabalho, tendo como base os conflitos, as contradições e as interações entre desejo e necessidade do trabalhador e as condições, organização e relações sociais particulares em determinado contexto de produção.

Na clínica do trabalho, o acesso à subjetividade dá-se por meio da palavra, mais especificamente pela relação entre a palavra do trabalhador e a escuta do pesquisador, o que permite ao sujeito que fala, uma clarificação de seu comportamento.

O princípio metodológico fundamental para a clínica do trabalho envolve a escuta e a interpretação da fala, tendo como pressuposto a percepção de que, pela palavra o trabalhador pode dar visibilidade ao invisível e, por conseguinte, descobrir o oculto e o desconhecido sobre suas relações com o contexto de trabalho, no momento em

que lhe é permitido pensar, junto com o pesquisador, sobre suas experiências.

### 2.3.3. Trabalho e prazer

Segundo Aquino (1934), ninguém pode viver sem usufruir de algumas satisfações sensíveis e corporais, e o repouso da alma é o prazer, sendo necessários alguns prazeres para fazer cair a tensão do espírito. Condenável é apenas o prazer não conforme com a reta razão.

Essa visão do prazer, como parte constitutiva da vida humana, também vai encontrar referências na Bíblia. Primeiro, Javé como fonte de felicidade da criatura humana por meio de bênçãos, benefícios e dons, e depois no paraíso do Éden, apresentado como lugar da felicidade.

Diante da diversidade conceitual de prazer, tanto filosófica como religiosa, o termo *hedonismo* busca agrupar essa diversidade ao definir prazer, do grego *hedoné*, como o objetivo supremo da vida. É claro, que essa definição pode ser interpretada à luz de diversas teorias, mas não se pode negar que o prazer/hedonismo sempre esteve presente na história humana.

Na atualidade, a busca pela qualidade, produtividade e eficiência tem como base as transformações do mundo do trabalho, que atingem todas as organizações e exigem do trabalhador dedicação, competência e eficiência nas atividades, podendo levá-lo a entrar no processo de sofrimento. Mas o trabalho não gera somente sofrimento, ele, também, gera prazer.

Segundo Dejours (1992), um bom equilíbrio entre a organização do trabalho e a estrutura mental do trabalhador cria situações favoráveis ao prazer. Quando as exigências intelectuais, motoras e psicossensoriais da tarefa estão de acordo com as necessidades dele, quando o conteúdo do trabalho é fonte de satisfação, o resultado é o trabalho gerador de prazer.

O prazer surge da gratificação pulsional, resultante da consonância entre a subjetividade do trabalhador e o que é oferecido pelo contexto do trabalho, podendo

ser visto por meio de indicadores como: valorização, reconhecimento, liberdade, realização, gratificação, orgulho no trabalho, capacidade de aprendizagem e sentido no trabalho.

Embora afirme que não é possível quantificar uma vivência que é, antes de tudo, qualitativa, Dejours (1994) classifica a carga psíquica a que o trabalhador é submetido em: positiva e negativa.

Se um trabalho permite a diminuição da carga psíquica, ele é equilibrante (positiva); de outro lado, se há uma oposição à diminuição, é fatigante (negativa).

No trabalho equilibrante, ou seja, trabalho escolhido livremente ou organizado livremente, há oferta de vias de descarga mais adaptadas às necessidades dos trabalhadores, e o trabalho torna-se meio de relaxamento, a tal ponto que, quando a tarefa termina, o trabalhador sente-se melhor que antes de tê-la iniciado.

E o que fazer para transformar um trabalho fatigante em trabalho equilibrante?

Para transformar um trabalho fatigante em um trabalho equilibrante precisa-se flexibilizar a organização do trabalho, de modo a deixar maior liberdade ao trabalhador para rearranjar seu modo operatório e para encontrar os gestos que são capazes de lhe fornecer prazer, isto é, uma expansão ou uma diminuição de sua carga psíquica de trabalho. Na falta de poder, assim, liberalizar a organização do trabalho, precisa-se resolver encarar uma reorientação profissional que leve em conta aptidões do trabalhador, as necessidades de sua economia psicossomática, não de certas aptidões somente, mas de todas, se possível, pois o pleno emprego das aptidões psicomotoras, psicossensoriais e psíquicas parece ser uma condição de prazer no trabalho (DEJOURS, 1994. p. 31-32).

A criatividade é apresentada como um modo gerador de prazer. Segundo D'Acquino (1992), a pessoa humana caracteriza-se não somente pela razão, mas também, pela capacidade de superá-la, mediante a criatividade.

Sendo uma manifestação multiforme, por causa das diferenças individuais existentes, a criatividade leva em conta componentes, tanto conscientes como inconscientes, e não é um atributo de poucos indivíduos excepcionais, mas de todos. O grau de diferenciação dá-se pela forma como se manifesta.

Assim, pode-se afirmar que a criatividade aparece quando um indivíduo atinge alto nível de prazer na atividade realizada, e isso se deve ao fato de que para a realização de algo é preciso a fagulha intuitiva. Quanto maior o domínio da criatividade, maiores são as possibilidades de uma nova conexão de idéias.

Como fonte motivadora da criatividade, D'Acquino aponta o amor.

O amor quase sempre a aumenta, pois produz entusiasmo, euforia, dinamismo, hiperatividade. Justamente porque cada um de nós possui, no inconsciente, uma potencialidade criativa própria, o amor entendido como dimensão lúdica, como momento de fantasia, como relacionamento dinâmico e fecundo, é um reflexo e uma manifestação fundamental dessa mesma potencialidade. Quem ama cria, não apenas, porque procria (ou seja, cria a vida), mas sobretudo porque, na comunhão afetiva, produzem-se interações de maior humanidade. De fato, ao harmonizar dois inconscientes, o amor multiplica a criatividade, resultando disto muito mais que o nascimento biológico dos filhos. Afinal, qualquer tipo de amor contribui para estimular a criatividade, dado que todo ato de amor é criativo. (D'ACQUINO, 1992. p. 111-112).

Como forma de expressão da criatividade, Nachmanovitch (1993) apresenta a improvisação. Para ele, toda arte é uma improvisação. Assim, o essencial é a livre expressão da consciência ou do material inconsciente. Segundo ele, “obras de arte acabadas [...] são, num certo sentido, vestígios de uma viagem que começou e acabou. O que alcançamos na improvisação é a sensação da própria viagem” (NACHMANOVITCH, 1993. p. 19).

Embora não use o termo *prazer* quando trata da criatividade, De Masi (2000) apresenta o que pode ser chamado de “prazer no trabalho”, pois coloca a atividade criativa como uma espécie que não se diferencia do jogo e do aprendizado. Segundo ele, quando trabalho, estudo e jogo coincidem, acontece a síntese que ele chama de “ócio criativo”.

O ócio criativo apresentado por ele não é o *dolce far niente*, pois o trabalho criativo é muito mais prazeroso do que o não fazer nada. O indivíduo pode passar horas deitado numa rede e trabalhar só com a cabeça, de forma intensa. Assim, a criatividade não é só ter idéias, mas saber realizá-las: “é unir fantasia e concretude” (DE MASI, 2000. p. 301).

Se para Dejours (1992) o prazer no trabalho acontece no encontro entre as exigências da tarefa e as necessidades do trabalhador, para De Masi (2000) a criatividade é o meio para se chegar ao ócio criativo, significando a necessária substituição de uma cultura do sacrifício e da especialização por outra do bem-estar e da interdisciplinaridade, cuja finalidade é o crescimento da subjetividade, da afetividade e da qualidade de trabalho e da vida.

Para De Masi (2000), educar um executivo para a criatividade hoje significa ajudá-lo a identificar sua vocação autêntica; ensiná-lo a escolher parceiros adequados, a encontrar ou criar um contexto propício à criatividade; e significa educá-lo para não temer o fluir incessante das inovações.

E como fazer bom uso do tempo livre? De Masi (2000) responde que o bom uso do tempo livre consiste em dar sentido às coisas de todo dia – em geral, lindas, sempre iguais e sempre diversas – que, infelizmente, são depreciadas pelo uso cotidiano. Para ele, foi a sociedade industrial que isolou o belo, expulsando-o do mundo do trabalho. Os filósofos contentam-se com as poucas coisas que possuem, porque sabem enriquecê-las de significado.

Dessa forma, o prazer, visto sob o ponto de vista da criatividade, e esta por meio do amor e da improvisação, leva o trabalhador para o campo da significação das suas atividades.

Segundo Mendes e Silva (2006), um trabalho livremente escolhido ou livremente organizado oferece vias de descargas mais adaptadas às necessidades dos trabalhadores e se torna meio de relaxamento. No caso específico dos membros de organizações religiosas, o prazer “está ligado, essencialmente, à possibilidade de servir às pessoas gerando uma clara realização” (MENDES e SILVA, 2006, p. 107).

#### 2.3.4. Trabalho e sofrimento

O sofrimento distingue a situação de doença da de saúde, e implica o bloqueio do espaço de liberdade do trabalhador sobre a própria organização do trabalho. É o bloqueio da relação homem–organização, que desencadeia o domínio do

sofrimento. “Quando o rearranjo da organização do trabalho não é mais possível, quando a relação do trabalhador com a organização é bloqueada, o sofrimento começa” (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994, p. 29).

Para Dejours (1992):

O sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. Quando um trabalhador usou de tudo de que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar de tarefa; isto é, quando foram esgotados os meios de defesa contra a exigência física (DEJOURS, 1992, p. 52).

Esse sofrimento produz uma sobrecarga psíquica, resultante do conflito entre o desejo do trabalhador e a realidade colocada pelo trabalho, permitindo ao indivíduo o arranjo de meios para sublimar o sofrimento.

A sobrecarga psíquica do trabalho é o resultado do confronto entre o desejo do trabalhador e a organização do trabalho. Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), quando não é mais possível um arranjo da organização do trabalho pelo trabalhador, a relação conflitual do aparelho psíquico com a tarefa é bloqueada. Abre-se, então, o domínio do sofrimento.

A lógica da organização do trabalho só permite o sofrimento físico. O sofrimento mental só é reconhecido no seu processo final, quando a doença mental instala-se. Ficar doente restringe-se, na lógica da organização, que não vê com a devida atenção, a lacuna entre o prescrito e o real, às manifestações físicas.

Como características diretas do sofrimento enfrentado pelo trabalhador, Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) apontam: atitudes agressivas, preocupação em relação a certas situações de trabalho, esperas, morosidade, sentimento de não reconhecimento dos méritos, vivência de injustiça, tensão entre equipes, destruição da confiança, desenvolvimento de individualismo, etc.

Especificamente sobre o individualismo, os autores dizem que é um critério pragmático de distorção da razão comunicacional, pertencente ao imaginário social,

e que disputaria um espaço com a alienação, caracterizando-se como uma explicação da evolução social e da crise das relações sociais de trabalho e, até mesmo, das relações sociais em geral.

Assim, o individualismo seria uma versão específica e atualizada da casualidade do destino, ora considerado como relevante, segundo uma lógica imanente à evolução das sociedades, e ora considerado como enraizado no biológico. Seria, também, um clichê que congrega pessoas de diferentes camadas sociais, profissionais e outros, dotado de um conjunto de imagens que nutrem tanto a publicidade como a arte e a literatura.

O individualismo, quando generalizado, pode levar a desordens preocupantes em matéria de organização do trabalho de qualidade, de produtividade e de segurança, funcionando como uma postura defensiva.

Além do individualismo, Dejours (1992), afirma que, para fugir da angústia causada pela distância entre o real e o prescrito, para corresponder às expectativas da organização e não adoecer, o indivíduo desenvolve estratégias de enfrentamento contra o sofrimento. A utilização dessas estratégias de defesa propicia proteção e equilíbrio do sofrimento, funcionando como meios de modificar, transformar e minimizar a percepção da realidade, que faz sofrer. Na estratégia de defesa, o trabalhador busca equilíbrio e luta contra a doença mental (DEJOURS, 1996).

As estratégias defensivas visam à modificação, à transformação e eufemização da percepção que os trabalhadores têm da realidade que os faz sofrer. Isso faz com que os trabalhadores coloquem-se na posição de agentes ativos diante de uma pressão patogênica. Todavia, segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), existe o risco de enganar os trabalhadores, de mascarar o sofrimento e de perturbar a luta contra as pressões patogênicas da organização do trabalho.

No estudo das estratégias de defesa, Jayet<sup>3</sup>, citado por Barros e Mendes (2003), estabelece categorias de sinais indicadores da utilização das estratégias defensivas

---

<sup>3</sup> JAYET, Christian. *Psychodynamique du travail au quotidien*. Paris: AleXitére, 1994.



em situações de trabalho. As principais são: investimento desproporcional no espaço privado; permanente necessidade de tranquilizar-se e evitar conflitos; negação da realidade; ativismo; presenteísmo; forte coesão das equipes; transformação do agir em ideologia; e competição excessiva.

Além dessas, Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) apontam: fechamento em uma autonomia máxima, desconfiança sistemática, passar por cima do superior imediato, silêncio, denunciar outros grupos, formação de equipes fortemente diferenciadas e evitar ocasiões de discussão.

Os indicadores servem para mostrar como as estratégias defensivas podem ser usadas pelos trabalhadores na luta contra o sofrimento, embora o uso delas possa mascarar o real motivo que leva a organização do trabalho a gerar o descompasso entre o real e o prescrito.

Todos esses sinais mostram as adversidades do modelo de organização do trabalho, paralisando os trabalhadores diante das possibilidades de mudança, restando-lhes o uso de estratégias defensivas de racionalização, de passividade e de individualismo. A racionalização é usada diante da frustração, para explicar de forma lógica, os motivos que causam o sofrimento; a passividade é a estratégia contra o tédio; e o individualismo é usado diante do sentimento de impotência, frente ao contexto gerador do sofrimento (MENDES e BARROS, 2003).

Antunes (2007) usa a categoria *estranhamento* para tratar do processo de desrealização do ser social que resulta da forma de trabalho na sociedade capitalista. Segundo ele, o resultado do processo de trabalho – o produto – aparece junto com o trabalhador como um ser alheio, como algo alheio e estranho ao produtor, e esse processo não se efetiva somente no resultado – a perda do objeto – mas abrange, também, o próprio ato de produção.

Embora não use o termo *sofrimento* para especificar a “atividade estranhada”, Antunes (2007) afirma que, estranhado diante do produto do seu trabalho e diante do próprio ato de produção da vida material, o trabalhador torna-se um estranhado diante dele mesmo.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) abordam o uso do sofrimento para gerar divisões entre grupos e, com isso, jogar com as rivalidades, as contradições e os conflitos. O sofrimento é usado, ainda, para dividir e reinar; para reter informações que poderiam ser usadas para a produção e, por fim, para o “quebra-galho”. Todos esses usos servem para mostrar que o sofrimento, além de todo o peso psíquico, dentro e fora da organização, ainda serve para manipular e gerar mais sofrimento.

A prática do quebra-galho pode ser entendida como forma de defesa contra o sofrimento, mas também, pode ser vista como origem de gratificações obtidas quando a astúcia é bem sucedida, alcançando o território do prazer no trabalho.

O uso do trabalho para dividir e reter informações, faz com que as interpretações do sofrimento sejam numerosas, contraditórias e sem unanimidade, embora possam ser vistas em três grupos distintos. O primeiro grupo, segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), interpreta o sofrimento como infantilidade, e nele o sofrimento é considerado como próprio do pessoal da base.

Um segundo grupo interpreta sofrimento como resultante da manipulação e considera que a origem dos comportamentos não deve ser procurada nem entre o pessoal de execução nem entre o pessoal da base, pois a origem está entre os executivos da hierarquia superior.

O terceiro grupo, chamado de “banalizante”, considera que, acima de tudo, não há nenhum problema, que tudo vai bem, que as pessoas não estão infelizes e, ao contrário, que o trabalho faz-se em boas condições.

Tratar do problema do sofrimento é questionar qualitativamente o funcionamento do trabalho nas organizações, pois “o trabalho aparece definitivamente como um operador fundamental na própria construção do sujeito. [...] não é apenas um teatro aberto ao investimento subjetivo, ele é também um espaço de construção do sentido” (DEJOURS et al. 1994, p. 143).

É um espaço em que a fadiga (que faz com que o aparelho mental perca

versatilidade), o sistema de frustração-agressividade reativa (que deixa sem saída uma parte importante da energia pulsional) e a organização do trabalho (como correia de transmissão de uma vontade externa) encontram-se e travam uma grande luta, envolvendo desde o enfrentamento direto da situação de sofrimento até estratégias de defesa e sublimação.

Assim, segundo Dejours (1992), o trabalho nunca é neutro em relação à saúde, e a construção de sentido ou de significação do sofrimento e da doença passa a ser a questão fundamental.

#### **2.4. Trabalho e missão na vida religiosa**

Identificar a relação estabelecida pelos entrevistados entre trabalho e missão faz parte do objetivo do presente trabalho. A partir disso, optou-se por uma apresentação da vida religiosa católica, da missão e dos impactos da realidade na vida religiosa.

A vida religiosa é uma forma própria de viver a dimensão humana e cristã, situada no coração da Igreja Católica, como elemento decisivo para a sua missão, tendo a vivência do batismo como projeto de vida comunitária. Baseia-se no compromisso público e formal, feito por meio dos votos de pobreza, castidade e obediência, com um específico programa de vida e engajamento missionário na Igreja e na sociedade.

Como forma de expressão, a vida religiosa pode ser compreendida, segundo Vitório (2008), por duas vertentes: carismática e profética. A vertente carismática mostra a ação do Espírito Santo, por meio dos fundadores, chamando-os a responder aos desafios da Igreja e da sociedade. A vertente profética mostra o momento histórico e o contexto em que surgem e atuam as congregações religiosas.

Por meio dessas duas vertentes, a missão passa por uma compreensão mais abrangente e particulariza o que é próprio do religioso.

A contribuição da vida religiosa à missão da Igreja deve ser explicada a partir da identidade teológica, e do lugar que ocupa a missão, apresentada por Rodriguez e

Casas (1994) como ponto essencial do carisma da vida religiosa. Missão é parte constitutiva da própria vida religiosa enquanto vocação fundamental que especifica e particulariza o chamado ao seguimento de Jesus na comunhão-fraternidade, na diaconia do reino, e na relação com as outras criaturas.

O sentido do trabalho para os religiosos está diretamente ligado ao serviço à humanidade e ao cumprimento da vocação divina, tendo a missão como conjunto estruturante da relação com o trabalho. A humanidade tem a ver com oblatividade e “ser oblato é ser-para-os-outros; é doar; é doar-se e entregar a vida em favor do próximo” (VITÓRIO, 2008, p. 13).

O religioso exerce uma missão que, em primeiro lugar, está vinculada ao trabalho religioso e ao ideal de plenitude, no serviço das coisas divinas. Portanto, o trabalho adquire nas organizações religiosas uma conotação, que ultrapassa a noção puramente laica das outras organizações.

O termo *missão* vem do latim *missione* e significa função ou poder que se confere a alguém para fazer algo, encargo, incumbência; obrigação, compromisso, dever a cumprir, mandato conferido pela Igreja a determinadas pessoas. Segundo Sues (2007), essa missão tem sua origem na iniciativa do amor de Deus, gratuito, mas não contingente, e é anterior à Igreja, emergindo de uma comunidade e apontando para a convocação e envio de comunidades missionárias.

Para os religiosos, o sentido de obrigação, compromisso e de mandato conferido pela Igreja Católica comporta no seu significado a abertura para o caráter vocacional e sacerdotal do trabalho. Tudo isso colabora, fortemente, na estruturação do sentido do trabalho. O religioso vê suas atividades como sendo um bem divino e a organização religiosa como a grande provedora dos meios para se alcançar o ideal de vida e abnegação.

O Papa João Paulo II, na sua exortação apostólica sobre a vida consagrada, afirma:

As pessoas consagradas serão missionárias, antes de mais, aprofundando continuamente a consciência de terem sido chamadas e escolhidas por Deus, para quem devem, por isso mesmo, orientar toda a sua vida e

oferecer tudo o que são e possuem, libertando-se dos obstáculos que poderiam retardar a resposta total de amor. Dessa forma, poderão tornar-se um verdadeiro sinal de Cristo no mundo. Também, o seu estilo de vida deve fazer transparecer o ideal que professam, propondo-se como sinal vivo de Deus e com persuasiva pregação [...] (PAULO II, 1996, p. 31).

Para Mendes e Silva (2006), a idealização da organização e da atividade pode trazer para o religioso uma forte incidência de desgaste físico e psicológico e, junto a isso, quando o religioso não se mostra à altura da organização, quando não alcança os objetivos e não os supera, ocorre o sentimento de vergonha. A divinização da atividade leva o religioso para o território da culpa, quando os objetivos não são alcançados. O não cumprimento do trabalho-missão é não cumprir o dever incumbido por Deus. Não basta cumprir as exigências da organização, é preciso cumprir a (com) vocação divina.

No exercício do seu trabalho-missão, o religioso, também, utiliza o sistema de estratégias defensivas para fugir do sofrimento causado pelo serviço religioso. Algumas dessas estratégias apresentam-se como atividades compensatórias (realizadas fora do contexto religioso). Outra estratégia é a religiosidade (busca humana pelo sagrado, pelo divino, pelo transcendente, e não apenas, para dar sentido à vida, mas como forma de fuga do desprazer no trabalho). Pertencer a uma organização religiosa e viver 24 horas do dia o preceito religioso que, em princípio, serviria como fonte de prazer, não exime os religiosos de experimentarem o sofrimento.

A palavra *missão* é muito forte, em se tratando de organizações religiosas. É por meio dela que os membros das organizações justificam as suas ações e buscam o aperfeiçoamento constante das suas atividades. Incorporado no vocabulário empresarial, a partir das organizações religiosas, o termo *missão* no meio religioso é muito mais do que o objetivo, e o que a organização quer oferecer aos seus destinatários. Uma organização religiosa tem finalidade espiritual, embora atue em atividades humanas quase sempre tangíveis. Assim, o que define a sua razão de ser e atuar na sociedade não inclui, necessariamente, uma relação comercial ou de prestação de serviço (MURAD, 2007).

#### 2.4.1. Impactos da realidade sociocultural e religiosa na vida religiosa

A vida religiosa vive a sua dimensão profética envolta no seu tempo, e sofre os mais diversos impactos da realidade nas suas estruturas. Segundo Libanio (2005), a solidez da modernidade se vê sacudida, violentamente, por uma cultura que está a corroer os mitos modernos, as formas tradicionais, econômicas, políticas e religiosas, influenciando diretamente na forma de atuação das muitas organizações religiosas.

Libanio (2005) aponta sete elementos do mundo contemporâneo que merecem destaque por causa do impacto, que causam na vida religiosa atual. São elementos gerais que influenciam não somente a vida religiosa, mas que nesta têm características muito particulares, quer pela força de atuação nos religiosos, quer pelo impacto na missão institucional.

- a) O medo da liberdade e da responsabilidade. Diante de uma cultura do provisório e do descartável, pensar uma liberdade vivida no sentido pleno de entrega de si atemoriza pelo seu caráter de definitividade. O paradoxo provisório-definitivo traz o medo da liberdade, e a vida religiosa sofre um grande impacto desse elemento, principalmente, no seu processo de integração dos novos membros.

Firmar laços definitivos pode trazer medo da responsabilidade. Paulo II (1996) afirma que essa realidade desafia a vida religiosa em três pontos: o desafio da castidade consagrada, o desafio da pobreza e o desafio da liberdade na obediência.

O desafio da castidade consagrada é, constantemente, provocado pela cultura hedonista, que separa a sexualidade de qualquer norma moral objetiva, reduzindo-a, freqüentemente, ao nível de objeto de diversão e consumo, favorecendo uma espécie de idolatria do instinto.

O outro ponto vem de um materialismo ávido de riqueza, que não se preocupa com as exigências e o sofrimento dos mais fracos, e a resposta da vida religiosa vem por meio da pobreza evangélica, que, antes de ser um serviço em favor dos pobres, é

um valor em si mesma.

A obediência religiosa testemunha que não há contradição entre obediência e liberdade, unificando os membros de uma organização no mesmo testemunho e na mesma missão, embora na diversidade de dons e no respeito da individualidade de cada um.

- b) A perda da consciência histórica e ética. Caracteriza o momento predominantemente pós-moderno, em que se esfuma o passado, escurece o futuro, e fica o presente sem história.

Tudo passa a ser visto somente como presente, sem distinção entre o real e o virtual, num verdadeiro mundo da simulação. Os dados são passados sem contexto, sem orientação, sem telos, sem critério axiológico. Se a historicidade é fundamental para a constituição da identidade humana e cristã, e, por conseguinte, da vida religiosa, a sua falta pode provocar a formação de uma identidade fragilizada, sem ligação com os diversos contextos.

Para a formação da consciência crítica, é preciso ter a consciência do caráter situado, pois com isso evita-se a universalização ideológica do particular; é preciso ter o alcance da consciência possível, pois por meio dela se entende as fronteiras do pensar e do agir de determinado tempo e espaço, e é preciso fazer o levantamento do mitos do momento, pois com isso rompe-se com evidências enganadoras da cultura atual.

Tudo isso pode levar ao risco do relativismo e do historicismo. O relativismo destrói a possibilidade de construção de algo consistente, uma vez que todos os projetos de transformação passam a ser vistos como válidos ou inválidos. O historicismo trata a história como um desenvolvimento linear e julga todos os momentos, sobretudo dos países periféricos, segundo o desenvolvimento dos países centrais.

- c) O contexto neoliberal e midiático que propaga valores centrados na aparência, na sanidade do corpo e no culto da beleza, influenciando a maneira de se pensar, como religioso.

O contexto midiático vem desmontando referências fixas e universais, e multiplicando modelos e concepções de vida, criando a lógica do estímulo-procura, que tem no espírito niilista a sua forte expressão. O niilismo passa a ser não uma atitude, mas o espírito das motivações e pode levar à formação de identidades egocêntricas e carentes de comunidades emocionais, com clara perda da dimensão social.

É claro que os avanços alcançados na forma de organização da sociedade conferem para a vida religiosa inúmeras possibilidades no cumprimento da sua missão, mas a confusão das novas formas e expressões de linguagem traz, para dentro do espaço religioso, o desafio de dar continuidade ao compromisso com o desenvolvimento da sociedade, sem perder as referências construídas e firmadas durante anos.

- d) A confusão entre vocação e trabalho. Na atualidade, a realidade da vocação e da profissão está embaralhada, impactando diretamente a identidade do ser religioso, que precisa adquirir credibilidade por meio de estudos, especialização, sem entrar na roda-viva da busca de êxito e remuneração.

Para Libanio (2005), a profissão não suporta fracasso, cessando quando o trabalhador torna-se incapaz de exercê-la por causa da idade, doença e aposentadoria. Não resiste ao tempo e é fortemente condicionada por fatores externos à pessoa. De outro lado, vocação circula pelo mundo da gratuidade e, em situações adversas, como doença e velhice, a vocação persiste, pois tem o caráter de perenidade.

Embora vocação e profissão sejam duas dimensões diferentes da atividade humana, são articuladas entre si, e precisam de um olhar diferenciado. No caso específico dos religiosos, se, de um lado, o mercado busca a competência dos profissionais e usa resultados como elemento de valorização e reconhecimento, de outro, cria uma verdadeira corrida para saber quem é o mais apto a continuar no mercado. Na vida religiosa, esses elementos, também, fazem parte do objetivo final, que é traduzido por meio da missão, mas os critérios de competências envolvem outros aspectos mais subjetivos, como disponibilidade e alegria com a missão.



Assim, o medo de perder o emprego, comum nos outros trabalhadores, tem um peso muito pequeno para os religiosos, mas adquire um caráter mais punitivo ao reportar para o não cumprimento da missão. O sentimento de fracasso é muito maior que o medo de perder o emprego, e é justificado pelo aspecto religioso, que envolve a atividade missionária.

Pode-se dizer que o religioso não perde o emprego, mas o não cumprimento da missão pode acarretar um peso bem maior do que o desligamento da atividade.

Dessa forma, a vocação dá sentido e motivação à profissão, e não o contrário. Na vida religiosa, a competência profissional é lida segundo a vocação, e não como uma realidade autônoma.

- e) A perda da fonte de garantia por meio da falibilidade das organizações. A organização eclesial católica vê-se ameaçada por crescente perda de credibilidade, e o pedido de perdão feito pelos últimos papas pelos pecados e erros históricos de membros da Igreja leva ao raciocínio de que, se erraram no passado podem, também, errar da mesma maneira, no presente.

Assim, afirmações que antes eram acolhidas com garantia absoluta de verdade e credibilidade, hoje, deixam sombra de suspeita. Com o crescente desafeto pelas organizações, esse fato converte-se em grande problema para a vida religiosa, pois a perda de credibilidade coloca em xeque a ação das organizações e pode colocar os trabalhos realizados no rol de atividades suspeitas.

- f) A pós-modernidade fluida na vida religiosa. Um aspecto fundamental da pós-modernidade é a configuração subjetiva do indivíduo, em que o sentimento e a emoção fundam sua autocompreensão e suas relações. No centro está o “eu”, alimentando-se do prazer e da experiência subjetivista e emocional.

A centralização no indivíduo, como princípio axiológico de valor-fonte da sociedade atual, provoca a relativização dos valores e tradições, e o acento sobre as escolhas recai no flexível, momentâneo, o *carpe diem*. A fragmentação atinge em cheio o

indivíduo, e as atividades intelectuais, culturais, espirituais, profissionais e de lazer são experimentadas, separada e dissociadamente.

As pessoas confundem as imagens de si, ora buscando o anonimato, ora fugindo de relações estáveis e refugiando-se em relações virtuais. A vida religiosa passa a conviver com uma nova geração que conhece as normas, mas usa do livre-arbítrio para definir o seguimento, criando uma dupla linguagem, freqüentemente em choque e, até mesmo, em contradição.

Outro aspecto marcante da fluidez da pós-modernidade envolve a religiosidade e a espiritualidade. É um espaço de expressões marcadas por sincretismo, liberdade, pluralidade, subjetivação e autonomia das formas religiosas, sem ou com pouca vinculação institucional, ou com autoridades. “Passa-se do hard da fé para o soft da espiritualidade e religiosidade. Em poucas palavras, sofre-se o enfraquecimento da concepção pessoal de Deus [...] mais adjetivo que substantivo, até a morte de Deus”. (LIBANIO, 2005, p. 193)

g)O retorno da exterioridade, em que se desloca o acento do ser e do ter para o aparecer. O que importa é o mostrar-se, luzir, mesmo que por trás exista um vazio existencial.

Os diferentes grupos religiosos criam códigos próprios de linguagem e de comportamento que os distinguem dos demais e identificam-nos. Usam ritos ou expressões compreensíveis, somente entre eles, e constroem um imaginário social próprio, no qual a pessoa do fundador e os dignatários ocupam lugares diferenciados.

O uso de vestimentas ou adereços que exteriorizam o pertencimento a determinado grupo passa a fazer parte do dia-a-dia para garantir diferenciação nos espaços sociais. O paradoxo da diferenciação-uniformidade é cultivado, e a formação é garantida e reforçada pela exterioridade de leis, normas e regras comuns a todos.

Todos esses elementos mostram o quanto o mundo contemporâneo influencia a vida religiosa. E, especificamente sobre o trabalho, os religiosos experimentam a

dualidade entre o profissional e o religioso. Se, de um lado, as organizações religiosas possuem uma larga experiência de trabalho, de outro, essa experiência já não é suficiente para garantir o êxito nos objetivos institucionais.

O religioso precisa de competências para além do fato religioso, e precisa de atuar no mercado com mecanismos de eficiência, que são medidos objetivamente, e que garantem o bom andamento da missão. Nesse sentido, ele experimenta a dualidade entre o “espiritual” e o “material”, e precisa elaborar uma síntese capaz de dar sentido para as suas diversas atividades.

### 3 METODOLOGIA

A FIGURA 1 mostra o esquema da estrutura metodológica usada na pesquisa.

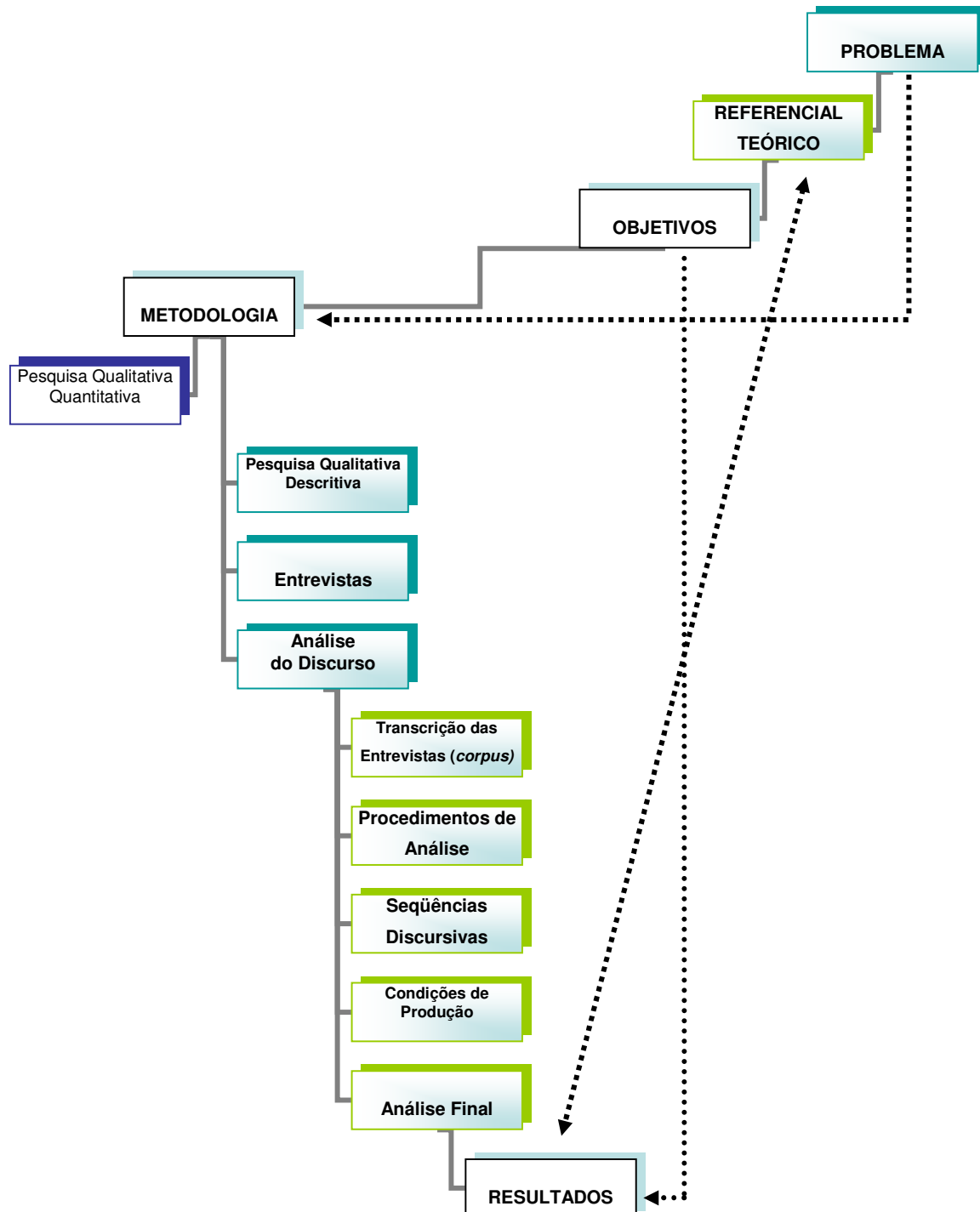


Figura 1 – Metodologia da pesquisa  
Fonte: Elaborada pelo autor

### 3.1 Caracterização da pesquisa

A metodologia de uma pesquisa consiste no caminho seguido pelo pesquisador, apoiado em um conjunto de técnicas e procedimentos fundamentados no referencial teórico e nos objetivos do trabalho. Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva.

Para Godoy (1995), as principais características da pesquisa qualitativa são: tem o ambiente natural como fonte direta de dados; e o pesquisador atua como instrumento fundamental (valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e com a situação que está sendo estudada). Na pesquisa descritiva, a palavra escrita ocupa lugar de destaque, desempenhando um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados. Nela, há a preocupação com o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida, e o enfoque é indutivo na coleta e na análise das informações (parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão ficando mais diretos, à medida que se avança na investigação).

O pesquisador que usa o caminho qualitativo preocupa-se com o processo, e não com as frequências e dispersão de dados e os resultados. O interesse está em verificar como certos fenômenos manifestam-se nas atividades, nos procedimentos e nas interações diárias.

Para Vergara (2003), o caráter descritivo refere-se à busca da compreensão de um fenômeno como um todo, e na sua complexidade. No caso da pesquisa em questão, os meandros da relação entre trabalho-missão, prazer e sofrimento no discurso de religiosos que trabalham na direção de instituições de ensino. Trata-se de um tipo de pesquisa, que mostra características de determinada situação, não tendo como objetivo explicar os fenômenos, e sim, descrevê-los.

Gil (2002) afirma que algumas pesquisas descritivas extrapolam a identificação da existência de relações entre variáveis, e buscam determinar a natureza dessas relações, aproximando-se da pesquisa explicativa, o que será encontrado em alguns pontos desta pesquisa.

### 3.2 Unidade de análise

Os diretores entrevistados são religiosos pertencentes à Congregação da Companhia de Jesus, fundada pelo espanhol Ignácio de Loyola, em 1540.

Pouco tempo depois da fundação, em 1549, os primeiros membros da Companhia de Jesus, liderados por Manuel da Nóbrega, chegaram ao Brasil, junto com o primeiro governador geral, e empenharam-se no trabalho de expansão da fé católica. Nomes como Manuel da Nóbrega, José de Anchieta, Antonio Vieira, Gabriel Malagrida, e tantos outros, fazem parte de um contingente de homens, que marcou a história do Brasil. Mesmo havendo contestações sobre o trabalho com os indígenas, a história do Brasil, segundo o pesquisador Capistrano de Abreu, não pode ser contada sem se falar da Companhia de Jesus.

No ano de 1759, os membros da Companhia de Jesus foram expulsos do Brasil e de todos os territórios pertencentes à Coroa Portuguesa. Esse processo culminou com a supressão da congregação, em 1773. Em 1814, a congregação foi restaurada, e em 1843 retornou ao Brasil.

Segundo dados publicados<sup>4</sup> pela própria congregação, atualmente a Companhia de Jesus está presente em 124 países e conta 19.216 membros, atuando nos mais diversos setores eclesiais e civis.

No Brasil, os membros são 706, espalhados por 20 estados, contando com um conjunto de obras sociais, de educação, de pesquisa, espiritualidade, paróquias, entre outros.

---

<sup>4</sup> Dados publicados no Catálogo das Províncias do Brasil da Companhia de Jesus, no ano de 2008. Esta é uma publicação interna da Congregação, e traz as diversas atividades desenvolvidas pelos religiosos no Brasil, e dados estatísticos do número atual de membros nos diversos continentes.

A Companhia de Jesus, desde o princípio, teve no trabalho educacional, um campo de atuação muito importante. Hoje, apresenta uma rede de mais de 980 instituições de educação básica e superior espalhadas pelo mundo. Apresenta, também, outra rede de educação popular e promoção social, ligada à Federação Internacional de Fé e Alegria, com mais de mil escolas conveniadas, espalhadas por vários países da América Latina e Caribe.

No Brasil, os religiosos da Companhia de Jesus possuem 3 universidades, 5 faculdades, 13 colégios, 2 escolas técnicas e mais 8 centros de Fé e Alegria.

### **3.3 Coleta de informações**

A coleta de informações foi feita por meio de entrevista semi-estruturada, cujo objetivo é obter informações do entrevistado, relacionadas a um objetivo específico. O entrevistador tem uma participação ativa e, apesar de observar um roteiro, pode fazer perguntas adicionais, para esclarecer questões que melhorem a compreensão do contexto.

Segundo Mendes (2007c), a entrevista em psicodinâmica do trabalho é definida como uma técnica para coletar dados, centrada na relação pesquisador – pesquisado e na escuta-fala dos conteúdos manifestos e latentes sobre a organização do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento, as mediações e os processos de subjetivação e de saúde-adoecimento.

Assim, os objetivos da entrevista em psicodinâmica podem ser definidos como:

Compreender detalhadamente os sentimentos, crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos; compreender o objeto de pesquisa sob a perspectiva do entrevistado e entender como e, porque, eles têm essa perspectiva particular; investigar o significado e/ou processo de uma unidade social e/ou dos fenômenos para o grupo pesquisado; investigar a história individual; realizar estudos descritivos e/ou exploratórios; validar, clarificar e ilustrar dados quantitativos para melhorar a qualidade da interpretação e desenvolver e testar conceitos (MENDES, 2007c, p. 69).

Entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogações, ao lado de novas hipóteses que surgem, à medida que os entrevistados respondem, seguindo, espontaneamente, a linha de seu pensamento e de suas experiências, com foco principal colocado pelo investigador. Entrevistador e entrevistado participam, assim, da elaboração do conteúdo da pesquisa.

Foi utilizado um roteiro (APÊNDICE A). As entrevistas foram gravadas com autorização prévia de cada diretor. Três entrevistas aconteceram nas próprias instituições, em que cada um dos entrevistados trabalha, e duas outras, foram feitas em locais diferentes.

A primeira foi feita na residência do diretor, por ter ocorrido num domingo, e a segunda, numa casa da congregação por questão de agenda (o diretor do colégio de Recife estava participando de uma atividade em Fortaleza e tinha disponibilidade para a entrevista naquela cidade).

Todas as entrevistas foram marcadas com antecedência, diretamente, com os diretores, exceto uma que foi marcada com a secretária da diretoria. Na conversa inicial para marcar as entrevistas, foram passados para cada diretor os objetivos da pesquisa e um pouco sobre a estrutura das entrevistas.

Um ponto importante no início de cada entrevista foi a observação sobre o ambiente em que ela iria acontecer. Todas as entrevistas foram feitas em locais adequados, e somente uma, foi realizada em ambiente externo, o que trouxe alguns ruídos na gravação, mas não impediu a transcrição.

Todos os diretores entrevistados foram muito receptivos e ficaram disponíveis pelo tempo necessário. Cada entrevista durou, em média, uma hora, embora uma delas tenha durado mais de duas horas. Três entrevistas aconteceram nas salas dos diretores, e em uma delas, houve duas interrupções: uma para o diretor atender um aluno e outra para atender um funcionário da escola.



As demais entrevistas aconteceram sem interrupções e foram iniciadas com uma pequena apresentação dos objetivos da pesquisa e colocação sobre a liberdade para tratar, ou não, de algum assunto apresentado, bem como, da liberdade para tratar de algum assunto de interesse de cada diretor.

Além das entrevistas, foi usado o questionário (APÊNDICE B) *Formulário para Cadastro de Conjuntos Sociais*, adaptado de PASSOS, *et al.* (2004), para coletar informações sobre as condições de produção do discurso. O questionário foi enviado antes das entrevistas para as secretárias dos diretores, que responderam a todas as perguntas. Em um dos colégios, o formulário foi preenchido durante o tempo da entrevista.

### **3.4 Tratamento das informações**

Para a transcrição, cada entrevista foi ouvida sem a preocupação de transcrever as falas. Essa opção inicial foi feita para adquirir familiarização com as falas de cada entrevistado, uma vez que já havia passado algumas semanas desde a coleta de informações e era necessária uma aproximação maior com a fala para facilitar o processo de transcrição.

Depois da escuta, veio o processo da transcrição. Inicialmente, o método usado foi o de escutar e escrever em manuscritos. Esse processo mostrou-se muito lento e foi abandonado. Depois, foi usado um software de reconhecimento de voz, mas a dificuldade na correção dos textos transcritos mostrou-se maior que o esperado, e esse método, também, foi deixado de lado.

Por fim, o método de escutar e transcrever diretamente no computador mostrou-se mais eficiente, sendo usado em todas as entrevistas. Mesmo sendo um processo lento e cansativo, foi o que produziu melhores resultados.

Além dos problemas quanto ao método de transcrição, alguns trechos mostraram-se incompreensíveis, sendo sinalizados na transcrição, mas não comprometeram o conjunto de cada entrevista.

Um ponto muito importante quanto ao processo de transcrição foi que durante os trabalhos já foram sendo observados elementos para a análise final. Muitas seqüências discursivas já foram destacadas no próprio processo de transcrição. O que ajudou muito, tanto na análise como nas considerações finais.

Para o tratamento das informações coletadas nas entrevistas, adotou-se a metodologia da análise do discurso.

A palavra *discurso* está associada à idéia de curso, percurso, de movimento. Assim, pode-se definir discurso como a palavra em movimento e a análise do discurso como a busca por compreender a língua, fazendo sentido.

Para Machado (2008), a análise do discurso define-se como uma disciplina científica, que tem como objeto principal a ideologia, e cujos procedimentos permitem compreender um texto ou uma fala, a partir de leituras ou escutas cuidadosas, levando em consideração, tanto o funcionamento da língua e suas características, como também, as condições em que o texto foi produzido.

Perguntas como: “Quem foi o autor do texto?”, “Por que o escreveu ou falou?”, “Para quem?”, “Quais foram as razões?”, “Quais são os pressupostos subjacentes?”, “Qual é o sentido?” e “Como é possível interpretá-lo?” são colocadas na busca das condições de produção do discurso.

A análise do discurso considera o sujeito na sua história e olha para os processos de produção da linguagem, entendida como a língua no mundo, como maneira de significar, e não como um sistema abstrato. A análise visa compreender como os objetos simbólicos produzem sentidos e, segundo Orlandi (2005), usa o legado do materialismo histórico que diz que “há um real da história de tal forma que o homem faz história, mas esta, também, não lhe é transparente” (ORLANDI, 2005, p. 19).

A língua não é vista como uma estrutura de forma e conteúdo, mas como um acontecimento. Assim, para a análise do discurso, a língua tem sua ordem própria, mas só é relativamente autônoma; a história tem seu real afetado pelo simbólico; e o sujeito de linguagem é descentrado, uma vez que é afetado pelo real da língua e pelo real da história, não tendo o controle sobre como é afetado.

Para Orlandi (2005), as palavras do cotidiano já chegam carregadas de sentido sem que se saiba da constituição do mesmo, mas mesmo assim há um significado no, e para o sujeito.

O trabalho de análise do discurso implica responsabilidades para o analista. A primeira é o rigor, e isso implica a mobilização de conceitos que, de acordo com a questão de análise, não seria usada por outros analistas, pois uma análise não é igual a outra e exige a mobilização de conceitos diferentes.

O rigor do método traz consigo o dispositivo teórico que tem por objetivo mediar o movimento entre a descrição e a interpretação, tendo sustentação em princípios gerais da análise do discurso, com seus conceitos e métodos.

Outra responsabilidade do analista é quanto ao dispositivo de análise e interpretação. Uma vez levantado o processo discursivo, os resultados estarão disponíveis para o analista fazer a interpretação de acordo com os referenciais teóricos levantados e pelos quais fez opção. Tudo isso, segundo Orlandi (2005), constitui o dispositivo analítico construído pelo analista.

O trabalho de análise compreende, além da consideração da língua, o levantamento das condições de produção do discurso, que podem ser vistas no sentido estrito, significando as circunstâncias da enunciação, ou no sentido mais amplo, em que há a inclusão do contexto social, histórico e ideológico.

A memória também faz parte da produção do discurso, e por suas características é tratada como interdiscurso, ou seja, aquilo que fala antes, em outro lugar, independentemente – memória discursiva.

Segundo Orlandi (2005), o dizer não é propriedade particular e as palavras não são de domínio privado. Elas significam pela história e pela língua, e o que é falado em outro lugar também faz sentido para as nossas palavras. Assim, não é útil perguntar pelo significado do que o sujeito disse, pois o que ele sabe não é suficiente para compreender os efeitos de sentidos presentes na fala.

A presença de já-dito é fundamental para a compreensão do processo de funcionamento do discurso e da sua relação com os sujeitos e com a ideologia.

No interdiscurso, segundo Courtine<sup>5</sup>, citado por Orlandi (2005), fala uma voz sem nome. É a procura por escutar o não-dito pelo dito, como uma presença de uma ausência necessária.

O interdiscurso é da ordem do saber discursivo, da memória afetada pelo esquecimento. Para Orlandi (2005), existem duas formas de esquecimento no discurso.

A primeira é o esquecimento ideológico, que se inscreve na instância do inconsciente e tem como resultado o modo pelo qual se é afetado pela ideologia. Este esquecimento gera a ilusão de o sujeito ser a origem do que diz, quando em verdade, faz-se uso de sentidos pré-existentes.

A segunda forma de esquecimento é da ordem da enunciação, e implica que o sujeito ao falar, o faz de uma forma, e não de outra. É um esquecimento parcial, semiconsciente; é o chamado “esquecimento enunciativo”, que atesta que o dizer não é indiferente aos sentidos.

Para o processo de análise de discurso, cada entrevista transcrita foi tomada como um *corpus*. O *corpus* é o material empírico sobre o qual a análise é feita; “o conjunto de dados que servem de base para a descrição e análise de um fenômeno” (CHARAUDEAU E MAINGUENEAU, 2006, p. 137).

No caso específico da pesquisa proposta, buscou-se conhecer como religiosos diretores de instituições educacionais descrevem a relação trabalho e missão como geradora de prazer e/ou sofrimento nas suas atividades cotidianas. Buscaram-se as referências textuais que apresentam elementos sobre trabalho, prazer e sofrimento.

---

<sup>5</sup> COURTINE, Jean-Jacques. Définition d'orientations théoriques et méthodologiques en analyse de discours. *Philosophiques*, Paris, vol. IX, n. 2, p. 239-264, 1984.

No *corpus*, “os discursos são abordados a partir de uma problemática que os constitui em um conjunto homogêneo, do qual são, ao mesmo tempo, os próprios dados” (CHARAUDEAU E MAINGUENEAU, 2006, p. 138).

Depois de construídos os *corpora*, por meio da transcrição das entrevistas, foram definidos os procedimentos de análise, a saber: palavras-pivô, verbos performativos, implícitos discursivos e pressupostos, atentando ainda para algumas repetições, efeitos retóricos e hesitações.

Por meio das entrevistas, também foram levantadas as condições de produção do discurso de cada diretor. As condições de produção visam fornecer elementos para ajudar na compreensão do espaço em que o discurso é gerado; as relações de implicações sociais e históricas e as influências culturais. Busca-se saber “onde, como, por quem, e em que circunstâncias ele foi produzido, que determinações sociais, econômicas, históricas, geográficas e lingüísticas, regem-no” (MACHADO, 2008, p. 359).

Com as entrevistas transcritas (*corpora*), a definição dos procedimentos de análise e o levantamento das condições de produção, a análise foi feita por meio de leituras exaustivas dos *corpora*, seguidas do destaque de seqüências discursivas relativas ao trabalho-missão-prazer-sofrimento.

Juntando às leituras e às seqüências discursivas, as condições de produção do discurso, a análise final foi feita buscando apreender o discurso dos religiosos diretores de escolas sobre a relação trabalho-missão, como geradora de prazer e/sofrimento nas suas atividades cotidianas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

### 4.1 Apresentação das informações

#### 4.1.1 Caracterização dos entrevistados e dos colégios

As entrevistas foram feitas com cinco religiosos diretores escolhidos, intencionalmente, entre os 12 religiosos diretores de colégios jesuítas no Brasil.

Para a seleção, foram levadas em conta as disponibilidades de tempo do entrevistador e dos entrevistados.

Pode-se dizer que os cinco diretores selecionados pertencem a uma mesma comunidade discursiva, aqui entendida como “grupos ou redes sociais que produzem e administram certo tipo de discurso” (MAINGUENEAU, 2006, p. 29), relevante para uma determinada pesquisa. No caso da pesquisa em questão, a comunidade é formada por 12 diretores (religiosos), e destes, 5 foram entrevistados.

Todos os cinco pertencem à Congregação da Companhia de Jesus, trabalham em escolas de ensino fundamental e médio pertencentes à congregação que funcionam, pelo menos em dois turnos, e possuem formação em filosofia e teologia (dois possuem formação complementar na área de Educação).

Três dos entrevistados estão na primeira experiência como diretores de colégio, embora um deles já tenha uma grande experiência de trabalho na área de Educação, pois já foi diretor do curso noturno de um dos colégios e, também, foi diretor de um Centro de Investigação na área de Educação.

Um dos entrevistados é, também, reitor de uma universidade à qual o colégio está vinculado e foi deste lugar que, muitas vezes, durante a entrevista, ele falou.

Na TABELA 1, apresentam-se algumas características dos entrevistados, obtidas com a aplicação do questionário (APÊNDICE B).

**Tabela 1 – Características dos entrevistados**

<b>Diretor</b>	<b>Idade</b>	<b>Naturalidade</b>	<b>Anos de Vida Religiosa</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Anos no atual colégio</b>
<b>A</b>	47	Ceará	26	Pós-graduado	03
<b>B</b>	68	Itália	49	Pós-graduado	06
<b>C</b>	52	Bahia	28	Pós-graduado	03
<b>D</b>	66	Santa Catarina	45	Pós-graduado	01
<b>E</b>	65	Espírito Santo	45	Pós-graduado	03

Fonte: Dados da pesquisa

Os diretores trabalham em colégios com as seguintes características (TABELA 2)

**Tabela 2 – Características dos colégios**

<b>Colégio</b>	<b>Ano de Fundação</b>	<b>Cidade</b>	<b>Número de alunos</b>	<b>Número de Professores</b>	<b>Número de Técnicos</b>	<b>Turnos</b>
<b>A</b>	1965	Teresina Piauí	1.078	53	42	Manhã e Tarde
<b>B</b>	1906	Teresina Piauí	2.330	147	157	Manhã, tarde e noite
<b>C</b>	1955	Fortaleza Ceará	1.188	91	79	Manhã, tarde e noite
<b>D</b>	1973	Recife Pernambuco	1.364	46	16	Manhã e tarde
<b>E</b>	1911	Salvador Bahia	4.415	191	322	Manhã, tarde e noite

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os colégios estão situados em capitais nordestinas e fazem parte de uma região, chamada pelos religiosos da Companhia de Jesus, de Província do Nordeste. São colégios com larga tradição no trabalho educacional e que possuem estruturas, físicas e de pessoal de grande qualidade.

Todos os colégios gozam da imunidade tributária, por serem filantrópicos, e possuem diversas atividades socioeducativas com seus alunos e com comunidades carentes. Um dos colégios é mantido com recursos filantrópicos de outros colégios, e outro é mantido pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP), que é pertencente à Companhia de Jesus.

No QUADRO 1, estão representadas as modalidades de ensino, com os quais cada um dos colégios trabalha, atualmente.

<b>Característica</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>Educação Infantil</b>		X	X		X
<b>Ensino Fundamental</b>	X	X	X	X	X
<b>Ensino Médio</b>	X	X	X	X	X
<b>Educação de Jovens e Adultos</b>		X	X		X
<b>Técnico</b>				X	

Quadro 1 – Ensino oferecido nos colégios  
Fonte: Dados da pesquisa

Dois dos colégios possuem convênios com o governo (municipal e estadual), que ajuda, cedendo parte dos profissionais (professores, técnicos e de serviços) e materiais (livros, material pedagógico e de manutenção). Atendem estudantes que fazem parte do público de assistência social, conforme determina a Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS) e a legislação para as entidades filantrópicas.

#### 4.1.2 Entrevistas com os diretores

As entrevistas aconteceram com um roteiro (APÊNDICE A) que continha quatro questões. A primeira teve por finalidade levantar algumas condições de produção do discurso e estava centrada em questões da vida (família, lugar de origem, situação socioeconômica, vivência religiosa, estudos e lazer) de cada um dos entrevistados, antes da entrada na vida religiosa.

A segunda questão, também, buscou elementos das condições de produção do discurso, ao centrar o foco na busca por informações sobre o processo de entrada na vida religiosa (motivações e formação). A questão, também, procurou captar informações sobre as atividades realizadas por eles antes da atual, cujo objetivo foi iniciar o processo de entrada no universo do trabalho.

A terceira questão tratou sobre o trabalho atual, e buscou levantar informações como o tempo que cada um está na atividade, as responsabilidades e, principalmente, como é um dia de trabalho de cada diretor. O objetivo da questão foi



coletar informações sobre as diversas atividades, o nível de exigências, o trabalho de cada um, a forma como organizam a jornada, Entre outros.

Além da descrição de um dia de trabalho, foi pedido um relato sobre os desafios, problemas e dificuldades, e a forma como foram resolvidos. Nesse ponto, o objetivo foi coletar informações sobre como os problemas e dificuldades encontradas no trabalho podem ajudar no quadro de sofrimento.

A quarta questão do roteiro teve, por finalidade, coletar informações gerais sobre os entrevistados e sobre os colégios dirigidos por eles.

Com todas as entrevistas transcritas (*corpora*), foi iniciado o processo de leituras e separação das seqüências discursivas, que apresentavam ligação com os objetivos da pesquisa. Cada *corpus* foi tratado, inicialmente, separado dos demais, mas depois que as seqüências discursivas foram destacadas, passou-se a utilizar um único arquivo.

Na TABELA 3 estão apresentados alguns dados sobre cada corpus:

**Tabela 3 – Características dos corpora**

<b>ítems</b>	<b>Corpus 01</b>	<b>Corpus 02</b>	<b>Corpus 03</b>	<b>Corpus 04</b>	<b>Corpus 05</b>
<b>Número de Páginas</b>	26	09	10	08	11
<b>Número de Palavras</b>	21.853	5.137	5.087	4.485	8.277
<b>Caracteres sem espaço</b>	103.853	25.251	24.343	20.905	38.172
<b>Número de Linhas</b>	1.405	386	452	338	537
<b>Número de Parágrafos</b>	29	24	69	31	37

Fonte: Dados da pesquisa

O trabalho com o conjunto dos *corpora* sugeriu palavras-pivôs pertinentes aos objetivos da pesquisa. A TABELA 4 abaixo representa as ocorrências dessas palavras selecionadas, que serviram de referência para algumas análises, seja pela importância das mesmas em cada *corpus*, seja pela freqüência elevada.

Tabela 4 – Ocorrência das palavras-pivô

Palavra-pivô	Corpus 01	Corpus 02	Corpus 03	Corpus 04	Corpus 05	Total
Missão	1	6	39	2	1	49
Trabalho	3	6	35	10	12	66
Cansaço/do	1	0	6	0	0	7
Feliz	1	1	9	2	0	13
Lazer	0	2	2	1	1	6
Bem	13	8	26	1	6	54
Meu	9	8	34	18	7	76
Eu	106	58	672	86	107	1029
Superior	4	3	3	4	5	19
Renúncia	0	0	12	0	0	12
Obediência	2	3	9	4	6	24
Infeliz	0	0	1	0	0	1
Insatisfeito	0	0	1	1	0	2
Tenso/ão	0	2	2	0	0	4
Descansado	1	0	3	0	0	4
Profissional	0	2	10	1	0	13

Fonte: Dados da pesquisa

Seqüências discursivas são apresentadas sem a identificação do respondente, pois são tratadas como o discurso de uma comunidade discursiva. Nomes de pessoas, lugares de atuação e outros indicativos que podem identificar os entrevistados são representados graficamente por [...].

A partir da seleção de seqüências discursivas (APÊNDICE C) pertinentes ao tema desta pesquisa, as informações encontradas foram agrupadas em seis grupos, a saber:

- a) *Primeiro agrupamento* – mostra seqüências em que aparecem referências ao relato de um dia de trabalho. Todos os diretores fizeram uma descrição de como organizam o dia, as prioridades e as diversas atividades diárias.

As seqüências discursivas abaixo descrevem suas jornadas de trabalho:

Eu levanto [...], procuro vir logo cedo pra cá, mesmo antes de tomar café. Fico lá na porta do ginásio, acolhendo aos alunos [...] ou fico no portão de cá ou fico passando pelos corredores. Aí, vou para sala dos professores. [...] dou bom-dia pra eles, também para sentir que a gente está presente. Depois que o pessoal vai pra sala, nós temos esse ano uma turma de segunda série do primário. Era só à tarde, mas os pais insistiram, começou uma turma, os pequenos. Eles são muito afeiçoados, eles me chamam ali. Ontem, por exemplo, a professora de educação física faltou e eu tive que dar educação física pra eles.

Aí, volto, vou tomar café, coisa rápida, e vou fazer a rotina. Primeiro, vejo [...] as questões administrativas; passo na coordenação pra ver se tem alguma coisa especial. Por exemplo, segunda feira, 8h tem a reunião geral de coordenação.

Quando era 8h40, terça, quarta, quinta e sexta, eu ia celebrar pros meninos na capelinha que tinha ali em cima. Mas eu fui vendo que estava muito sufocado, todo dia celebrando com os meninos.

E procuro ficar, ter uma presença no meio dos alunos. Na hora do recreio, fico rodando.

Como você vê aqui na minha mesa, eu não sou uma pessoa muito organizada. O que eu faço? Eu tenho um caderninho [...] aí eu escrevo de noite o que eu vou fazer no dia seguinte. Então, tem algumas coisas prioritárias: manter a formação de professores e aquelas instâncias semanais que nós temos, e aquilo que é possível fazer extra.

E quando é ali pelas 6h da tarde, nós temos a missa da comunidade. Então, a gente dá um jeito e se manda. Tem que marcar a nossa missa lá. O almoço, não dá para ser certinho assim, ao meio-dia. Tem dia que a gente vai meio dia, tem dia que vai meio dia e meia, tem dia que vai uma hora!

Ontem de manhã, cheguei aqui, tive também missa às 6h30 e saí daqui 9h da noite. Então, o dia de ontem... é muito variado.

O início da manhã começa com os contatos com o administrador e com quem trabalha na parte financeira, para eu conhecer um pouco toda a onda de pagamentos.

Hoje, tem esse encontro com os professores, daqui a pouco. Acabei de ter um e outro às 4h. Depois, que tem mais? (vai para o computador ver a agenda). Ontem, instalamos aqui no colégio uma comissão de professores. Tem uma rotina, tem uma agenda. Eu diria que tenho uma agenda aberta. |Uma parte da agenda está aberta, normalmente a parte da manhã. Agora ela fica mais aberta, mas ela é toda preenchida com o que vem.

Então, na parte da manhã, normalmente eu não trato de problemas de rotina; a parte da tarde é o que eu chamo da "agenda de rotina". É uma agenda que eu recebo, tenho reuniões de diretoria, tenho os conselhos, tenho os fóruns, [...] eu tenho reuniões com os diversos setores

Então, a parte da manhã, agenda aberta, pra poder ter condições de receber gente de fora, pensar outras coisas. É normalmente aí que eu recebo, que eu discuto novos projetos.

Muitas vezes, eu tenho que entrar pela noite, e fico assim 7h, 8h da noite [...]. Então, é uma agenda assim pesada, que eu tenho que rever do ponto de vista do tempo.

Eu chego aqui 7h30, passo rapidamente em todos os setores, passo primeiro na Coordenação Pedagógica, Coordenação Geral, Coordenação Comunitária, Secretaria, SOE (Serviço de Orientação Educacional), manutenção. Porque eu racionalizei aqui as contas. Eu que faço as compras aqui. Mas eu só faço compras pela manhã. Tudo que eu tenho pra resolver de bancos, secretaria, compras, tudo pela manhã

Então, de manhã eu faço uma visita breve em cada setor, rapidinho. Aí, eu vou pra rua fazer compras e retorno às 11h30, mais ou menos; ainda faço algumas coisas aqui na minha sala, pronto. A tarde é para atender aos pais e para atender aos alunos; algumas reuniões de setores da escola. E quando não tem reunião, não tem pais pra atender, estou circulando. Estou circulando pela escola, acompanhando um pouco. Essa é minha rotina. Dou

aula também de redação para o terceiro ano, para não perder o costume de escrever.

Eu levanto e tomo... às vezes tem a missa de manhã, então rezo a missa. As missas todas são fora. [...] às sete horas. Depois da missa, estou livre. Então, vou ao colégio. No começo, abro o gabinete, mas depois eu fico girando um pouco por aí. [...] Organizo um pouco, depois eu passo nas diversas equipes para saudar o pessoal, dar um bom-dia. Eles já sabem disso e no dia que eu não passo eles dizem: "Hoje você não passou lá, o que houve?"

E depois eu vou ao gabinete. Aí sim, eu vejo o que é prioridade naquele dia. Então, eu começo. Geralmente, as prioridades já estão prédefinidas. Então, eu começo a fazer alguma coisa que eu sei que é importante ser feita. [...] Se é pra levar algum trabalho para frente, levo. No mais, eu cuido para fazer as leituras.

- b) *Segundo agrupamento* – aparecem as seqüências que tratam sobre o tema da missão e obediência:

Depois de lá, era para voltar para Salvador. Aí me mandaram pra cá. [...] "Você fica lá depois assume [...]". Não. Vai para [...]. Depois do [...] pensei que ia parar. Não.

Eu nem imaginava que viria para cá. Eu até já tinha planejado fazer a caminhada de Compostela. Os professores já sabiam lá no colégio [...] até me deram uma mochila, sapatos; já tinha autorização do provincial e tudo. O superior era o [...] e todo dia tinha que correr aqui com um extintor para apagar incêndio. Aí o [...] me disse:[...] "Você vai ter que ir para assumir [...] porque a coisa lá está..."

Quer dizer, nunca passou pela minha cabeça ser diretor de escola. Mas, por obediência e também pode ser até mesmo por uma necessidade. E como eu sempre fui movido a desafios [...], um a mais um a menos não vai fazer diferença.

Foi quando, diante da precariedade do momento da nossa província, eu nunca tinha aceitado antes ser diretor do colégio. Sempre tinha recusado. Na hora vi que, como jesuíta, era um momento que a província não tinha ninguém. Aceitei.

Eu nunca desejei, nunca pedi para ser diretor. Agora eu aceitei como missão que a Companhia de Jesus confiou. Como de costume, acho que meu jeito de ser, me viro para fazer o melhor possível. Não sei se o melhor possível também para os outros. Bom, por minha parte, estou tentando dar o melhor de mim!

Não posso tratar o colégio como se fosse a minha casa particular... porque eu não sou dono do colégio. Eu sou diretor, enviado aqui pela companhia de Jesus, mas não sou dono que posso dispor dos bens do colégio. Ser administrador é uma missão também. Segue uma via, uma ponte. A gente não tem nada a temer com isso também. Não sei se tem o que perder.

Que é obediência? Eu renuncio a decidir sozinho. [...] mas eu acredito nisso também: não decidir sozinho significa que Deus decide por mim e tem os mediadores, superiores e tal.

A Companhia vai pedir uma coisa a você que ela considera, depois de muito refletido, que é o melhor para você e para a província... e eu pediria a você, por obediência, que aceitasse [...] Eu não sabia nem o que era.

A gente não precisa de administrador. Lá está precisando de alguém novo, um jesuíta formado [...] Eu só posso dizer que foi uma missão e uma missão que inclui uma obediência com um consentimento, com as dúvidas pessoais, mas com a consciência de que fui enviado.

Foi uma missão de obediência para mim. E com uma renúncia muito grande.

Teve essa missão, teve uma renúncia, circunstanciada pela missão, teve um risco enorme de assumir e deixar algo que eu achava, quer dizer, que eu sabia fazer.

Ir para outro lugar onde tinha que aprender tudo, e tudo era risco... Então, eu assumi, também pelo risco, pelo sentido do desafio. Fascinado pelo desafio da missão e o risco. Isso no primeiro momento. No segundo momento, o contexto da província [...] no dia que ela destina alguém, essa pessoa diz não. Eu disse: Tenho que, pelo menos, tentar. Então, foi muito por esse estilo. Não tinha muita certeza não.

Eu sinto que a minha missão hoje [...] ela adquiriu um perfil de trabalho profissional; que eu tenho que me profissionalizar, que agir profissionalmente.

Outro ponto importante dessa missão é que eu sinto que a instituição é uma maneira de participar da história humana.

Pode ser que eu descubra outro perfil mais importante [...] que combine mais comigo. Em todo caso, a missão hoje [...] é um desafio, desafio eu não disse que bom nem ruim, nem pesado nem leve. É apaixonante, pelo fato de ser um desafio.

Eu não posso dizer que eu não aceitei [...] Eu não tinha muito como recusar, da maneira como tinham colocado, tendo feito os últimos votos.

Mas aí o [...] mandou uma carta pedindo formalmente. Ou seja, uma carta pedindo formalmente que eu fosse assumir o colégio.

Agora, pedido formal. Então, eu tenho que ter muito motivo para não ir. [...] Quando eu recebi essa carta, eu estava exatamente lendo a revista *Promoção da Justiça*, e lá o cara estava escrevendo mais ou menos assim: se toda essa questão de justiça, trabalho para justiça, trabalhos feitos, não forem aceitos como um dom de Deus, é complicado. Fica complicado, até a espiritualidade fica complicada

Mas ali eu, de fato, não tinha objeção maior. Então, eu larguei tudo, escrevi para ele: Olhe, em principio, eu aceito.

- c) *Terceiro agrupamento* – traz as seqüências que tratam do prazer diante das atividades desenvolvidas. Mesmo que não tenha aparecido referência explícita à palavra prazer, algumas seqüências mostram alegria e entusiasmo:

Estou aqui até agora, feliz da vida!

Então eu digo: Eu estou fascinado com o potencial da instituição, com a qualidade de muita gente que trabalha na instituição, como professores, funcionários...

A instituição me dá uma possibilidade de intervenção [...] é uma mediação histórica [...] uma mediação da Companhia na história.

Eu armazenei energia, forças e também mostrei, descobri meu potencial. Eu ganhei uma certa confiança, credibilidade na própria instituição antes de começar a fazer intervenções.

Então, se eu puder dar o melhor pra eles, darei. Graças a Deus, estamos conseguindo.

E uma das coisas que eu descobri aqui na escola é que educação se faz com presença, física, inclusive. Todo dia eu dificilmente deixo de circular pelos corredores.

Tudo o que a gente faz aqui, todo mundo colabora. Os setores interagem e tudo acontece da melhor forma possível. Realmente, eu estou muito feliz. Eu acho que qualquer jesuíta que vier trabalhar aqui no meu lugar, com essa equipe, não vai ter nenhuma perturbação. São grandes figuras humanas, pessoas sérias, pessoas íntegras. Realmente, eu estou muito tranquilo, muito feliz com essa equipe.

De fato, a gente já está criando um clima bom [...] Está criando um clima bom. A equipe pedagógica funciona bastante bem e a equipe administrativa a gente está reorganizando.

d) *Quarto agrupamento* – as seqüências destacadas tratam das atividades de lazer e descanso que cada entrevistado pratica:

Agora tem algumas coisas que a gente faz que descansa. O [...] é o responsável geral da Manutenção. Mas a gente vai lá e diz assim: [...] Vamos fazer um jardim aqui? Que acha? [...] Para você não ficar só na coisa burocrática!

Olha, a gente sai assim: a gente está lá em casa, assistindo ao jornal. Vamos dar uma saída? Vamos.

Cinema, eu acho que fui só uma vez. Não sou muito de ir a cinema, não. Ainda mais que agora negociamos e botamos uma televisão grande na comunidade.

Sair à noite, eu saio menos. O pessoal sai mais. É um pouco de preguiça, mas saio.

Eu entendo que não tem que fugir da missão, não. Pode buscar alguma válvula de escape para o bem-estar. Final de semana também passo quase sempre ocupado. Às vezes, saio com os amigos para almoçar ou para jantar. Ao cinema vou, mas não muito, porque também não ia antes.

Normalmente nos finais de semana eu estou na paróquia. Quando eu não tenho muita atividade na paróquia, sábado à tarde, por exemplo, eu vou ao shopping, tomo um sorvete, vou à livraria, gosto muito de frequentar livraria.

Lazer realmente é muito restrito, mas estamos sobrevivendo. Na verdade, o meu descanso é... vou dar uma caminhada na praia, onde a gente mora, faço uma boa caminhada, faço ginástica e volto, tomo um banho, faço uma boa leitura, preparação para as missas.

De noite, umas duas a três vezes por semana, eu faço caminhada. [...] meu hobby era ecológico. [...] lá são 14 equitares, uma área toda verde, muita árvore, e eu gostava de lidar com aquilo. Eu me metia no meio das árvores, plantava, limpava, matava formigas. Mas isso aqui não daria pra fazer. Podia fazer [...] mas não se tem tempo de lazer para isso.

- e) *Quinto agrupamento* – as seqüências apresentadas tratam sobre o sofrimento no desenvolvimento das atividades. Assim como o prazer, não apareceram referências explícitas à palavra *sofrimento*, mas, ao relatar algumas atividades e a sobrecarga de outras, o sofrimento aparece:

Então, essa organização teria que ser refeita. Eu não mexi.

Esse é um problema muito chato na secretaria e no serviço daqui. Como fazer, não sei. Isso foi o assunto da nossa discussão na última reunião.

Os momentos mais difíceis no colégio para mim são dois. Um é o mês de maio, na data-base, porque entra uma parte de patrão que não faz parte da minha formação. [...] Eu compreendo tudo isso, mas a mim cabe zelar pelo bem-estar do colégio e pelo projeto educativo [...] Então, todo mundo reconhece que não é nada com o reitor.

Já assim abril e maio são os momentos de tensão. Há seis anos que dão uma serenidade [...], mas nos primeiros anos foi difícil... No primeiro ano foi o refluxo; no outro ano foi o problema cardíaco [...] Isso faz parte da missão. Outro momento difícil é mais no final do segundo semestre, antes de começar uma avaliação mais cuidadosa para desligamentos ou demissões [...]. Porque, mesmo se está claro que não dá para continuar trabalhando com uma pessoa, passa a ser um momento difícil.

Eu não tenho curso de administração, mas aprendi que só sai o que entra. Isso é a regra básica. Não pode sair mais do que entra.

A gente vai adquirindo mais esperteza. Às vezes dói, porque a esperteza neste mundo nos leva sempre a ficar com o pé atrás. Ainda tem de superar a ingenuidade de acreditar em tudo que o outro fala. Mas eu não posso desconfiar de tudo o que o outro fala. Tem que administrar essas coisas

Eu estava dedicado àquilo ali, não é mérito pessoal, mas estava me realizando fazendo aquilo.

Estava fazendo um trabalho criativo, inovador, estava feliz por isso.

Eu estava me realizando como jesuíta, como pessoa, como intelectual, como profissional, como formador, como gente. Eu estava defendendo idéias, convicções e colocando isso em prática...até mesmo no engajamento, na maneira de fazer política na vida religiosa ou como padre.

Sobrar não sobra, não. Eu tenho muito o que fazer nessa muvuca de coisas. Então, o ritmo é muito acelerado. Eu não consigo diminuir o que eu faço.

Eu tinha um hábito que não consegui manter, que era caminhar quatro ou cinco vezes por semana. No máximo, eu caminho duas vezes por semana. Já é alguma coisa, mas eu gostaria de melhorar o ritmo. Era mais saudável quando eu caminhava, porque ali eu pensava, ali eu fazia uma homília, ali eu preparava texto. [...] eu rezava caminhando. Se eu diminuí as caminhadas significa que eu estou rezando menos.

A nossa comunidade não é repousante, porque a gente mora dentro da obra. Então, eu acho que isso sobrecarrega ainda mais. O meu problema hoje é: Como eu posso evitar o stress? Eu sinto que tem um stress acumulado.

Então, isso tem tomado muita energia e me desgastado muito.

A dificuldade, digamos assim, secundária, é que eu não sou da área da educação.

A dificuldade maior, quer dizer, há duas dificuldades grandes. Mas elas vão juntas. Uma que houve uma certa, eu diria, quebra no conceito acadêmico do colégio. E do outro lado, também, o setor econômico.

Eu tenho que encontrar a maneira de descansar correspondente a essa missão, a maneira de realizar-me como pessoa, como religioso, como padre, dentro dessa missão, dentro dessa função e não fazendo biscates,

- f) *Sexto agrupamento* – apresenta seqüências em que são relatadas as estratégias de defesa usadas para tentar equilibrar as atividades, ou mesmo evitar a sobrecarga de responsabilidade sobre o sucesso, ou não, do trabalho assumido. É interessante notar que as estratégias mostram uma busca de justificativa para algumas atividades, mas principalmente, no tocante à aceitação da missão:

Agora, o que me interessa, falo assim, não me interessa se é assim, se é assado; me interessa se está havendo um clima de cordialidade, de respeito, de alegria.

Quando entrei aqui, falei: Não vou construir nada. Deixo o construtivismo com outros. Me propus a otimizar os espaços.

Eu, pessoalmente, desde o primeiro dia, não trato disso. Tem um administrador leigo e tem uma firma de cobrança para os inadimplentes. Quando me procuram, atendo. Sempre encaminho para setores apropriados. Também pra evitar uma imagem... porque quando procuram um diretor jesuíta já vêm em nome do evangelho, da caridade, da bondade, dos padres de antigamente que eram bondosos. Então, dizem: “Se não atender ao pedido, eu não sou bom”.

O máximo quem pode fazer é não dar certo. E como não foi eu que inventei essas coisas, rrsrrrs...vou fazer o meu melhor. Se não der certo, eu digo: “disse a vocês que não tinha experiência”. Eu não vim com um peso, e assim, se não der certo, eu não vou ficar frustrado. É claro que vai me abalar, mas eu digo: “Não tenho muita probabilidade de dar certo, não”.

Então, eu não aceitei começar pela agenda dos problemas.



Então, eu decidi o seguinte: no primeiro ano eu vou arriscar. A instituição é sólida, se eu errar alguma coisa não vai desmoronar, não é possível. Então, eu arrisquei.

Desde o primeiro momento eu só aceitei a direção da escola porque o padre provincial e o [...] estavam apoiando.

Então, é um trabalho a mais. A agenda é enorme, mas me dá um equilíbrio. É como carregar uma mala: é pesado. Carregar duas, teoricamente, seria mais pesado, mas só que dá um ponto de equilíbrio.

Então, mais ou menos, a compreensão foi a seguinte: “Você vai lá para ver o que pode fazer”. Tanto ele quanto eu tínhamos uma compreensão que milagre em questões econômicas não existe. Então, eu vim de fato aberto nesse sentido.

Uma coisa que eu sempre gostei de fazer é dar retiro. [...] Eu acho que é fundamental porque senão você é engolido pelo mundo capitalista, o que é péssimo. Para jesuíta é fatal. Nossa linha tem que ser outra.

Então, também tem essas viagens e também tem coisa que não é um descanso, mas é uma atividade que eu tenho tido pelo menos uns três ou quatro convites por ano para conferências ligadas ao doutorado, ao meu doutorado. [...] E tem tido pelo menos umas duas ou três conferências por ano, convites em outras universidades [...] Isso está me ajudando a manter um exercício de professor e manter o currículo ativado.

Então, eu viajo para uma coisa e faço outras. Fico um dia a mais, nem que seja para visitar uma instituição da Companhia, discutir com as pessoas, ou então uma viagem próxima da outra. Eu junto e faço uma só, Divido o tempo por dois.

Algumas seqüências discursivas não foram agrupadas, mas apresentam conteúdo muito importante para os objetivos da pesquisa. Elas tratam de assuntos diversos e mostram algumas considerações sobre as atividades, sobre os indivíduos e a forma como algumas questões são analisadas:

Eu queria fazer um curso de gestão [...] e não tenho tempo nem eu acho um curso que seja apropriado, digamos, nem tenho tempo nem tenho um curso adaptado à minha realidade.

Renunciei a duas coisas que preencheram minha vida muito bem e que eu estava muito feliz. Então, isso não tem outra palavra, foi renúncia mesmo. Então, reconheço que a missão engloba tudo isso... da parte administrativa eu tenho um certo faro que sem ter nenhuma preparação específica consigo dar a impressão que tenho, e às vezes dá certo. Na parte pedagógica, se é só a parte pedagógica, dá muito mais satisfação [...] Agora, tem momentos na parte pedagógica que não são fáceis.

O segundo ano foi marcado pela crise de não ter mais a reserva. Aí, foi muito duro o segundo ano. Tive que deixar de multiplicar as idéias, os projetos, para poder me dedicar a algo que era urgente.

São momentos agradáveis, mas não são relaxantes, porque, acaba que o assunto do colégio, vem a toda hora, por todos os lados. Então, o que é

mais cansativo é que todo lugar que eu vou pode acontecer que eu esteja o tempo todo sendo interpelado pra falar e pra pensar no colégio.

A minha vida toda, meus horários, minhas preocupações, tudo, tudo, está completamente determinado pelo meu trabalho e pela minha missão. Então, eu não posso pular fora da minha sombra.

Tenho cansado muito; é uma paixão que cansa e, algumas vezes eu me pergunto: “Puxa, no contexto brasileiro, vale a pena insistir no campo da educação filantrópica?”

Então, quando eu balanceio as coisas assim de um lado, eu sinto certo desânimo. Parece que não tem assim um reconhecimento institucional do trabalho que a gente faz. Mas tem um potencial enorme.

As pessoas dizem que eu sou muito criativo. Eu me considero inquieto. É um campo enorme de criatividade, mas será que isso não vai me esgotar? E eu vou desistir de criar? Não sei! Ou vou ser vencido pelo cansaço?

Eu só acho que eu não devo ficar muito tempo. Estou dizendo isso porque eu acho que não suportarei por muito tempo trabalhar num pique animado pela obra. Será que vale a pena, nesse caso, alguém continuar na função se ele não tem mais ânimo? Eu acho que não. Então, assim como a Companhia me pediu para ir lá, eu gostaria de pedir à Companhia que observasse não o tempo que necessita porque não tem ninguém; que respeitasse um pouquinho o meu limite de ver que quando estiver perto ela não deixe passar do limite. Eu quero [...] ter gás pra fazer outras coisas. Não quero sair completamente estressado, não. Eu tenho medo que a instituição me engula ou esgote todas minhas forças. Isso é um risco. Ela pode esgotar. Por isso, eu tenho que refazer um pouco minha agenda, cuidar mais dessa questão do descanso, do lazer, do lazer da cabeça, mas é difícil achar a fórmula.

Claro que a mudança de clima, tudo isso a gente enfrenta, quando tem uma missão. Então, eu até estou relativamente bem tranquilo, no sentido de, até quase diria, um pouco de sangue doce, de ver o que se pode fazer e tentar fazer isso.

A minha preocupação de fundo é sempre isso: manter a unidade, e manter um clima institucional.

Todas as seqüências discursivas apresentadas são a base para a análise, considerando a teoria levantada no primeiro capítulo, e fazendo a correlação com os objetivos propostos, neste trabalho.

## **4.2 Análise das informações**

A análise será apresentada por meio de tópicos, de acordo com os objetivos específicos previamente elaborados para a pesquisa.

a) *Primeiro objetivo específico* – Levantar, com os diretores de instituições de educação, o relato da relação trabalho–missão no exercício de suas atividades. Os diretores apresentaram uma inversão na relação proposta no objetivo. A relação apresentada por todos os diretores é missão/trabalho, e isso pode ser visto por meio de seqüências discursivas, em que a missão aparece como o elemento que justifica as atividades desenvolvidas:

Eu nunca desejei, nunca pedi para ser diretor. Agora, eu aceitei como missão que a Companhia de Jesus confiou.

Ser administrador é uma missão também. Segue uma via, uma ponte. Eu sou diretor, enviado aqui pela Companhia de Jesus, Eu sinto que a minha missão hoje [...] ela adquiriu um perfil de trabalho profissional; que eu tenho que me profissionalizar, que agir profissionalmente.

Outro ponto importante dessa missão é que eu sinto que a instituição é uma maneira de participar da historia humana.

Depois de lá, era para voltar para Salvador. Aí me mandaram pra cá. [...] “Você fica lá depois assume [...]”.

Como pode ser percebido nas seqüências acima, todos os diretores colocam a missão na frente do trabalho, e o contexto da organização que os entrevistados fazem parte propicia essa percepção. Em uma organização religiosa, a missão é um ponto essencial e parte integrante da própria vida religiosa como vocação fundamental ao seguimento de Jesus (RODRIGUEZ e CASAS, 1994).

Assim, o sentido do trabalho para os religiosos é posterior ao da missão, pois esta tem o caráter integrador do compromisso vocacional. É, segundo Vitório (2008), ligada ao doar-se aos outros e organizadora da vida, porque se inscreve como um bem divino.

Colaborando com a compreensão da missão como bem divino, o Papa João Paulo II diz que os religiosos são chamados e escolhidos por Deus, para quem devem orientar toda a sua vida (PAULO II, 1996). É uma missão totalizante, que adquire características das instituições totais, apresentadas por Goffman (1967), como atestado pela fala do entrevistado: “A minha vida toda, meus horários, minhas preocupações, tudo, tudo, está completamente determinado pelo meu trabalho e pela minha missão. Então, eu não posso pular fora da minha sombra”.

Nas organizações religiosas, o indivíduo tem toda a sua vida orientada pela força institucional, e esse aspecto, segundo Etzioni (1964), faz com que essas instituições possam ser vistas, praticamente, como sociedades em si mesmas.

Para funcionar como sociedade em si mesma, a organização religiosa precisa de um discurso integrador, e a missão se presta a esta finalidade. A missão integra a vida religiosa porque a liga, essencialmente, ao aspecto espiritual, e este adquire a capacidade de dar aos indivíduos a segurança necessária para orientar a vida, segundo os ideais cristãos.

Essa missão, ligada, essencialmente, ao aspecto religioso e vocacional, pode ser vista, também, sob a perspectiva apresentada por Enriquez (1997), quando trata da existência das instâncias mítica e organizacional nas organizações.

Para ele, a presença do mito está ligada à origem das coisas, estruturando o mundo e as pessoas, agrupando-as ao redor de uma narrativa identificadora. Nas organizações religiosas, a narrativa identificadora está presente de forma muito clara nos princípios fundacionais, que são repassados durante todo o processo de formação dos novos religiosos, e reafirmados, constantemente, por meio da estrutura organizacional.

Para Enriquez (1997), essa estrutura organizacional possibilita que os indivíduos busquem o domínio das incertezas e um futuro previsível.

Assim, a missão reúne um caráter totalizante enquanto ligada ao mundo religioso, e este é responsável por garantir uma oblação de vida. Tem também um forte apelo cultural quando congrega indivíduos em torno de um discurso unificador capaz de dar segurança e conformidade.

Para identificar o discurso dos entrevistados sobre a relação trabalho–missão, é preciso avançar no campo conceitual e chegar no campo da estruturação da vida religiosa.

A vida religiosa tem, na sua estrutura, a missão como integradora e o religioso

professa adesão por meio de três valores, chamados “votos”, a saber: pobreza, castidade e obediência. Por meio dos votos, o religioso compromete-se com a organização à qual pertence e, também, à Igreja. E, se fosse colocar uma linha cronológica para mostrar o processo de integração do indivíduo na organização, apareceria em primeiro lugar a organização (originada e orientada pelo ideal do fundador); depois a missão (elemento integrador e que justifica a existência da organização), e, finalmente a profissão por meio dos votos.

O indivíduo professa os votos em função da missão, e esta é primária na relação com o trabalho. O desenvolvimento de atividades pode ser tratado como consequência da missão, e os votos ajudam a compreender essa relação.

O voto de obediência adquire no discurso dos entrevistados um papel muito importante na definição da percepção da relação trabalho–missão. As seqüências discursivas abaixo, selecionadas entre as apresentadas, anteriormente, mostram como os diretores têm na obediência, o elemento unificador do discurso:

Que é obediência? Eu renuncio a decidir sozinho. [...] mas eu acredito nisso também: Não decidir sozinho significa que Deus decide por mim e tem os mediadores, superiores e tal.

Eu nem imaginava que viria para cá. Eu até já tinha planejado fazer a caminhada de Compostela.

Aí o [...] me disse: [...] “Você vai ter que ir para assumir [...] porque a coisa lá está...”.

Quer dizer, nunca passou pela minha cabeça ser diretor de escola, mas por obediência e também pode ser até mesmo por uma necessidade da província.

Na hora vi que, como jesuíta, era um momento que a província não tinha ninguém. Aceitei.

Eu não posso dizer que eu não aceitei [...] eu não tinha muito como recusar, da maneira como tinham colocado, tendo feito os últimos votos.

Mas ali eu, de fato, não tinha objeção maior. Então, eu larguei tudo, escrevi para ele: “Olhe, em princípio, eu aceito”.

A partir dessas seqüências, é possível afirmar que existe um discurso sobre a obediência, e esse leva, diretamente, à missão. Os entrevistados colocam a

obediência como o meio que leva o religioso a assumir a missão que é central para a organização religiosa.

De acordo com a Companhia de Jesus (2008), a origem da obediência para a organização está na mística de serviço do fundador e dos primeiros companheiros e tem como base a procura em cumprir a vontade de Deus, permitindo aos membros transformarem-se em servidores da missão evangelizadora da Igreja, libertando-os do “amor próprio, querer e interesse”.

A força institucional presente no discurso, aproxima-o do caráter totalizante presente nas instituições totais. A obediência religiosa pode ser vista pelo caráter envolvente que, mesmo não colocando barreiras físicas no intercâmbio social, no caso das organizações religiosas apostólicas, faz com que os membros da organização partilhem um discurso próprio, que os “isola” do mundo.

É um discurso próprio mediado pela organização, e que os indivíduos partilham desde o primeiro momento do ingresso, e levam-no durante toda a sua vida na organização. Esse discurso leva à unificação e à programação coletiva de atividades, o que, segundo Goffman (1967), é característico de instituições totais.

O uso das palavras-pivô (TAB. 2) também mostra a centralidade da relação trabalho–missão no discurso dos entrevistados. A palavra missão teve 49 ocorrências; obediência 24, e trabalho 66.

Esses números não explicam a relação em si, mas servem de referência para a análise. A obediência, mesmo aparecendo com frequência numericamente menor, tem um peso importante no conjunto, pois, como as condições de produção dos discursos mostraram, muitos descrevem a obediência como determinante na definição da relação missão–trabalho. “Eu fui para único lugar que eu não queria ir, que era o colégio”. Essa afirmação serve para mostrar como a obediência religiosa é um elemento estruturador e unificador do discurso.

O religioso assume que não gostaria de ir para o colégio, mas aceita ir porque esse é um elemento constitutivo da condição religiosa. Dessa forma, o discurso captado mostra a obediência como determinante da missão, e esta, por sua vez, do trabalho.

O uso do efeito retórico da justificativa, também, está presente nas seqüências apontadas. O discurso da obediência é estruturador e unificador, mas os entrevistados usam justificativas para acatar a missão: “porque a coisa lá está...”; “também pode ser até mesmo por uma necessidade da província”; “era um momento que a província não tinha ninguém”; “eu não tinha muito como recusar, da maneira como tinham colocado, tendo feito os últimos votos”.

Esses trechos de seqüências mostram um recurso usado por todos os entrevistados para justificar o discurso da obediência. Em Enriquez (1997), a organização como sistema simbólico serve para explicar esse comportamento. Os religiosos fazem parte de uma organização em que a representação simbólica é muito importante tanto na estrutura como no pertencimento, e isso ajuda no desenvolvimento do controle tanto afetivo como intelectual.

O religioso obedece, e por isso assume uma missão, e esta compreende o desenvolvimento de diversas atividades, como no caso dos diretores de colégios entrevistados, formando o tripé obediência–missão–trabalho, que leva à aquisição de identidade social e ao reconhecimento pelos pares e pela sociedade.

b) Segundo objetivo específico – Identificar instâncias em que a relação trabalho–missão apresenta-se como geradora de prazer. Entra no campo da psicodinâmica do trabalho, ao tentar estabelecer uma relação entre o trabalho desenvolvido pelos entrevistados e o prazer.

Nas entrevistas feitas, chama atenção o fato de não haver citação explícita da palavra prazer. Embora esse resultado tenha sido antecipado ao se considerar a organização religiosa como sistema cultural e simbólico, a ausência da palavra ajuda a captar a ausência de um discurso sobre o prazer.

A ausência da palavra prazer não implica que os religiosos entrevistados não experimentem prazer no desenvolvimento de suas atividades. As seqüências a

seguir mostram como, mesmo não falando diretamente, ocorrem situações em que há expressão de reconhecimento, valorização, gratificação, alegria e motivação, apontadas por Dejours (1992) como indicadores de prazer.

Estou aqui até agora, feliz da vida!

Então, eu digo: Eu estou fascinado com o potencial da instituição, com a qualidade de muita gente que trabalha na instituição.

A instituição me dá uma possibilidade de intervenção.

Eu armazenei energia, forças e também mostrei, descobri meu potencial. Eu ganhei uma certa confiança, credibilidade na própria instituição antes de começar a fazer intervenções.

Então, se eu puder dar o melhor pra eles, darei. Graças a Deus, estamos conseguindo.

Tudo o que a gente faz aqui, todo mundo colabora. Os setores interagem e tudo acontece da melhor forma possível. Realmente, eu estou muito feliz. [...] Realmente, eu estou muito tranqüilo, muito feliz com essa equipe.

De fato a gente já está criando um clima bom [...] Está criando um clima bom.

Tive bons formadores aqui no próprio colégio.

A partir do conjunto das entrevistas, é possível dizer que não há um discurso de prazer, mas há um discurso de realização, e este é, segundo Dejours (1992), indicador do prazer no trabalho. Essa realização implica o equilíbrio entre a organização do trabalho e a estrutura mental do trabalhador e pode levar o indivíduo a desenvolver atividades criativas.

“É um campo enorme de criatividade”; “Era uma criatividade muito grande”; “as pessoas dizem que eu sou muito criativo. Eu me considero inquieto”. Essas seqüências mostram como a criatividade, também, está presente nas atividades dos entrevistados. Segundo D’Acquino (1992), a criatividade surge quando o indivíduo atinge alto nível de prazer.

A palavra-*pivô* Feliz aparece no conjunto das entrevistas 13 vezes e a relação estabelecida com ela e o prazer está na apropriação de uma realidade flexível da organização do trabalho, o que, segundo Dejours (1994), leva a um trabalho equilibrante.



O trabalho equilibrante inscreve-se na instância das cargas psíquicas que os indivíduos experimentam nas suas atividades. E, mesmo que a mensuração disso seja difícil, por se tratar de um elemento qualitativo, é possível, por meio de indicadores, captar como os indivíduos equilibram as suas atividades e experimentam prazer.

De Masi (2000) afirma que o prazer passa pela experiência do ócio criativo. É uma espécie de jogo e aprendizado, que exige uma constituição de abertura dos indivíduos para poder alcançar o equilíbrio entre o conteúdo do trabalho e a gratificação pulsional.

Nesse sentido, os entrevistados expressam, claramente, o alcance do jogo e do aprendizado nas suas vidas. O jogo é movido pelo desafio, pelo risco, e esse aspecto aparece com evidência nas seqüências: “E como eu sempre fui movido a desafios”; “Comecei a encarar o desafio, um a mais, um a menos não vai fazer diferença”; “Eu assumi também, pelo risco. Pelo sentido do desafio. Fascinado pelo desafio da missão”.

Essas afirmações mostram como os entrevistados dão sentido às suas atividades, e o sentido último pode ser visto na oblação apontada por Vitorio (2008). O sentido é alcançado no serviço às pessoas, na consagração da vida, no amor oblativo, que, segundo D’Acquino (1992), é expressão viva do prazer.

Implícito no discurso, é possível perceber que a instância que aparece como fonte geradora de prazer está situada na relação com as pessoas. As seqüências discursivas apresentadas mostram como os entrevistados colocam a experiência da missão-trabalho no campo da relação que cada um tem com as pessoas, que partilham das mesmas atividades: “Eu estou fascinado [...] com a qualidade de muita gente que trabalha na instituição”; “Tudo o que a gente faz aqui, todo mundo colabora”; “Os setores interagem e tudo acontece da melhor forma possível”.

O prazer aparece mediado pela ação e pelo convívio com outras pessoas. “Qualquer jesuíta que vier trabalhar aqui no meu lugar, com essa equipe, não vai ter nenhuma perturbação”. Não é um prazer narcísico ou voltado para a organização formal, mas

carregado de representação simbólica, uma vez que os religiosos fazem parte de uma organização totalizante (GOFFMAN, 1967), em que as relações orientam não somente as atividades, mas toda a vida (PAULO II, 1996).

Essa realidade é muito abrangente e, mesmo que apareça apenas de forma indireta, possui alto valor na definição de vivências do prazer no desenvolvimento das atividades. Assim, a ausência de um discurso do prazer não significa uma ligação com o ideal ascético e de sacrifício que os religiosos carregam consigo.

Essa ausência pode ser vista mais pela dificuldade em falar do assunto (“Eu entendo que não tem que fugir da missão, não”) do que pela negação do mesmo, e o fundamento, para isso, pode ter base no ideal que coloca o religioso como um servidor das pessoas (oblação) que se realiza nessa missão.

Terceiro objetivo específico da pesquisa – Identificar instâncias em que a relação trabalho–missão gera sofrimento para os religiosos diretores. Continua no campo da psicodinâmica do trabalho e busca entender a relação trabalho e sofrimento, na sua expressão de sofrimento.

Assim como o prazer, não é possível dizer que existe um discurso explícito sobre o sofrimento no trabalho. Entretanto, a sobrecarga de atividades observada, a partir da descrição de um dia de trabalho dos entrevistados mostra a possibilidade da existência de sofrimento.

Eu levanto [...], procuro vir logo cedo pra cá, mesmo antes de tomar café.

E quando é ali pelas 6h da tarde, nós temos a missa da comunidade. Então a gente dá um jeito e se manda. Tem que marcar a nossa missa lá. O almoço, não dá para ser certinho assim, ao meio-dia. Tem dia que a gente vai meio-dia, tem dia que vai meio dia e meia, tem dia que vai uma hora!

Ontem de manhã, cheguei aqui, tive também missa às 6h30 e sai daqui 9h da noite. Então, o dia de ontem... é muito variado.

Muitas vezes, eu tenho que entrar pela noite, e fico assim 7h, 8h da noite [...]. Então, é uma agenda assim pesada, que eu tenho que rever do ponto de vista do tempo.

Hoje tem esse encontro com os professores, daqui a pouco. Acabei de ter um e outro às 4h. Depois que tem mais? (vai para o computador ver a agenda). Ontem, instalamos aqui no colégio uma comissão de professores.

Essa sobrecarga apontada nas seqüências acima retrata o que Libanio (2005) apresenta como impacto da realidade contemporânea, sobre a vida religiosa. Segundo ele, existe uma confusão entre vocação e trabalho, e o religioso vê-se envolvido na busca por credibilidade por meio de estudos e especializações, mas existe o risco de entrar na ciranda da busca por êxito meramente comercial.

Essa confusão pode desencadear o que Dejours (1992) chama de “sofrimento no trabalho”. Para ele, o sofrimento chega ao indivíduo quando o espaço de liberdade sobre a organização do trabalho é bloqueado, e pode se manifestar por meio do sofrimento mental e físico.

Algumas palavras-pivô relacionadas com sofrimento foram usadas, mas a ocorrência foi muito pequena. renúncia, cansado, infeliz, tenso, insatisfeito. A baixa ocorrência dessas palavras de um lado e o relato da sobrecarga, de outro, mostra um paradoxo interessante para a análise. Como os mesmos indivíduos fazem um relato de alta sobrecarga de atividades e não mencionam o sofrimento como parte desse processo?

A resposta para essa pergunta não é fácil. Mendes e Silva (2006) dizem que os religiosos vivem na busca constante por realizar a missão, e que o não cumprimento disso leva à experiência da vergonha. Vergonha que pode aparecer manifestada em estratégias de defesa, que buscam, segundo Dejours (1992) modificar, transformar e eufemizar a realidade do sofrimento.

A palavra-pivô EU apareceu 1.029 vezes no conjunto das entrevistas, e essa repetição chama atenção, por se tratar de uma palavra que remete ao individualismo, que pode ser usada para mostrar um personalismo, mas também, pode chamar atenção para a instância organizacional, tal como teorizado por Enriquez (1997) na análise das organizações.

Nessa instância, a organização é o lugar da regulação em que se destaca o conflito entre o reconhecimento do desejo e o desejo de reconhecimento que o indivíduo exprime na busca por ser reconhecido como membro do grupo.

Para encontrar o relato sobre sofrimento, recorreu-se à análise das estratégias de defesa usadas pelos indivíduos no exercício das suas atividades. Para Dejours (1992) a existência de estratégias, aponta para o sofrimento e para a busca de proteção e equilíbrio. Dessa forma, o sofrimento pode ser percebido no discurso dos entrevistados. As seqüências abaixo o exemplificam:

Agora, o que me interessa, falo assim “Não me interessa se é assim, se é assado”. Me interessa se está havendo um clima de cordialidade, de respeito, de alegria.

Quando entrei aqui, falei: “Não vou construir nada”.

Eu, pessoalmente, desde o primeiro dia não trato disso. [...] Também pra evitar uma imagem... porque quando procuram um diretor jesuíta, já vêm em nome do evangelho, da caridade, da bondade.

O máximo que pode fazer é não dar certo. Eu não vim com um peso. E assim, se não der certo, eu não vou ficar frustrado.

Então, eu não aceitei começar pela agenda dos problemas.

Então, eu decidi o seguinte: no primeiro ano eu vou arriscar. A instituição é sólida. Se eu errar alguma coisa, não vai desmoronar, não é possível.

Então, é um trabalho a mais [...] É como carregar uma mala: é pesado. Carregar duas, teoricamente, seria mais pesado, mas só que dá um ponto de equilíbrio.

Você vai lá para ver o que pode fazer.

Nessas seqüências, é possível captar a existência do sofrimento, expresso seja por meio da racionalização, da passividade ou do individualismo no trato com o desenvolvimento das atividades (MENDES e BARROS, 2003). É uma estratégia de defesa baseada na justificação.

Há uma necessidade de justificar a possibilidade de alguma coisa não sair conforme o esperado: Se não der certo, eu não vou ficar frustrado. É como se por meio da justificação os indivíduos isentassem-se de responsabilidades: A instituição é sólida, se eu errar alguma coisa não vai desmoronar. Ou da vergonha que pode ter se a missão não for cumprida: Se não der certo, eu digo: “Disse a vocês que não tinha experiência”.

Existe, ainda, um sofrimento, que é percebido em outras seqüências discursivas:

Eu não tenho curso de administração, mas aprendi que só sai o que entra. Isso é a regra básica. Não pode sair mais do que entra.

A dificuldade, digamos assim, secundária, é que eu não sou da área da educação.

Da parte administrativa eu tenho um certo faro, que sem ter nenhuma preparação específica consigo dar a impressão que tenho, e às vezes dá certo.

Eu queria fazer um curso de gestão [...] e não tenho tempo nem eu acho um curso que seja apropriado. Digamos, nem tenho tempo nem tenho um curso adaptado à minha realidade.

Essas quatro seqüências apresentam um tema que é muito importante na definição do sofrimento: a diferença entre a realidade e as exigências das atividades. Dejours (1992), diz que o sofrimento se dá pela distância entre o real e o prescrito pela organização do trabalho, e que quanto maior essa distância, maior o grau de sofrimento para o indivíduo.

Ao dizer que não possuem formação para o trabalho, os entrevistados estão mostrando que há uma distância entre a realidade e as exigências da missão. Essa distância, segundo Libanio (2005), é uma característica da pós-modernidade, que exige o desempenho de tarefas sem a devida preparação dos indivíduos, que estão responsáveis pela execução.

Além disso, a falta de preparação específica pode ser analisada como um desejo de melhorar a condução da missão, uma vez que as exigências colocadas para o desenvolvimento das atividades são cada vez mais complexas e pedem preparação daqueles que estão envolvidos nas suas execuções.

Por outro lado, a organização religiosa da Companhia de Jesus tem como carisma “*Ad Maiorem Dei Gloriam*” (Tudo para a maior glória de Deus). Segundo Lowney (2005), isso leva a atos heróicos por partes dos seus membros. Para ele, os Exercícios Espirituais<sup>6</sup> preparam o jesuíta para exercitar sua capacidade de heroísmo todos os dias, não somente como uma resposta a uma situação de urgência, mas uma questão vital, escolhida deliberadamente.

---

<sup>6</sup> Exercícios Espirituais: experiência espiritual iniciada com Santo Inácio de Loyola, fundador da Companhia de Jesus, e que os jesuítas experimentam durante toda a sua vida.

Junto com a falta de formação específica para o trabalho em colégios, causadora de sofrimento, vem a mudança de missão. Mudar de missão, também, pode significar sofrimento:

Eu estava me realizando como jesuíta, como pessoa, como intelectual, como profissional, como formador, como gente.

Estava fazendo um trabalho criativo, inovador, estava feliz por isso.

Eu tinha um hábito, lá em [...] que não consegui manter, que era caminhar quatro ou cinco vezes por semana. [...] Era mais saudável quando eu caminhava, [...] eu rezava caminhando. Se eu diminuí as caminhadas, significa que eu estou rezando menos.

Renunciei a duas coisas que preencheram minha vida muito bem e que me faziam muito feliz. [...] foi renúncia mesmo.

O uso do verbo no passado permite compreender que a mudança causou sofrimento. O não estar se realizando mostra que o presente pode ser visto sob a ótica do sofrimento, embora não esteja explicitamente manifesto.

Assim, a falta de formação específica pode ser vista como fator que faz com que o sofrimento seja experimentado pelos entrevistados, embora não suficientemente forte para justificá-lo, pois o ideal religioso tem um caráter espiritual que vai para além da execução da missão, garantindo o que Lowney (2005) chama de “heroísmo do religioso”.

Outra instância geradora de sofrimento captada na fala dos diretores é a sobrecarga de atividades. A descrição das inúmeras atividades de cada um, mostra como o acúmulo de tarefas deixa espaço para que a distância entre o real e o prescrito pela organização seja grande, causando sofrimento.

Nesse sentido, percebe-se que até mesmo as atividades de lazer são vistas quase como em oposição ao ideal da missão:

Cinema, eu acho que fui só uma vez. Não sou muito de ir a cinema, não.

Final de semana também passo quase sempre ocupado. Às vezes, saio com os amigos para almoçar ou para jantar. Ao cinema vou, mas não muito, porque também não ia antes.

Sair à noite, eu saio menos. O pessoal sai mais. Normalmente, nos finais de semana eu estou na paróquia. Quando eu não tenho muita atividade na paróquia, sábado à tarde, por exemplo, eu vou ao shopping, tomo um sorvete, vou à livraria.

Lazer realmente é muito restrito, mas estamos sobrevivendo.

As seqüências destacadas mostram comedimento no tratamento de atividades de lazer e descanso. É possível entender esse comportamento, caso se considere a missão como totalizante e comportando o lazer como parte insignificante. O lazer parece macular o caráter missionário das atividades. E, mesmo que haja o relato da necessidade de encontrar formas de descansar – “Eu tenho que encontrar a maneira de descansar correspondente a essa missão” – a realidade mostra uma distância entre o professado e o que é praticado.

Portanto, as instâncias de sobrecarga das atividades e a falta de formação específica para o trabalho em colégios aparecem nas falas como espaços em que o sofrimento se instala, desencadeando estratégias de defesa, na busca de mudança da realidade que faz sofrer, embora essas mesmas estratégias possam funcionar como enganadoras, ao amenizar o sofrimento e não buscar formas de eliminá-lo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema levantado, inicialmente, nesta a pesquisa – Para religiosos que assumem a atividade de direção de colégios, qual é a relação que se estabelece entre trabalho e missão e como essa relação pode ser geradora de prazer e/ou sofrimento? – levou a outras questões e à procura de respostas pertinentes aos objetivos deste trabalho.

Perguntar pelo trabalho na vida religiosa, sobre o impacto da realidade atual nas organizações religiosas, e sobre o sentido do trabalho compôs o quadro norteador da pesquisa, favorecendo o alcance dos objetivos propostos. Dessa forma, é possível afirmar que o *objetivo geral* – Identificar como religiosos diretores de instituições de educação descrevem em suas atividades a relação trabalho–missão: como geradora de prazer e/ou de sofrimento – foi alcançado de forma clara, por meio da análise do discurso, feito sobre os *corpora* construídos com as entrevistas e considerando o contexto ou condições discursivas em que foram produzidas.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico, foi possível encontrar um discurso da missão em que o trabalho aparece como subordinado à missão, levando a uma inversão na formulação feita nos objetivos iniciais, que buscavam a relação TRABALHO–MISSÃO. Mas informações levantadas apontaram a importância maior atribuída à missão, sugerindo a inversão para MISSÃO–TRABALHO.

Ora, essa inversão não é meramente um efeito de posição na grafia dos termos. É definidora de uma relação que se estabelece pelo princípio religioso, mostrando uma forma própria de ver o mundo e as relações firmadas entre as diferentes áreas de atuação dos religiosos.

Ao colocar na frente a missão, o religioso sinaliza para algo que vai além da simples execução de atividades, chegando ao comprometimento da vida como um todo, e essa percepção só pode ser analisada levando-se em conta o caráter vocacional, totalizante e cultural aí implicado. A missão é constitutiva do ser religioso como



elemento integrador, capaz de unificar os discursos, o modo de viver, a visão de mundo e, principalmente, a forma de atuação dos membros das organizações religiosas.

Por meio da missão, o religioso atua no mundo, apresenta-se como capaz de executar ações em favor das pessoas não somente sob o ponto de vista de serviço, mas como oblação, doação e, até, sacrifício, fazendo com que o entendimento dessa relação MISSÃO–TRABALHO seja de vital importância para a compreensão da vivência do prazer e/ou sofrimento.

Se a missão é o discurso integrador, a obediência religiosa apareceu como o discurso unificador, e aqui se encontra uma descoberta do presente trabalho. A obediência faz parte de um conjunto formado ainda pela pobreza e castidade, de valores evangélicos que os indivíduos professam, quando da entrada numa organização religiosa, e objetivam deixar o religioso livre para o trabalho missionário.

Essa liberdade pode ser vista, inicialmente, como paradoxal (para ser livre, professam-se vínculos estáveis), mas no ambiente cristão e das organizações religiosas é vista como meio de alcançar objetivos nobres de dedicação ao serviço da fé e da promoção da justiça. Assim, para o religioso a obediência é meio de consagração vocacional. No discurso dos diretores entrevistados, ela aparece como unificadora do discurso que culmina na relação missão–trabalho.

A missão integra e a obediência religiosa unifica. Esse discurso encontrado na fala dos diretores entrevistados mostra uma sutileza muito grande, porque tanto a integração como a unificação fazem parte do mesmo universo totalizante que é a vida religiosa, embora cada um traga consigo especificidades que só podem ser captadas por meio de uma análise detalhada dos determinantes do discurso.

Para os diretores entrevistados, a obediência religiosa unifica, porque é ela que imprime o caráter de ser enviado, e muitas das seqüências discursivas destacadas na análise mostram esse aspecto. Para cumprir a missão, é preciso ser enviado, e o envio é por meio da obediência, que, em última análise, é feita a Deus.

Portanto, sendo o trabalho subordinado à missão, é necessário analisá-lo não somente por meio da sua execução, mas, principalmente, pela via espiritual e religiosa, na qual se encontra o trabalho religioso, como se deduz a partir da fala dos diretores entrevistados.

O *segundo objetivo específico* – Identificar instâncias em que a relação trabalho–missão se apresenta como geradora de prazer –, a exemplo do objetivo geral e do primeiro específico, também foi alcançado.

Por meio da análise do discurso, foi possível identificar a ausência de um discurso sobre o prazer, embora muitas seqüências discursivas tenham demonstrado a ocorrência de vivências de prazer. Os diretores falaram, principalmente, por meio de implícitos discursivos, do prazer que experimentam no desenvolvimento de suas atividades.

A ausência de um discurso não significa a ausência do próprio prazer. Na análise feita, a relação com as pessoas que colaboram no desenvolvimento das atividades foi apresentada como espaço de vivência do prazer. Os diretores mostraram como o convívio com as pessoas propicia prazer, pois traz consigo o reconhecimento, a criatividade, a experiência de um trabalho equilibrante e a possibilidade de aprendizado.

Um pressuposto inicial da pesquisa era de que os religiosos teriam dificuldades em tratar o assunto do prazer, pois este circula por um espaço em que a cultura existente nas organizações religiosas não tem muita familiaridade. Esse pressuposto foi confirmado, e o fato de, em todas as entrevistas, não aparecer sequer uma citação da palavra *prazer*, pode exemplificar essa dificuldade em tratar do assunto.

De outro lado, a dificuldade não impede o aparecimento do tema, mesmo que de forma “não dita”, e para isso a análise do discurso, no formato usado, foi de muita importância para captá-lo.

O *terceiro objetivo específico* – Identificar instâncias em que a relação trabalho–missão gera sofrimento para os religiosos diretores – também foi alcançado. Assim

como o prazer, também não há um discurso do sofrimento, mas relatos mostrando o uso de estratégias de defesa apontam para a ocorrência do mesmo.

De acordo com a psicodinâmica do trabalho, a distância entre o desejo do trabalhador e a organização do trabalho determina o espaço em que o sofrimento se instala. E, por meio da análise do discurso, foi possível captar instâncias em que o sofrimento é vivenciado. Algumas seqüências discursivas apresentadas mostram o sofrimento devido à sobrecarga de atividades, como à falta de formação específica para o trabalho em colégios.

A sobrecarga de atividades é uma marca constante no discurso de todos os diretores entrevistados, e essa ocorrência mostra como o desenvolvimento da missão-trabalho também gera situações em que há o bloqueio da relação homem-organização do trabalho. Essa sobrecarga pode levar ao ativismo no desenvolvimento das atividades, e esse é um indicador de sofrimento.

Além desse indicador, o uso de estratégias de defesa mostra como os diretores usam meios de proteção na busca pelo equilíbrio. Essas estratégias funcionam como válvulas de escape, que os ajudam a amortecer o sofrimento, embora haja o risco de eufemização da realidade que faz sofrer.

Ao justificar certos comportamentos, diante de situações que fazem sofrer ou que podem dar errado, o discurso dos diretores mostra o sofrimento, embora não explicitado diretamente.

Atividades de lazer e descanso aparecem quase como uma “ofensa” ao trabalho religioso. E, mesmo que a vida numa organização religiosa tenha o caráter oblato e, até de sacrifício, esse discurso sobre o lazer de fato mostra um sofrimento existente.

Na fala de um diretor sobre o seu dia de trabalho há uma hesitação em dizer que antes de ir para o colégio ele toma café. Parece que tomar café não faz parte do seu dia ou, diante de tantas outras atividades, tomar café pode parecer uma atividade menor, que não merece, ser mencionada.

A mudança de missão, também, aparece como fonte de sofrimento, e o uso de verbos no passado para falar da realização e alegria mostra um sofrimento na atividade atual.

Outra instância em que ocorre sofrimento é ocasionada pela falta de formação específica para o trabalho de diretor de colégio. Existem seqüências em que aparece a falta de formação na área como dificultador da missão-trabalho, e essa falta tanto serve como estratégia de defesa ao justificar certas dificuldades como um desejo alinhado com a cultura totalizante das organizações religiosas.

De forma sintética pode-se dizer que, explicitando o discurso dos diretores entrevistados, os objetivos da pesquisa foram totalmente alcançados. Descobriu-se que a principal relação é aquela estabelecida entre MISSÃO-TRABALHO, e não entre TRABALHO-MISSÃO, como havia sido proposto nos objetivos. Surgiu um discurso que tipifica as atividades desenvolvidas como missão, que são aquelas que têm a sua base no caráter espiritual e religioso, marcada pela obediência.

O resultado desta pesquisa trouxe contribuições para as ciências administrativas, ao mostrar como religiosos, que atuam na direção de colégios percebem as suas próprias atividades e como se relacionam com a vivência do prazer e do sofrimento. Para a organização da qual os entrevistados são parte, a contribuição passa pelo entendimento dos espaços em que prazer e sofrimento instalam-se e pela possibilidade de intervenção para modificá-los a partir dos indícios explicitados na pesquisa.

Como limitação desta pesquisa, pode ser apontado o fato de não se poder fazer uma generalização, embora esse não tenha sido o propósito.

A pesquisa foi feita com um grupo de diretores pertencentes a uma única organização religiosa católica. Como sugestão para trabalhos futuros fica a indicação de pesquisas envolvendo membros de diferentes organizações.

Embora as organizações sigam uma orientação comum repassada pela Igreja Católica, cada uma possui uma forma própria, tanto para a formação dos seus

membros, como para o cumprimento da missão específica. Essa diversidade interfere na relação trabalho–missão? Interfere na identificação de instâncias de prazer e/ou sofrimento?.

Outra indicação para trabalhos futuros é a realização de pesquisas com religiosas que também são diretoras de instituições de educação. A questão de gênero interfere na relação trabalho–missão? As instâncias de prazer e/ou sofrimento são as mesmas para religiosos e religiosas?.

A pesquisa foi feita somente com diretores de colégios. Religiosos em outras atividades experimentam a mesma relação entre trabalho-missão? Como é a vivência de prazer e sofrimento no desenvolvimento de suas atividades?.

A colaboração dessas pesquisas pode ser tanto para as ciências administrativas, que passarão a ter maior conhecimento das organizações religiosas católicas, como para as próprias organizações, que poderão usar os resultados para melhorar as suas práticas tanto internas quanto externas.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

AMADO, Gilles. **Coesão organizacional e ilusão coletiva**. In: MOTTA, Fernando C. P.; FREITAS, Maria E (orgs). *Vida psíquica e organização*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. p. 103-115.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e centralidades do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2007.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006.

AQUINO, Tomás. **Suma Teológica** I, qu. 98, a. 2, ad. 3. São Paulo: Odeon, 1934.

BARRETO, Vicente P. (coord.). **Dicionário de filosofia do direito**. Rio de Janeiro: Renovar. 2006.

BARROS, Paloma C R; MENDES, Ana M. Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. **Psico-USF**, Itatiba, v. 8, n. 1, p. 63-70, jan/jun. 2003.

BECKER, Howard S. Quatro tipos de organizações religiosas. In: ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**: estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1967. p. 249-252.

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 2006.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia.; NORD, Walter R. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. p. 27-57. v. 1.

COMPANHIA DE JESUS. **Congregação Geral 35**. São Paulo: Loyola, 2008. No prelo.

D'ACQUINO, Giacomo. **Viver o prazer**. São Paulo: Paulinas, 1992.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo** de psicopatologia do trabalho. 5 ed. Ampliada. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DEJOURS, Christophe. **O fator humano**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (coord.) **O indivíduo da organização: dimensões esquecidas**. 3 ed. v. I, São Paulo: Atlas, 1996. p. 149-173.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, set/dez, 2004.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

ELIAS, Norbert. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

ENRIQUEZ, Eugene. **A organização em análise**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1964.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr. 1995.

GOFFMAN, Erving. Características de instituições totais. In: ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais.** São Paulo: Atlas, 1967. p. 303-331.

GOFFMAN, Erving. **Manicômios, prisões e conventos.** São Paulo: Editora Perspectiva, 1974.

HASSARD, John. Imagens do tempo no trabalho e na organização. In: CLEGG, Stewart R; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções.** v. 2. São Paulo: Atlas, 2001. p. 191-216.

LIBANIO, João B. Impactos da realidade sociocultural e religiosa sobre a vida consagrada a partir da América Latina: busca por respostas. In: **Congresso Internacional da Vida Consagrada: paixão por Cristo, paixão pela humanidade.** São Paulo: Paulinas, 2005. p. 169-224.

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas.** São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

LOWNEY, Chris. **El liderazgo al estilo de los jesuitas: las mejores prácticas de una compañía de 450 anos que cambió el mundo.** Barcelona – ES: Granica, 2005.

MACHADO, Marília N. M. Análise do discurso nas ciências da administração. In: HELAL, Diogo H.; GARCIA, Fernando C.; HONÓRIO, Luiz C. (Cord.) **Gestão de pessoas e competência: teoria e pesquisa.** Curitiba-PR: Juruá, 2008. p. 335-362.

MAINGUENEAU, Dominique. **Termos-chave da análise do discurso.** Belo Horizonte-MG: UFMG, 2006.

MENDES, Ana M. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: MENDES, Ana M. (org) **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas.** São Paulo: Casa do psicólogo, 2007a. p. 29-48.

MENDES, Ana M. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. In: MENDES, Ana M. (org) **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas.** São Paulo: Casa do psicólogo, 2007b. p. 49-61.



MENDES, Ana M. Pesquisa em psicodinâmica: a clínica do trabalho. In: MENDES, Ana M. (org) **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do psicólogo, 2007c. p. 65-87.

MENDES, Ana M; SILVA, Rogério R. **Prazer e sofrimento no trabalho dos líderes religiosos numa organização protestante neopentecostal e noutra tradicional**. Psico-USF, Itatiba, v. 11, n. 1, p. 103-112, jan/jun. 2006.

MERCURE, Daniel. Adam Smith: as bases da modernidade. In: MERCURE, Daniel; SPURK, Jan. (org) **O trabalho na história do pensamento ocidental**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2005. p. 115-136.

MIGEOTTE, Léopold. Os filósofos gregos e o trabalho na antiguidade. In: MERCURE, Daniel; SPURK, Jan. (org) **O trabalho na história do pensamento ocidental**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2005. p. 17-36.

MÜLLER, Hans-Peter. Trabalho, profissão e vocação: o conceito de trabalho em Max Weber. In: In: MERCURE, Daniel; SPURK, Jan. (org) **O trabalho na história do pensamento ocidental**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2005. p. 234-258.

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

NACHMANOVITCH, Stephen. **Ser criativo**: o poder da improvisação na vida e na arte. São Paulo: Summus, 1993.

ORLANDI, Eni P. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. 6 ed. Campinas: Pontes, 6ª edição, 2005.

OUTHWAITE, Willian; BOTTOMORE, Tom. **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

PASSOS, Izabel C. F. et al. Perfil Psicossocial da Clientela Atendida em Serviços de Psicologia: o “Formulário para Cadastro de Conjuntos Sociais”. Revista de Psicologia Plural. **Revista da Faculdade de Ciências Humanas Fumec**. XIII, n.19-20, p. 173- 214, 2004.

PAULO II, João. **A vida consagrada**: exortação apostólica pós-sinodal sobre a vida consagrada e a sua missão na igreja e no mundo. São Paulo: Paulus, 1996.

RODRIGUES, Angel A; CASAS, Joan C. **Dicionário teológico da vida consagrada**. São Paulo: Paulus, 1994.

SALAMITO, Jean-Marie. Trabalho e trabalhadores na obra de Santo Agostinho. In: MERCURE, Daniel; SPURK, Jan. (org) **O trabalho na história do pensamento ocidental**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2005.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

SUESS, Paulo. **Introdução à teologia da missão: convocar e enviar: servos e testemunhas do reino**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2007.

TOLFO, Suzana R.; PICCININI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, Edição Especial, p. 38-46, 2007.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VITÓRIO, Jaldemir. **A pedagogia na formação: reflexões para formadores na vida religiosa**. São Paulo: Paulinas, 2008.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WILLAIME, Jean-Paul. As reformas protestantes e a valorização religiosa do trabalho. In: MERCURE, Daniel; SPURK, Jan. (org) **O trabalho na história do pensamento ocidental**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2005. p. 63-87.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A – Roteiro para entrevista**

- 1.Contexto: dados sobre os entrevistados e situação em que foi feita a entrevista
  - 1.1.Origem do entrevistado: região, família, situação socioeconômica antes de entrar na vida religiosa, estudos, lazer, etc.
  
- 2.Contexto religioso:
  - 2.1.Entrada na vida religiosa: idade, processo, motivações, formação
  - 2.2.Trabalhos anteriores
  
- 3.Contexto atual:
  - 3.1.O trabalho atual: tempo, atividades, responsabilidades.
    - 3.1.1.Descrição de um dia de trabalho
  - 3.2.Desafios, problemas e dificuldades.
    - 3.2.1.Relato de dois ou três desafios, problemas e dificuldades no trabalho.
    - 3.2.2.Relato de como os problemas e dificuldades foram resolvidos.
  
- 4.Dados complementares
  - 4.1.Identificação: nome, idade.

Dados da escola: localização, número de alunos, número de empregados, turnos de funcionamentos, cursos oferecidos, estruturas de apoio pedagógico, valor médio da mensalidade

## APÊNDICE B – Formulário para cadastro de conjuntos sociais

001 – Nome do conjunto social/Sigla:
Endereço: 002 – Logradouro: Número: ... Complemento:.. 003 – Bairro 004 – Município 005 – UF: 006 – CEP 007 – Telefone 008 – Fax 009 – Correio eletrônico
010 – Tipo de conjunto social (consultar definição das categorias, Anexo 1): 1.Grupo 2.Associação 3.Organização 4.Instituição 5.Comunidade 6.Movimento social 7. Outro (especificar):
<b><u>Aspectos político-ideológicos do conjunto social</u></b>
011 – Um breve histórico do conjunto social
012 – Há comemorações, celebrações que se repetem (Festa de Natal, Festa de Páscoa, do padroeiro Aniversários especiais)? 1- Sim    2 - Não    3 - Não se aplica
013 – Descrevê-las:
014 – Quando novos membros/associados são recebidos no conjunto social, há "rituais de iniciação" (tipo calourada, apadrinhamento, cerimônias de introdução da pessoa)? 1- Sim    2 - Não    3 - Não se aplica
015 – Descrever
016 – Quando algum participante/membro/associado se afasta do conjunto social por alguma razão (viagem, mudança, aposentadoria), há cerimônias especiais de despedida? 1- Sim    2 - Não    3 - Não se aplica
017 – Especificar quais

018 – Quando algum membro/associado do conjunto social morre são realizados ritos específicos? 1- Sim 2 - Não 3 - Não se aplica			
019 – Descrever os ritos:			
<b><i>Aspectos político-ideológicos do conjunto social</i></b>			
020 – O conjunto social é:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa privada de sociedade limitada</li> <li>2. Empresa privada de sociedade anônima</li> <li>3. Empresa pública</li> <li>4. Autarquia</li> <li>5. Fundação</li> <li>6. ONG</li> <li>7. Órgão de serviço público federal</li> <li>8. Órgão de serviço público estadual</li> <li>9. Órgão de serviço público municipal</li> <li>10. Associação comunitária (de moradores ou outra)</li> <li>11. Associação de assistência</li> <li>12. Associação corporativa</li> <li>13. Sindicato</li> <li>14. Cooperativa</li> <li>15. Outro (especificar):</li> </ul>			
Quem é o mandatário (instância superior de poder)?			
021 – Órgão público	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
022 – Especificar qual:			
023 – Proprietário(s)	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
024 – Especificar qual(is)			
025 – Conselho curador	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
026 – Qual a composição do Conselho?			
027 – Instituição religiosa	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
028 – Especificar qual:			
029 – Outro (especificar):			
030 – O conjunto social está inserido em outro conjunto social?			
1. Sim 2. Não 3. Não se aplica			
031 – Qual? (especificar).....			
032 – O conjunto social tem outro, subordinado a ele?			
1. Sim 2. Não 3. Não se aplica			
033 – Qual? (especificar):			
034 – Depende financeiramente de outro conjunto social?			
1. Sim 2. Não 3. Não se aplica			

035 – Qual? (especificar):			
036 – É fiscalizado por outro conjunto social?			
1. Sim          2. Não          3. Não se aplica			
037 – Qual? (especificar):			
038 – Trabalha em parceria com outro conjunto social?			
1. Sim          2. Não          3. Não se aplica			
039 – Qual? (especificar):			
040 – Coopera esporadicamente com outro conjunto social?			
1. Sim          2. Não          3. Não se aplica			
041 – Qual? (especificar):			
042 – Qual é a principal função à qual o conjunto social se dedica?			
1.Educação			
2.Produção			
3.Guarda			
4.Saúde			
5.Religião			
6.Serviço			
7.Defesa			
8.Justiça			
9.Comunicação			
10. Lazer			
11.Cultura			
12.Artes			
13.Outra (especificar):			
Além dessa função principal, o conjunto social tem outras funções relacionadas a:			
043 – Educação	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
044 – Produção	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
045 – Guarda	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
046 – Saúde	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
047 – Religião	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
048 – Serviço	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
049 – Defesa	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
050 – Justiça	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
051 – Comunicação	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
052 – Lazer	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
053 – Cultura	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
054 – Artes	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica

055 – Outra (especificar):			
O Conjunto Social mantém registro de:			
056 – Acidentes de trabalho	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
057 – Doença profissional	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
058 – Afastamento por doença	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
<b><i>Aspectos de gestão administrativa do conjunto social</i></b>			
Como é organizado o conjunto social?			
059– Há uma hierarquia?	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
060 – A hierarquia é: 1. Formal 2. Informal 3. Não se aplica			
061 – Há um presidente?	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
062 – Há diretores?	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
063 – Quantos? .....			
064 – Há coordenadores?	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
065 – Quantos?.....			
066 – Há conselhos?	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
067 – Quais?			
068 – Há órgãos colegiados?	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
069 – Quais?			
<b><i>Informações relativas ao responsável pelo conjunto social:</i></b>			
070 – Nome:			
071 – Cargo (ou função):			
072 – Cargo (ou função) anterior:			
073 – O cargo (ou função) é remunerado? 1. Sim 2. Não			
074 – Nacionalidade: 1. Brasileira 2. Outra (especificar):			

075 – Profissão (especificar):			
076 – Profissão anterior:			
077 – Escolaridade:			
078 – Há quanto tempo ocupa o cargo (ou a função)?			
Como chegou ao cargo?			
079 – Foi eleito pelos pares?	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
080 – Foi nomeado por superior?	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
081 – Foi designado pelos pares?	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
082 – Chegou por promoção?	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
083 – Outra (especificar):			
<b><u>Atividades do conjunto social</u></b>			
084 – A quem o conjunto social atende?(descrever a clientela atendida).....			
Qual(is) a(s) faixa(s) etária(s) da clientela atendida (associados/membros/participantes)?			
085 – Crianças de zero a dois anos	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
086 – Crianças de três a seis anos	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
087 – Crianças de sete a dez anos	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
088 – Adolescentes de onze a quatorze anos	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
089 – Adolescentes de quinze a dezoito anos	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
090 – Adolescentes de dezenove a vinte e um anos	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
091 – Adultos de vinte e dois a trinta e nove anos	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
092 – Adultos de quarenta a cinquenta e nove anos	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
093 – Adultos acima de sessenta anos	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
094 – Quais são os objetivos e/ou metas do conjunto social?			
095 – O conjunto social tem alcançado esses objetivos e/ou metas?			
1. Sim	2. Não	3. Não se aplica	
096 – Observações com relação aos objetivos/metras atingidos as):.....			



O conjunto social realiza:			
097 – Grupos de estudo	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
098 – Com que freqüência?.....			
099 – Reuniões de equipe	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
100 – Com que freqüência?.....			
101 – Reuniões Gerais	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
102 – Com que freqüência?.			
103 – Assembléias Gerais	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
104 – Com que freqüência?.			
105 – O conjunto social possui profissionais especializados ou semi-especializados para realização de suas atividades-fim?			
1. Sim                      2. Não      3. Não se aplica			
106 – Com que freqüência o conjunto social promove capacitação para seus membros colaboradores?			
1.Sempre 2.Muitas vezes 3.Às vezes 4.Raramente 5.Nunca			
No último ano ocorreram no conjunto social casos de:			
107 – Acidentes de trabalho	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
108 – Número aproximado:			
109 – Doenças profissionais	. Sim	2. Não	3. Não se aplica
110 – Número aproximado:			
111 – Afastamentos por doença	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
112 – Número aproximado:			
113 – Faltas (ausência) por doença	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
114 – Número aproximado:			
115 – Quais foram as doenças mais comuns que ocorreram no último ano?...			
116 – Quais foram os acidentes mais comuns que ocorreram nos últimos anos?.....			
O conjunto social oferece para seus membros:			
117 – Seguro saúde	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
118 – Atendimento saúde	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica

119 – Reabilitação profissional	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
120 – Trabalho de prevenção de doença	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
121 – Trabalho de promoção de saúde	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
122 – Equipamentos de proteção individual	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
123 – Equipamentos de proteção coletiva	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
124 – O Conjunto Social tem Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)?	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
125 – O Conjunto Social tem Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho (SSMT)?	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
<b><u>Aspectos socioeconômicos do conjunto social</u></b>			
126 – Entre todas as pessoas vinculadas ao conjunto social, recebendo remuneração pelo trabalho realizado nele, qual é a menor remuneração mensal recebida?	R\$.....,00		
127 – Qual é a maior remuneração?	R\$.....,00		
128 – Em salários mínimos, qual é, aproximadamente, a remuneração média mensal das pessoas que trabalham no conjunto social?			
01. Menos de um salário			
De 1 a menos de 2		De 2 a menos de 3	
2. De 3 a menos de 4			
3. De 4 a menos de 5			
4. De 5 a menos de 6			
5. De 6 a menos de 7			
6. Mais de 7			
7. Não se aplica			
8. Sem informação			
129 – Tamanho, aproximado, em m <sup>2</sup> , do local onde funciona o conjunto social:..... m <sup>2</sup> .			
130 – Considerados os objetivos do conjunto social, os equipamentos do local onde funciona são:			
1.Ótimos			
2.Bons			
3.Regulares			
4.Precários			
5.Péssimos			
6.Não se aplica			

131 – Observações adicionais sobre os equipamentos:			
O local onde funciona o conjunto social é servido de:			
	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
132 – Energia elétrica			
133 – Água tratada	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
134 – Linha telefônica	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
135 – Rede de esgoto	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica
136 – Coleta de lixo	1. Sim	2. Não	3. Não se aplica

## APÊNDICE C – Seqüências discursivas

### 1. CONDIÇÕES DE PRODUÇÃO

Então, desde pequeno a gente convive com essa coisa de escola.

Minha mãe dava aula para primeira série, segunda, terceira e quarta, tudo junto. Era uma criatividade muito grande. E a gente estava ali no meio desde pequeno.

Mas nós sempre tivemos um ambiente religioso.

Então padre Carlos achou bom que eu fizesse pedagogia. Então eu fiz pedagogia.

Eu fiquei mais cinco anos no Vieira, depois vim para cá; oito anos aqui. Depois fui fazer o Curfopal, fiquei um ano no Santo Inácio do Rio, sete no Vieira, mais um no Santo Inácio no Rio, mais um aqui, mais quatro ali, cinco. Ai aqui de novo.

Minha mãe sempre muito, muito participante... muito devota... lá em casa sempre preparou os filhos e acompanhou também nas práticas... meu pai muito religioso...mas pouco praticante.

Conclui filosofia lá e fiz dois anos de magistério. Fiz teologia lá em São Leopoldo e estou aqui até agora, feliz da vida.

Aliás, quando saí uma coisa era certa: não ia trabalhar em colégio, tinha sido excluído. Ia trabalhar mais com pastoral de juventude, mas naquele ano, padre Bértoli foi fazer um curso na Colômbia, sobre pastoral de juventude, então me pediu para substituí-lo durante um ano no colégio Antônio Vieira, aqui estou.

Ainda fiz um ano de mestrado, não conclui porque depois começou a fundar o centro CEAP. Foi algo de noite, eu mergulhei nisso.

Eu fui para único lugar que eu não queria ir, que era o colégio.

Eu tinha uma resistência pela minha própria experiência no colégio.

Pior ainda, eu fui trabalhar com disciplina, era o disciplinador do colégio, coordenador de disciplina... ai juntou num pacote de coisas que eu não queria. Disse: agora vai ou racha, então eu achei que ali teve algo de decisivo, de provação mesmo.

Eu tinha pânico daquele negócio, mas a experiência foi muito positiva; acho que ela me deu uma certa firmeza.

Eu nunca havia pensado de trabalhar em colégio. Eu gostei da experiência, mas... não é para mim, não quero trabalhar, eu acho interessante, mas é... trabalhar na equipe de colégio, ,... eu gostei, mas como experiência... mas eu não pensava, nem colégio, muito menos universidade.

Foi ficando claro para mim que a minha missão, na companhia seria ligada a formação.

Ai foi por muito tempo, acho que por uns dez anos, a minha vida foi o horizonte da minha missão.

Fui sempre uma pessoa extremamente irrequieta, insatisfeita.

Eu não posso me queixar de nenhum lugar onde eu estive.

E quando estava estruturando esse centro, a escola Santo Afonso começou a entrar num processo de desestabilização, uma crise sobretudo de relacionamento dentro da escola. Também a comunidade jesuíta estava passando por uma crise muito grande.

Logo então me fizeram diretor. Ai fiquei sete anos.

Depois o provincial me convenceu para ir aos Estados Unidos. Naquele tempo era teologia da libertação, então a gente era antiamericano, mas acabei indo, por

insistência do provincial, fiz aquele curso, da Fordham.

Então com a morte dele, eu acabei indo para Fé e Alegria. Fiquei acho que oito ou nove anos na direção nacional do Fé e Alegria.

Dois anos no Mato Grosso, mas ali eu já entrei na linha da espiritualidade.

Foi onde me pegaram de novo para ser diretor do Colégio Medianeira. Ali eu fiquei oito anos.

Ninguém pensava em não ir para missa.

Nas matérias exatas eu não era muito bom. Matemática, física, química era um terror,

Eu fiz mestrado depois nos Estados Unidos, de administração escolar

Então eu tive sorte, que além de trabalhar no colégio, eu tive outros trabalhos educativos. Mais estimulantes.

Olha, eu sempre na direção de colégios.

## **2. DIA DE TRABALHO / SOBRECARGA**

Eu levanto na comunidade, procuro vir logo cedo para cá, mesmo antes de tomar café. Fico lá na porta do ginásio, acolhendo os alunos [...] eu gosto de ficar observando, uns chegam com a cara amarrada.

Ou fico no portão de cá ou fico passando pelos corredores, ai vou para sala dos professores. (...) dou bom dia para eles, também para sentir que a gente está presente. Depois que o pessoal vai para sala, nós temos esse ano uma turma de segunda série do primário, era só a tarde, mas os pais insistiram, começou uma turma, os pequenos, eles são muito afeiçoados, eles me chamam ali. Ontem, por exemplo, a professora de educação física faltou e eu tive que dar educação física

para eles.

Ai volto, vou tomar café, coisa rápida, e vou fazer a rotina. Primeiro vejo com a Carline o que temos que decidir, as questões administrativas; passo na coordenação para ver se tem alguma coisa especial. Por exemplo, segunda feira, 8 horas tem a reunião geral de coordenação.

Quando era 8h40, terça, quarta, quinta e sexta eu ia celebrar para os meninos na capelinha que tinha ali em cima. Mas eu estava vendo que estava muito sufocado, todo dia celebrando com os meninos.

E procuro ficar, ter uma presença no meio dos alunos. Na hora do recreio, fico rodando.

A minha preocupação de fundo é sempre isso: manter a unidade e manter um clima institucional. Agora, como você vê aqui na minha mesa, eu não sou uma pessoa muito organizada. O que eu faço? Eu tenho um caderninho, tem até a capa do Flamengo, rsrsrsrs!, ai eu escrevo de noite o que eu vou fazer no dia seguinte. Então tem algumas coisas prioritárias que são manter a formação de professores, aquelas instâncias que nós temos semanais e aquilo que é possível fazer extra

E quando é ali pelas 6h da tarde nós temos a missa da comunidade. Então a gente dá um jeito e se manda. Tem que marcar a nossa missa lá. O almoço, não dá para ser certinho assim, ao meio dia. Tem dia que a gente vai meio dia, tem dia que vai meio dia e meia, tem dia vai uma hora!

Se alguém diz que Jesuíta no colégio não trabalha, tem que experimentar. Por exemplo, ontem de manhã cheguei aqui, tive também missa às 6h30 e sai daqui 9h da noite. Então o dia de ontem... é muito variado.

Início da manhã começa com os contatos com o administrador e com quem trabalha na parte financeira, para eu conhecer um pouco toda a onda de pagamentos.

Hoje tem esse encontro com os professores, daqui há pouco; acabei de ter um e tem

outro às 4h. Depois que tem mais? (vai para o computador ver a agenda). Aqui ontem instalamos aqui no colégio uma comissão de professores.

Tem uma rotina, tem uma agenda, eu diria que tenho uma agenda aberta, uma parte da agenda está aberta, normalmente a parte da manhã, agora, ela fica mais aberta, mas ela é toda preenchida com o que vem.

Então na parte da manhã, normalmente eu não trato de problemas assim de rotina, a parte da tarde é o que eu chamo da agenda de rotina. É uma agenda que eu recebo: tenho reuniões de diretoria, tenho os conselhos, tenho os fóruns, tenho audiência com os pro-reitores, eu tenho reuniões com os diversos setores

Então a parte da manhã agenda aberta para poder ter condições de receber gente de fora, pensar outras coisas e normalmente é aí que eu recebo, que eu discuto novos projetos.

Muitas vezes eu tenho que entrar pela noite e fico até 7h, 8h da noite na reitoria. Então é uma agenda pesada que eu tenho que rever do ponto de vista do tempo. Além dessa agenda tem a agenda de viagens que corresponde mais ou menos a uma viagem por mês.

Eu chego aqui 7h30 a 7h45, passo rapidamente em todos os setores, passo primeiro na coordenação pedagógica, coordenação geral, coordenação comunitária, secretaria, soe, manutenção. Por que eu racionalizei aqui as contas. Eu que faço as comparas. Mas eu só faço compras pela manhã. Tudo que eu tenho para resolver de bancos, secretaria, compras, tudo pela manhã

Então de manhã eu faço uma visita breve em cada setor, rapidinho. Aí eu vou para rua fazer compras e retorno às 11h30 mais ou menos, ainda faço algumas coisas aqui na minha sala, pronto. Aí à tarde é para atender aos pais e para atender aos alunos, algumas reuniões de setores da escola. E quando não tem reunião, não tem pais para atender, estou circulando. Estou circulando pela escola, acompanhando um pouco. Essa é minha rotina. Dou aula também de redação para o terceiro ano, para não perder o costume de escrever.



Eu levanto e tomo... às vezes tem a missa de manhã, então rezo a missa. As missas todas são fora.

Às 7h, depois da missa, estou livre. Então vou ao colégio, no começo, abro o gabinete, mas depois eu fico girando um pouco.

Organizo um pouco, depois eu passo nas diversas equipes para saudar o pessoal, dar um bom dia. Eles já sabem disso e o dia que eu não passo eles dizem: hoje você não passou lá, o que houve?

E depois eu vou ao gabinete, ai sim, eu vejo o que é prioridade naquele dia. Então eu começo. Geralmente as prioridades já estão pré-definidas. Então eu começo a fazer alguma coisa que eu sei que é importante ser feita.

Se é para levar algum trabalho para frente, levo. No mais, eu cuido para fazer as leituras.

Como eu queria fazer um curso de gestão, não sei o quê, e não tenho tempo nem eu acho um curso que seja apropriado, digamos, nem tenho tempo nem tenho um curso adaptado a minha realidade

### **3. MISSÃO \ OBEDIÊNCIA**

O diretor é responsável por manter a unidade do colégio,

Depois de lá era para voltar para Salvador, ai me mandaram para cá. [...]“Você fica lá depois assume”. Não. Vai para o Nóbrega, ai depois do Nóbrega pensei que ia parar. Não.

O superior era [...] e todo dia tinha que correr aqui com um extintor para apagar incêndio, rsrsrs! E ai o [...] me disse [...] você vai ter que ir para assumir [...] porque a coisa lá ta...

Eu comecei o meu trabalho aqui na escola. Quer dizer, nunca passou pela minha cabeça ser diretor de escola, mas por obediência e também pode ser até mesmo uma necessidade. E como eu sempre fui movido a desafios [...] Não foi fácil, mas comecei a encarar o desafio, um a mais um a menos não vai fazer diferença.

Então reconheço que a missão engloba tudo isso... da parte administrativa eu tenho um certo faro que sem ter nenhuma preparação específica consigo dar a impressão que tenho e às vezes dá certo. Na parte pedagógica, se é só a parte pedagógica dá muito mais satisfação [...] Agora tem momento na parte pedagógica que não é fácil.

Foi quando diante da precariedade do momento da nossa província, eu nunca tinha aceitado antes ser diretor do colégio, sempre tinha recusado. Na hora vi que como jesuíta, era um momento que a província não tinha ninguém. Aceitei! Estou concluindo a 6º ano...

Eu nunca desejei, nunca pedi para ser diretor, agora eu aceitei como missão que a Companhia de Jesus confiou. Como de costume, acho que meu jeito de ser, me viro para fazer o melhor possível, não sei se o melhor possível também para os outros; bom, da minha parte, estou tentando dar o melhor de mim!

Não posso tratar o colégio como se fosse a minha casa particular porque eu não sou dono do colégio. Eu sou diretor. Enviado aqui pela companhia de Jesus, mas não sou dono que posso dispor dos bens do colégio

Ser administrador é uma missão também. Segue uma via, uma ponte. A gente não tem nada a temer com isso também, não sei se tem o que perder

Que é obediência? Eu renuncio a decidir sozinho.

Mas eu acredito nisso também: não decidir sozinho, significa que Deus decide por mim e tem os mediadores, superiores e tal

Ai o [...] disse assim: a Companhia vai pedir uma coisa a você que ela considera, depois de muito refletido, que é o melhor para você e para província... e eu pediria a

você, por obediência, que aceitasse...a introdução foi essa [...] eu não sabia nem o que era..

Nunca administrei nada. Então o [...] disse: não, a gente não precisa de administrador não...lá está precisando de alguém novo...um jesuíta formado... os administradores são os leigos...aquelas coisas..não sei se me convenceu, mas ia explicando [...] então foi uma... eu..só posso dizer que foi uma missão e uma missão que inclui uma obediência com um consentimento, com as dúvidas pessoais, mas com a consciência de que você foi enviado.

Mas isso também faz parte do contexto da missão...eu recebi como missão e como aposta.

Foi uma missão de obediência, para mim. E com uma renúncia muito grande, uma renúncia de 10 anos de história em que eu estava me preparando para fazer uma coisa que em 3 anos foi cortado. Então, hoje eu sinto falta, muita falta da aula. Eu sinto muita falta do contato com a formação, do jeito que eu estava imaginando, em relação à minha missão, na assistência de formação,

Teve essa missão, teve uma renúncia, circunstanciada pela missão, teve um risco enorme de assumir e deixar algo que eu achava, quer dizer que eu sabia fazer.

Ir para outro lugar onde tinha que aprender tudo e tudo era risco. Então eu assumi também pelo risco. Pelo sentido do desafio. Fascinado pelo desafio da missão e o risco. Isso no primeiro momento. No segundo momento, o contexto da província.

No dia que ela destina alguém essa pessoa diz não. Eu disse: eu tenho que, pelo menos, tentar. Então foi muito por esse estilo, não tinha muita certeza não.

Eu sinto que a minha missão hoje, não estou comparando com anterior não, estou dizendo ela por ela mesmo, mas eu digo ela adquiriu um perfil de trabalho profissional, que eu tenho que me profissionalizar, que agir profissionalmente.

Outro ponto importante dessa missão é que eu sinto que a instituição é uma maneira

de participar da história humana,

Eu quero ver se o que a Companhia disse que seria bom para ela e para mim, se vai se confirmar. Pode ser que não seja não. Pode ser que eu descubra outro perfil mais importante de, em todo caso, que combine mais comigo. Em todo caso, a missão hoje, digo para mim, é um desafio. Desafio eu não disse que bom nem ruim, nem pesado nem leve. É apaixonante pelo fato de ser um desafio, mas ele terá conseqüências para mim.

Eu não posso dizer que eu não aceitei, mas eu digo assim: as condições, eu não tinha muito como recusar, da maneira como tinham colocado...tendo feito os últimos votos...primeira vez que eu escutava essa linguagem,... a Companhia vai pedir algo de você.

Renunciei a duas coisas que preencheram minha vida muito bem e que eu estava muito feliz. Então isso não tem outra palavra, foi renúncia mesmo.

Mas ai o [...] mandou uma carta, pedindo formalmente. Ou seja, uma carta pedindo formalmente que eu fosse assumir o colégio.

Agora pedido formal, então eu tenho que ter muito motivo para não ir. E foi muito interessante: quando eu recebi essa carta, eu estava exatamente lendo a revista Promoção da Justiça. E lá o cara estava escrevendo mais ou menos assim: se toda essa questão de justiça, trabalho para justiça, trabalhos feitos, não forem aceitos como um dom de Deus é complicado; fica complicado até a espiritualidade fica complicada.

Mas ali eu de fato não tinha objeção maior. Então eu larguei tudo, escrevi para ele, olhe em principio eu aceito. Depois tive em entrevista com ele.

#### **4. SOFRIMENTO**

Você reparou que a diretoria colegiada ainda pode contestar uma decisão do diretor,

pode derrubar. Segundo: diretor geral, diretor adjunto; na parte pedagógica, coordenador pedagógico geral, coordenador de estudos de série. [...] tem coisa demais, vai dar choque nisso.

Então essa organização teria que ser refeita. Eu não mexi!

Esse é um problema muito chato na secretaria e no serviço daqui. Como fazer, não sei. Isso foi o assunto da nossa discussão na última reunião.

Os momentos mais difíceis no colégio, para mim são dois. Um é o mês de maio na data-base, porque entra uma parte de patrão que não faz parte da minha formação.

Mas a gente tem negociações internas, isso aqui cria mal estar entre professores porque entra o espírito da categoria de classes. Não fazer greve aqui, fazer greve em outros colégios (trecho incompreensível). Eu compreendo tudo isso, mas a mim cabe zelar pelo bem estar do colégio e pelo projeto educativo que o [...] tem. Então todo mundo reconhece que não é nada com o reitor.

Já assim abril e maio são os momentos de tensão. Há seis anos que dão uma serenidade, mas os primeiros anos foram difíceis... no primeiro ano foi o refluxo, no outro ano foi o problema cardíaco, outros aqui... isso faz parte da missão. Outro momento difícil é mais no final do segundo semestre, antes de começar uma avaliação mais cuidadosa para desligamentos ou demissões, porque mesmo se você está claro que não dá para continuar trabalhar com uma pessoa, passa a ser um momento difícil.

Eu não tenho curso de administração, mas aprendi que só sai o que entra. Isso é a regra básica. Não pode sair mais do que entra.

Pessoalmente eu acho que o pessoal deveria ganhar mais, pelas necessidades, pelo muito trabalho que o colégio tem. Agora administrativamente não dá para pagar mais.

A gente vai adquirindo mais esperteza, às vezes dói porque, a esperteza neste

mundo nos leva sempre a ficar com o pé atrás. Ainda tem de superar a ingenuidade que você acredita em tudo que o outro fala, mas eu não posso desconfiar de tudo o que o outro fala. Tem que administrar essas coisas.

Eu estava dedicado aquilo ali, não e mérito pessoal, mas estava me realizando fazendo aquilo ali.

Estava fazendo um trabalho criativo, inovador, estava feliz por isso.

Que eu estava me realizando como jesuíta, como pessoa como intelectual como profissional, como formador, como gente. Eu estava defendendo idéias, convicções e colocando isso em prática...até mesmo do engajamento, da maneira de fazer política, na vida religiosa ou como padre.

Sobrar não sobra não. Eu tenho que fazer nessa muvuca de coisas, então o ritmo é muito acelerado, eu não consigo diminuir o que eu faço. Eu gosto de viajar. Então nas viagens sempre eu gosto de... eu tiro um tempo para relaxar um pouquinho ou conhecer.

Eu tinha um hábito que eu não consegui manter que era caminhar quatro ou cinco vezes por semana. Eu, no máximo, caminho duas vezes por semana. Já é alguma coisa, mas eu gostaria de melhorar o ritmo, era mais saudável, quando eu caminhava, por que ali eu pensava, ali eu fazia uma homília, ali eu preparava texto. Me ajuda a rezar. Eu rezava caminhando. Se eu diminuí as caminhadas significa que eu estou rezando menos. Por que quando eu sento ai vem uma tonelada de questões que eu tenho que resolver.

A nossa comunidade não é repousante por que a gente mora dentro da obra. Então eu acho isso sobrecarrega ainda mais. O meu problema hoje é como eu posso evitar o stress. Eu sinto que tem um stress acumulado, stress acumulado pelo momento difícil.

Então isso tem tomado muita energia e me desgastado muito.

As dificuldades, digamos assim, secundárias, é que eu não sou da área da

educação. Mas aí a gente criou uma equipe.

Eu nem imaginava que viria para cá. Eu até já tinha planejado fazer a caminhada de Compostela. E os professores já sabiam [...] até me deram uma mochila, sapatos, já tinha a autorização do provincial e tudo.

A dificuldade maior, quer dizer, há duas dificuldades grandes. Mas elas vão juntas. Uma que houve uma certa, eu diria, quebra no conceito acadêmico do colégio.

E do outro lado também, o setor econômico em inadimplência,

Eu tenho que encontrar a maneira de descansar correspondente a essa missão, a maneira de realizar-me como pessoa, como religioso, como padre, dentro dessa missão, dentro dessa função e não fazendo biscates,

## **5. PRAZER**

Tive bons formadores aqui no próprio colégio.

Então eu digo: eu estou fascinado com o potencial da instituição, com a qualidade de muita gente que trabalha na instituição como professor, funcionários.

A instituição me dá uma possibilidade de intervenção, quer dizer é uma mediação histórica para mim, mas uma mediação da Companhia na história.

Então se eu puder dar o melhor para eles, darei. Graças a Deus estamos conseguindo.

E uma das coisas que eu descobri aqui na escola é que educação se faz com presença, física inclusive. Todo dia eu dificilmente deixo de circular pelos corredores

Tudo que a gente faz aqui, todo mundo colabora, os setores interagem e tudo acontece da melhor forma possível. Realmente eu estou muito feliz. Eu acho que

qualquer jesuíta que vier trabalhar aqui no meu lugar, com essa equipe, não vai ter nenhuma perturbação. São figuras humanas, pessoas sérias, pessoas íntegras. Realmente eu estou muito tranqüilo, muito feliz com nossa equipe.

De fato a gente já está criando um clima bom, por que tem gente boa [...] Está criando um aclima bom. A equipe pedagógica funciona bastante bem e a equipe administrativa a gente está reorganizando.

## **6. ESTRATÉGIAS DE DEFESA**

Agora o que me interessa, falo assim, não me interessa se é assim se é assado, me interessa se está havendo um clima de cordialidade, de respeito, de alegria. Você pode fazer qualquer esquema, um esquema enxuto, um esquema complicado, quanto mais complicado, dá mais rivalidade.

Quando entrei aqui, falei: não vou construir nada. Deixo o construtivismo com outros; me propus a otimizar os espaços.

Eu pessoalmente, desde o primeiro dia, não trato disso. Tem um administrador leigo e tem uma firma de cobrança para os inadimplentes. Quando me procuram, atendo. Sempre encaminho para setores apropriados. Também para evitar uma imagem... porque quando procuram um diretor jesuíta já vêm em nome do evangelho, da caridade, da bondade, dos padres de antigamente que eram bondosos. Então dizem: se não atender seu pedido, eu não sou bom, sou ruim; não tenho caridade, tenho maldade, ou seja, sou culpado.

O máximo quem pode fazer é não dar certo. E como não foi eu que inventei essas coisas, rrsrsrs, vou fazer o meu melhor. Se não der certo eu digo: disse a vocês que não tinha experiência. Eu não vim com um peso e assim se não der certo eu não vou ficar frustrado, não. É claro que vai me abalar, mas eu digo: não tenho muita probabilidade de dar certo não.

Então eu não aceitei começar pela agenda dos problemas.



Eu armazenei energia, forças, também mostrei, descobri meu potencial e ganhei uma certa confiança, credibilidade na própria instituição antes de começar a fazer intervenções.

Então eu decidi o seguinte: no primeiro ano eu vou arriscar. A instituição é sólida, se eu errar alguma coisa, não vai desmoronar, não é possível. Então eu arrisquei.

Então é um trabalho a mais, a agenda é enorme, mas me dá um equilíbrio. É como carregar uma mala: é pesado. Carregar duas, teoricamente, seria mais pesado, mas só que dá um ponto de equilíbrio.

Então, mais ou menos a compreensão foi a seguinte: você vai lá para ver o que pode fazer. Tanto ele quanto eu tínhamos uma compreensão que milagre em questões econômicas não existe. Então eu vim aberto nesse sentido.

Uma coisa que eu sempre gostei de fazer é dar retiro. Eu acho que é fundamental porque senão você é engolido pelo mundo capitalista, o que é péssimo. Para jesuíta é fatal. Nossa linha tem que ser outra.

Então eu viajo para uma coisa e faço outras. Fico um dia a mais, nem que seja para visitar uma instituição da Companhia, discutir com as pessoas, ou então uma viagem próxima da outra eu junto e faço uma só, divido o tempo por dois.

## **7. LAZER \ DESCANSO**

Agora tem algumas coisas que a gente faz, que descansa: O [...] é o responsável geral da manutenção, mas a gente vai lá e diz assim: [...] vamos fazer um jardim aqui? Que acha e tal? Para você não ficar só na coisa burocrática!

Olha, a gente sai sim. A gente está lá em casa, assistindo o jornal. Vamos dar uma saída? Vamos.

Cinema, eu acho que fui só uma vez. Não sou muito de ir a cinema não. Ainda mais que agora negociamos e botamos uma televisão grande.

Sair assim à noite, eu saio menos. O pessoal sai mais. É um pouco de preguiça, viu.

Eu entendo que não tem que fugir da missão, não. Pode buscar alguma válvula de escape para o bem estar. Final de semana também, também passo quase sempre ocupado, mas as vezes saio com os amigos para almoçar ou para jantar. Ao cinema vou, mas não muito. Porque também não ia antes.

Normalmente, nos finais de semana eu estou na paróquia. Quando eu não tenho muita atividade na paróquia, sábado à tarde, por exemplo, daí eu vou ao shopping, tomo um sorvete, vou à livraria, gosto muito de freqüentar livraria. Lazer realmente e muito restrito, mas estamos sobrevivendo

Vou dar uma caminhada na praia, onde a gente mora, faço uma boa caminhada, faço ginástica e volto, tomo um banho, faço uma boa leitura, em preparação para as santas missas.

De noite, umas duas a três vezes por semana eu faço caminhada. Em [...] meu hobby era ecológico, rrsrs, lá são 14 equitares, uma área toda verde, muita árvore e eu gostava de lidar com aquilo. Então eu me metia no meio das árvores, plantava, limpava, matava formigas. Mas isso aqui, aqui não daria para fazer. Podia fazer [...] mas não se tem tempo de lazer para isso.

## **8. OUTROS**

Na estrutura atual do colégio, no modelo de gestão, aqui o diretor é muito preservado, acho bom também. Se nós temos o coordenador geral, que tem o dia-a-dia em contato com tudo que acontece, eu estou a par de tudo, mas nem todos os problemas com pais, alunos chegam diretamente a mim.

Eu tenho uma assessoria boa aqui no colégio, porque qualquer tipo de decisão é sempre partilhada com a diretoria colegiada.

Então, apesar de ser contrário por causa do próprio projeto da Companhia de Jesus,

ao numero tão grande de alunos, fiz o que é necessário.

Passou um ano, de fato, o segundo ano, foi marcado pela crise de não ter mais a reserva. Ai foi muito duro o segundo ano. Tive que deixar de multiplicar as idéias os projetos, para poder me dedicar a algo que era urgente.

São momentos agradáveis mas não são relaxantes porque acaba que o assunto do colégio vem a toda hora por todos os lados. Então o que é mais cansativo é que todo lugar que eu vou pode acontecer que eu esteja o tempo todo sendo interpelado para falar e para pensar no colégio.

Acho que eu to sentindo dificuldades de equipes.

A minha vida toda, meus horários, minhas preocupações, tudo, tudo, está completamente determinado pelo meu trabalho e pela minha missão. Então eu não posso pular fora da minha sombra.

Tenho cansado muito. É uma paixão que cansa e algumas vezes eu me pergunto, puxa, no contexto brasileiro, vale a pena a gente insistir no campo da educação filantrópica?

Então quando eu balanceio as coisas, de um lado eu sinto um certo desânimo: parece que não tem um reconhecimento institucional do trabalho que a gente faz. Mas tem um potencial enorme.

As pessoas dizem que eu sou muito criativo, eu me considero inquieto. É um campo enorme de criatividade, mas será que isso não vai me esgotar? E eu vou desistir de criar? Não sei! Ou vou ser vencido pelo cansaço?

Eu só acho que eu não devo ficar muito tempo. Estou dizendo isso porque acho que eu não suportarei por muito tempo trabalhar num pique animado pela obra e será que vale a pena, nesse caso, alguém continuar na função se ele não tem mais ânimo? Eu acho que não. Então, assim como a Companhia me pediu para ir lá eu gostaria de pedir à Companhia que observasse não o tempo que necessita porque

não tem ninguém, e respeitasse um pouquinho o meu limite de ver que quando estiver perto ela entenda, que não deixe passar do limite. Eu quero depois [...] ter gás para fazer outras coisas. Não quero sair completamente estressado não. Eu tenho medo que a instituição me engula ou esgote todas minhas forças. Isso é um risco, ela pode esgotar. Por isso que eu tenho que refazer um pouco minha agenda, cuidar mais dessa questão do descanso, do lazer, do lazer da cabeça. É difícil achar a fórmula.

Claro que a mudança de clima, tudo isso a gente enfrenta quando tem uma missão. Então eu até estou relativamente bem tranqüilo, no sentido de, até quase diria, um pouco de sangue doce; de ver o que se pode fazer e tentar fazer isso.