

EM NOME DE DEUS, UMA ORDEM NA PÓLIS: O MOSTEIRO DE SÃO BENTO

Tânia Fischer*

Genauto de França*

Marcelo Santana*

RESUMO

O Mosteiro de São Bento é uma organização secular, situada no centro de Salvador. Foi escolhida como unidade de análise enquanto ordem/organização que pode ser essencialmente estudada pela perspectiva de integração, uma das três perspectivas de análise de culturas organizacionais, juntamente com a diferenciação e a fragmentação. São traços desta cultura: consenso, clareza e consistência. Não obstante, há pelo menos uma sub cultura diferenciada: as obras sociais que são uma ponte entre o mosteiro e a cidade. Como criação da própria organização/mosteiro, as obras sociais, ao contrário de criarem zonas de oposição/conflito, reforçam e consolidam a cultura organizacional.

Palavras-chave

Análise de organizações. Culturas Organizacionais. Integração. Diferenciação. Fragmentação.

* Pesquisadores do Núcleo de Pós-graduação em Administração - EAUFBA

1. INTRODUÇÃO

O Mosteiro de São Bento é uma organização das mais antigas na cidade do Salvador. Encravado no centro da cidade, é protegido por muros seculares, que contam as histórias sagradas e profanas da ocupação do espaço na *pólis* e da criação de um microcosmo com ordem e valores próprios.

Claustro onde impera o silêncio, abre-se com hospitalidade à quem o procura estendendo até a periferia da urbe o braço de suas obras sociais.

A organização (ordem) foi construída e é mantida pelo exercício de lideranças forte e quase unilinear.

Pleno de símbolos, rituais e práticas, o mosteiro fez ouvir os cânticos que expressam os valores de uma ordem sólida, consistente e integrada em sua própria cultura mas capaz de permitir diferenças que a situam no tempo e no espaço, garantindo sua perenidade.

1. UM DIA NO MOSTEIRO DE SÃO BENTO

Às 5:15 o sino toca, por aproximadamente um minuto, os monges despertam. Às 5:30 ouve-se novamente o sino, desta vez apenas um toque. Deve ter início o “Opus Dei”, uma cerimônia de orações na igreja, com cânticos e leitura do Evangelho, onde cada monge tem um papel próprio. Dura em média 30 minutos, e, em seguida, os monges recolhem-se às suas celas a fim de praticarem a “Lectio Divina”, uma leitura espiritual realizada de modo pessoal pelo monge.

Às 6:30 o sino toca para o ofício das laudes. Trata-se de um outro momento de oração, com ênfase nos cânticos. Porém, a igreja encontra-se aberta e os monges obedecem também a um ritual de entrada e saída aos pares, ordenadamente. Antes da entrada, inclusive, eles

se posicionam num local denominado estação, um corredor que dá acesso à igreja, lugar de transição entre uma atividade e outra. Local importante, não só por uma razão disciplinar, mas por ser um momento de meditação, de preparação espiritual para a oração. Ao final, por volta das 7:00, os monges retiram-se para o café, onde servem-se livremente na copa e comem no salão de refeições. Após o café, dedicam-se ao trabalho.

O sino toca novamente, agora às 11:50. Onde os monges estão de novo na estação. Exatamente ao meio-dia, entram na igreja aberta ao público para mais uma cerimônia de orações. Esta dura 15 minutos. Em seguida vão para o almoço.

No salão de refeições existem sete mesas dispostas em forma de "U". Cada mesa comporta três pessoas. Na mesa de cabeceira sentam o Abade, o Prior, o Subprior e D. Timóteo - ex Abade e monge antigo. Um noviço, no centro da sala, encarrega-se da leitura durante a refeição, enquanto dois outros (um monge e um noviço) servem o alimento em bandeja que corre entre as mesas. Um silêncio toma conta do ambiente, quebrando-o, apenas o ranger dos talheres e a voz do noviço. No início e final da refeição, ora-se brevemente em frente às mesas, como agradecimento a Deus pelo alimento. A saída acontece aos pares, enfileirados, como na oração.

Ao final do almoço há um período de recreio, onde os monges reúnem-se num pequeno espaço do jardim para conversarem. Às 13:00 toca o sino e todos continuam seus trabalhos.

Às 17:30, o sino toca para a "Lectio Divina". Os monges recolhem-se às celas, para depois de mais uma chamada do sino, às 17:50, dirigirem-se à estação. Das 18:00 às 19:00, os monges praticam a oração, complementando-a com a missa. Este período representa o momento culminante do dia, pois considera-se a oração

o ofício prioritário num mosteiro; é um momento de celebração, ou melhor, de comemoração daquilo que a comunidade crê e que, neste período, está acompanhado da eucaristia.

Assim, as três atividades clássicas de um monge num mosteiro beneditino são o “Opus Dei”, a “Lectio Divina” e o “Opus Manuum”, significando respectivamente, oração, leitura espiritual e trabalho manual. Embora o trabalho manual ocupe a maior parte do dia, o momento considerado principal é o da oração. Para São Bento, “nada seja preferido ao opus dei”. Portanto há na organização uma prioridade do espiritual sobre o material.

Após a missa os monges praticam mais uma vez a oração, com cânticos e leitura de salmos, realizada desta vez, num espaço próprio no interior do mosteiro, semelhante ao altar da igreja. Ao final desta liturgia, os monges entram e saem também aos pares, enfileirados. Em seguida vão jantar, cumprindo o mesmo ritual do almoço.

Após esta refeição, alguns monges e o Abade, normalmente, vão para a sala de televisão e revista. Ali assistem o telejornal e/ou lêem revistas e jornais. Não existe obrigação ou um tempo de permanência pré-estabelecido nesta sala. Eles não ficam até tarde, pois levantam cedo no dia seguinte. Ao final do telejornal, a maioria deles recolhem-se às suas celas. Em seguida, um novo amanhecer.

2. A ORGANIZAÇÃO MOSTEIRO DE SÃO BENTO

Vamos nos ater, em termos sumários, aos principais aspectos organizacionais da congregação beneditina do Brasil e, como parte dela, do mosteiro de São Bento da Bahia.

Segundo a Regra e a tradição beneditina, o Mosteiro é constituído radicalmente como entidade autónoma. O próprio São Bento via o Mosteiro como uma antiga *polis* autárquica. Essa autonomia, porém, não impede que em razão da origem ou nacionalidade, os Mosteiros se unam, constituindo congregações monásticas, cuja associação forma a confederação beneditina, regida por lei própria.

Os mosteiros, por outro lado, podem ser autónomos ou dependentes, estando entre os primeiros as abadias e os priorados conventuais, os segundos são priorados simples ou residências e dependem de um mosteiro autónomo ou diretamente da congregação. Interessa aqui, concentrar a atenção nas abadias, não só por estarem situadas no grau mais alto da hierarquia beneditina, como também por ser esta a configuração assumida pelo mosteiro baiano há mais de 400 anos.

Uma abadia se caracteriza pelos seguintes aspectos:

- 1) ser canonicamente ereto como tal pela Sé Apostólica;
- 2) não depender, em seu governo, de outro mosteiro;
- 3) ter seu próprio Capítulo, constituído por monges, com estabilidade firmada para ele;
- 4) ter noviciado próprio;
- 5) ser capaz de possuir um património próprio.

O mosteiro alçado à condição de abadia, tem na figura do Abade uma instância fundamental de sua estruturação interna. Segundo o fundador da ordem beneditina, a vida cenobítica exige para sua plena realização uma Regra e um Abade; este faria as vezes do Cristo para a Comunidade, procurando guiá-la pelo duplo ensinamento da palavra e do exemplo.

Percebe-se, assim, a centralidade que o Abade assume na organização Mosteiro, tanto num plano eminentemente formal, como em termos reais, à medida que é uma autoridade que, pelas suas próprias características

religiosas, torna-se relativamente infensa às armadilhas que o poder puramente temporal impõe àqueles que o manipulam. Com isto, não se quer afirmar, ingenuamente, que o jogo político não se faça presente num ambiente monástico, e que, nessa medida não possa relativizar o poder do Abade. Chama-se à atenção apenas para a singularidade que este tipo de poder traz consigo.

O monge é feito Abade pela Comunidade a que pertence, através do voto, sendo eleitores apenas os monges de votos perpétuos; realizada a eleição, o novo Abade adquirirá o poder ordinário por tempo indefinido, obrigando-se a deixá-lo tão somente no momento em que perceba não estar mais apto para o exercício da função para a qual foi escolhido.

No governo do Mosteiro, embora tudo dependa, em última instância do Abade, algumas funções são por este delegada a outros monges, sempre por um prazo de dois anos havendo necessidade de ser ouvido o Conselho a respeito das nomeações. A critério único exclusivo do Abade, essas pessoas poderão permanecer por mais tempo como seus colaboradores, assim como, serem substituídas a qualquer tempo. Assim, na administração do Mosteiro, além da figura ímpar do Abade, conta-se, também, com um prior, um subprior, um mestre de noviços e um celereiro.

O prior claustral tem por função assistir ao abade, substituí-lo em sua ausência e servir à comunidade como superior, competindo-lhe especialmente zelar pela observância monástica.

O subprior também auxilia ao abade e substitui o prior em sua ausência ou impedimento.

O mestre de noviços, como o próprio nome indica, deve educar os irmãos para uma vida inspirada na fé e no ideal monástico a ser vivida concretamente na própria comunidade.

Por fim, o celereiro é o auxiliar do abade na administração e desenvolvimento econômico e financeiro do Mosteiro.

Além dessas funções básicas e tradicionais, a organização mosteiro pode contar, também, com outros tipos de auxiliares recrutados tanto interna, como externamente. Neste último caso incluem-se profissionais de áreas específicas como advogados, economistas, administradores, etc.

Resta mencionar as duas instâncias colegiadas que completam a estruturação interna do poder no mosteiro, que são: o Conselho e o Capítulo. Tanto o primeiro como o segundo, têm funções consultivas e deliberativas, conforme a natureza das questões que lhes sejam colocadas. São diversas, entretanto, as suas atribuições.

Do Capítulo participam todos os monges professos perpétuos, constituindo-se num órgão deliberativo/consultivo do mosteiro como um todo, com prerrogativa, inclusive, de eleger o abade.

Do Conselho participam apenas o prior claustral, um ou dois monges nomeados pelo abade, além de mais dois ou três eleitos pela comunidade. Trata-se portanto, de um conselho do abade com a tarefa precípua de auxiliá-lo no governo do mosteiro.

A compreensão da organização Mosteiro de São Bento da Bahia será incompleta se não tentarmos entender quem foi São Bento e aquilo que lhe é anterior — a própria prática monástica.

3. ORIGENS DO MONAQUISMO E DA ORDEM BENEDITINA

As primeiras manifestações do que poderíamos chamar fenômeno monástico tiveram lugar na segunda me-

tade do século III, estando consolidado desde o ano 300. Para D. Garcia M. Colombas, “o monaquismo cristão nasceu no dia em que um asceta ou talvez um grupo de ascetas, para melhor consagrar-se a vida espiritual, abandonaram a comunidade humana e a comunidade cristã que faziam parte e se retiraram à solidão”. O monaquismo surgiu assim, como uma nova expressão de ser humana, absolutamente entregue a Deus.

Manter-se habitualmente apartado do mundo constitui a essência da vida monástica.

Historicamente, o período de grande florescimento do monaquismo coincide com o momento de pacificação da atividade cristã, no decurso do século III, com a ascensão do imperador Constantino que transforma o Cristianismo em religião oficial do império Romano do Ocidente.

São Bento, fundador da ordem beneditina, viveu no século VI. Pertenceu a uma família tradicional e de boa posição econômica, pois foi-lhe permitido estudar em Roma. Viveu um dos períodos principais de decadência do império Romano, marcado pela desagregação social e uma profunda corrupção moral, além das grandes invasões de outros povos, que estabeleceram períodos de dominação, alguns deles pacíficos.

Em sua trajetória de vida, São Bento abandonou seus estudos em Roma, encaminhando-se à solidão. Retirou-se então para o deserto a fim de abraçar uma austera vida eremítica. Sua fama cresceu e muitos discípulos o procuraram, levando-o a uma prática monástica realizada comunitariamente, o cenobitismo, caracterizado pelo fato dos monges ocuparem um mesmo espaço físico, um mosteiro. Consagrou-se definitivamente à vida cenobítica com a fundação da célebre Abadia de Montecassino, onde foi Abade e viveu até a morte por volta do ano 547.

4. A REGRA MONÁSTICA, CÓDIGO QUE ATRAVESSA O TEMPO

A Regra, um documento deixado por São Bento, constitui-se até hoje, no fundamento basilar de toda forma de vida monástica beneditina e possui duas grandes propriedades: serve como lei ordenadora de uma coletividade monástica e como manual ascético ou código de espiritualidade.

Do ponto de vista da lei ordenadora, o monge pertence em vida a um mosteiro determinado e não a uma ordem ou congregação religiosa. A Regra destina-se a organizar uma casa e não um agrupamento de casas. Nenhum laço orgânico une entre si os mosteiros beneditinos, cada um deles constitui uma unidade completamente independente dos demais, como se fora o único existente.

Ainda nesta perspectiva formal, um cenóbio ou comunidade beneditina se fundamenta em três aspectos: o primeiro diz respeito a própria base material do monastério, isto é, a casa, com suas numerosas dependências e, os meios de subsistência; o segundo refere-se ao caráter jurídico da Regra, que submete os monges a um superior e a ela própria; o terceiro fundamento está encarnado na figura do Abade, considerado pai do cenóbio.

Enquanto um código de espiritualidade monástica, a Regra possui traços bastante característicos. Um deles se refere ao aspecto da renúncia íntima que, para São Bento, implica a completa negação da própria vontade, tida por ele como a grande inimiga da perfeição do monge. O sacrifício da própria vontade se dá através da obediência, na medida em que os monges recebem as ordens do superior como se estas emanassem de Deus. A obediência, por sua vez, está associada diretamente à humildade, considerada uma virtude geral, mãe e mestra

de toda virtude.

Estes são elementos definidores de uma identidade espiritual do monge beneditino. Ao lado da clausura e da taciturnidade, criam no cenóbio este elemento essencial da vida monástica que é a solidão.

O homem ao entrar num mosteiro, penetra num mundo sobrenatural, pois o cenóbio é, simbolicamente, a casa de Deus. Deus é Senhor do Mosteiro e, todas as coisas pertencentes ao cenóbio são sagradas. Deus não é considerado uma abstração à margem da vida, mas está presente sempre. Neste ambiente, a vida de oração brota, se desenvolve e frutifica espontaneamente. Na sua realidade cotidiana, o monge está continuamente ocupado em tratar com Deus, simbolicamente ele dialoga com Deus. (Ver Colombas, 1954).

Portanto, a Regra de São Bento é a norma básica da vida monástica e é através dela que podemos entender a permanência multiseular da Ordem Beneditina. Está dito no Proêmio das Constituições da Congregação Beneditina do Brasil, (texto escrito por D. Timóteo Amoroso Anastácio), que a Regra “como documento da tradição monástica, ensina aos monges de todas as épocas e culturas a atitude espiritual que faz o monge, e o situa, a seu modo, diante de Deus, dos homens e das coisas, segundo a inspiração do Evangelho e a experiência de fé da Morte e Ressurreição do Senhor”.

Há que se salientar, no entanto, que esse documento básico está submetido às injunções do tempo e das circunstâncias que lhes são inerentes. Por isso, ele deve ser visto à maneira dos grandes textos clássicos, ou seja, como algo em permanente tensão com a temporalidade concreta dos homens e que, nessa medida, tem que passar por sucessivos e inelimináveis processos de atualização.

5. MOSTEIRO BENEDITINO, UMA ORGANIZAÇÃO COM MÚLTIPLOS ESPAÇOS

Apesar da Ordem de São Bento ter uma existência que remonta ao século VI da era cristã, apenas em 1569 foi criada, pelo Papa Paulo V, a Congregação Beneditina de Portugal. Já em 1575, na reunião do seu segundo Capítulo Geral, foi sugerida a idéia de se fundar um mosteiro em terras brasileiras; nesse mesmo ano, um mensageiro da Ordem, Frei Pedro de São Bento Ferraz, é enviado à Bahia para negociar, junto ao Senado da Câmara, a fundação do mosteiro.

A negociação é cercada de êxito: Salvador, então sede do Governo Geral da Colônia, passa a contar, em 1584, com a primeira fundação beneditina fora do continente europeu, a qual, dois anos após, é elevada à condição de abadia. Iniciava-se assim, um rico relacionamento entre a Ordem de São Bento e a cidade de Salvador.

Os monges que aqui aportaram no longínquo ano de 1582 com a missão de implantar o seu mosteiro - 33 anos, portanto, depois do desembarque de Tomé de Souza - marcaram, para sempre, a história da cidade, seja através da ocupação de novos sítios, seja através do estabelecimento de um íntimo relacionamento com seus habitantes.

A evangelização, que se constituía no móvel principal do deslocamento para o continente recém-descoberto, foi, não somente, facilitado pela população local, como também arduamente desejado. Expressa bem este estado de espírito, o apoio material recebido pela Ordem, que ia desde a doação de víveres de toda espécie, até a transferência por parte dos ricos locais de grandes extensões de terra para os beneditinos. Por essa razão, os domínios territoriais do Mosteiro foram se

expandindo, chegando a ocupar boa parte do centro da cidade ou áreas descontínuas que iam do atual subúrbio de Paripe até Açu da Torre, no litoral norte, além de várias fazendas no Recôncavo. Em que pese ter havido mudanças no regime jurídico da posse dessas imensas glebas, ou venda de algumas delas, nada impediu que a ocupação do solo urbano de Salvador fosse significativa e duradouramente marcada pela presença do Mosteiro.

Importa realçar que essa expansão física da Ordem Beneditina em terras baianas expressava algo mais importante e substantivo: a própria consolidação da civilização européia e católica nesta parte do novo mundo. Consolidação, sem dúvida, submetida a vicissitudes várias, algumas delas de caráter dramático, como na época da invasão holandesa, quando o Mosteiro foi invadido e parcialmente destruído, ou quando, em 1762, foi vítima de insidiosa perseguição promovida pelo célebre marquês de Pombal, pondo em risco a própria existência da Congregação Lusitana, em consequência, do Mosteiro de Salvador.

Em 1827, os mosteiros do Brasil tornam-se totalmente independentes da Congregação Beneditina de Portugal. Sendo criada, então, a Congregação Beneditina Brasileira, o que, indubitavelmente, guarda relação com a própria independência conquistada pelo país anos antes. O fato de não haver separação entre a Igreja e o Estado até então, obviamente, forçou o rompimento.

Com a queda da monarquia em 1889, o novo governo republicano decreta, já no ano seguinte, a definitiva separação entre a Igreja e o Estado; nesse mesmo ano, foi eleito Abade Geral Frei Domingos da Transfiguração Machado, baiano de Itaparica, que se notabilizou pela restauração da Ordem Beneditina em todo Brasil. Para isso, teve que recorrer a monges alemães do Mosteiro de Beuron, os quais não somente deram vida nova à ordem,

como também, foram responsáveis por sensíveis modificações nos ritos até então predominantes, todos eles vinculados à matriz portuguesa.

A partir daí, a presença beneditina na Bahia tomou novo impulso e, ainda que submetido aos rigores monásticos que lhes são próprios, soube transpor os limites claustrais, expondo-se de maneira positiva frente a aspectos relevantes da cultura e da política locais. Foi assim, no momento em que abriu canais de diálogo e compreensão face aos ritos e crenças de origem africana, reconhecendo-lhe significação e dignidade; ou quando, nos tempos mais duros da repressão da ditadura militar, jamais furtou-se a ser um espaço que abrigava e assistia àqueles que batiam às suas portas.

Outra expressão da transposição dos limites claustrais reside no papel desempenhado pelo Setor de Serviço Social do Mosteiro junto à comunidade de Salvador. Este foi criado em 1975, “... devido à preocupação do Mosteiro em prestar à comunidade de Salvador um serviço que, além do atendimento às necessidades da população carente, discutisse e favorecesse o atendimento das questões sociais que levam pessoas e grupos à pobreza extrema e, criasse estratégias de enfrentamento buscando a organização” (Relatório informativo do Serviço Social, 1991).

Contando com uma equipe de profissionais, principalmente nas áreas de assistência social, medicina e pedagogia, o serviço social do mosteiro intervém de duas formas: através de programas de atendimento individual, nas instalações do próprio setor e que vão desde o acesso à documentação, ao encaminhamento ao emprego, até o conhecimento dos direitos do cidadão, tudo isso financiado pelo próprio Mosteiro; a segunda forma de intervenção se dá através do Projeto de Assessoria Comunitária, praticado nas próprias comunidades e de-

envolvido nas áreas de educação, produção, saúde e movimentos sociais. Esse projeto é integralmente financiado por uma instituição alemã.

6. ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM PERSPECTIVA

As culturas das organizações não são complexas e controversas apenas no mundo real. A literatura a respeito é tão rica em significado quanto em discussão.

A teoria das organizações incorporou a multiplicidade de conceitos de cultura (mais de 250, segundo observações de Sackmann, 1991) e suas derivações.

As controvérsias sobre os estudos de culturas organizacionais nos últimos anos têm sido fortes, como referem Martin(1992), Frost (1991) e Sackmann (1991).

A expressão *garbage can* chega a ser usada para caracterizar a miscelânea de conceitos e interpretações utilizados (Schneider, 1993) ao se analisar organizações nesta perspectiva.

De fato, a interpretação de significados tão dispares como formas de vestir, histórias de vida, rituais, códigos de comportamento, jargões, sistemas de pagamento, papel de antigos e novos líderes não é fácil, quando se procura uma configuração para todos os possíveis indicadores da “cultura da organização”.

Outros autores afirmam que a cultura é uma frouxa associação de idéias traduzidas em temas, valores ou configurações de ação. A modelagem mais tradicional (e unificada) de cultura contrasta com um modelo integrativo que recria uma realidade social condensada e rica.

A especificidade desta análise é um elemento importante. O que “faz sentido” para uma organização é

completamente estranho para outra.

As organizações têm identidade, passado, presente e, talvez, futuro. Em suas dinâmicas, têm a vitalidade que permite construir e reconstruir.

Ao evitar a simplificação exagerada dos autores que tratam a cultura como uma variável que pode ser gerenciada ou modificada desde que determinadas prescrições sejam seguidos - na linha de Peters(1989) e Deal e Kennedy (1982) - percebe-se a fragilidade dos instrumentos utilizados por aqueles no trato da questão.

Cultura de organizações não é o que se possa dominar enquanto objeto de análise, mas, no máximo, inferir e configurar.

Sem desconhecer estes e outros riscos nos limites deste trabalho, pretendeu-se conhecer melhor a organização Mosteiro de São Bento, que, após cinco séculos de vida, ocupa um espaço no centro de Salvador, estendendo-se até a periferia da cidade por meio de obras sociais.

Tenta-se analisar o Mosteiro enquanto organização (portanto ordem), utilizando as perspectivas de análise de culturas organizacionais utilizados por Martin (1992) e Frost, More e Lindbergh (1991) orientadas à (1) integração; (2) diferenciação e (3) fragmentação.

Frost e outros (1991), realizaram um conjunto de estudos de caso de organizações tão diversas quanto o Comitê Olímpico de Los Angeles, a Disneylândia e a KLM, enquadrando estas organizações em uma das três perspectivas sumarizadas a seguir.

A perspectiva integrativa analisa a cultura predominante quanto a consistência, consenso e clareza.

Nesta perspectiva não há espaço para a ambiguidade, nem conflitos de opinião sobre o mérito das ações organizacionais.

Contrastando, pesquisas desenvolvidas a partir da

perspectiva de diferenciação, descrevem as manifestações culturais como inconsistentes (com relação às sub-culturas). A ambiguidade é canalizada pela via da sub-cultura e o conflito existe entre as sub-culturas organizacionais.

Já as organizações cujas culturas caracterizam-se como fragmentadas são marcadas por visões diferenciadas, orientação à ambiguidade e complexidade configurado-se como uma “selva” densa, de difícil acesso e entendimento.

Analisando estudos anteriores Martin (1992), chama a atenção para a subjetividade presente nas opções metodológicas citadas. Na verdade as três perspectivas de análise são “tipos ideais”, nem sempre correspondendo à realidade objetiva, especialmente no caso de organizações complexas.

A adoção de uma destas perspectivas como explicativa de uma organização qualquer, além de correr os riscos da subjetividade, será uma escolha feita em função de traços visíveis por serem mais ostensivos e gritantes.

Estudada mais a fundo, nenhuma organização enquadra-se perfeitamente em um dos três tipos ideais.

Organizações com maior homogeneidade poderiam ser analisadas na perspectiva da integração, enquanto aquelas fortemente diferenciadas internamente poderiam ser vistas a partir da perspectiva da fragmentação.

No entanto, esta é nossa hipótese de trabalho, mesmo a organização mais monolítica pode ter espaços, onde subculturas diferenciadas abrigam-se e prosperam. Ao contrário do que se poderia esperar, não há conflito ou ruptura assim tão óbvio. As sub-culturas podem ser, nestes casos, estratégias de sobrevivência e ligação com o ambiente como o caso estudado revela.

7. O MOSTEIRO DE SÃO BENTO EM ANÁLISE

Uma organização no tempo e no espaço, o mosteiro pode ser, à primeira análise, visto como organização quase monolítica, orientada pelo consenso ditado pela regra monástica consistente em suas manifestações, centradas na liderança do abade, evoluindo inercialmente, tal é o peso da tradição. Os monges, membros desta organização, têm um comportamento de conformidade, internalizado após “aculturações” à vida monástica.

O Mosteiro é uma organização de pequeno forte, estável e não segmentada.

Como se constata, suas características são coerentes com a perspectiva de integração; após uma primeira e superficial análise.

No entanto, esta organização que se apresenta tão simples aos olhos dos homens é definida por D. Timóteo Amoroso como “um tempo e um espaço para Deus” e uma *pólis* tal a sua complexidade e totalidade.

Enquanto *pólis*, o mosteiro é permanente no tempo e organizador do espaço; pois é localizado, enraizado e integrado no ambiente maior.

A autonomia do Mosteiro é dada pela base material e pela regra ordenadora que é uma lei própria; tão milenar quanto atual.

A liderança é centrada no abade respaldada por dois Conselhos não dependendo do mundo exterior.

Ao se pretender, ainda nas palavras de D. Timóteo “imagem símbolo do mundo” é defensor de valores que difunde através de práticas, rituais e de obras sociais.

Valores como sacralidade, contemplação/celebração, obediência/humildade, clausura/hospitalidade, taciturnidade /alegria interior, são veiculados por práticas como orações, trabalhos, refeições em comum ou em rituais como missas, cânticos e leituras de salmos.

Os arranjos físicos — celas, bibliotecas, pátios — valorizam a vida interior, contemplativa. A igreja é um espaço aberto à vida de quem partilha as cerimônias. Visto nas perspectivas de análise de cultura, identifica-se a integração como que melhor caracteriza o mosteiro. No entanto, as obras sociais representam uma sub-cultura diferenciada, porque orientadas à mudança.

Através delas são canalizadas as relações com a população carente e é exercida uma militância ativa.

Há profissionais recrutados externamente exercendo esses misteres. Tais profissionais constituem uma sub-cultura bastante distinta.

As obras sociais têm expressão e reconhecimento social e são um canal privilegiado de articulação com a cidade do Salvador. Ao tempo em que concretizam os valores e práticas do amor cristão, são também uma forma de revitalização e legitimidade desta organização milenar.

Se a cultura organizacional do mosteiro pode ser caracterizada como orientada fortemente à integração, conta com uma matriz diferenciada, que quebra o tom monolítico desta ordem.

A orientação ao consenso, consistência e clareza, próprias de uma cultura integrada, não são afetadas na essência por esta sub cultura. Ao contrário foi uma criação necessária à manutenção desta ordem/organização.

8. E, POR FINALIZAR...

O Mosteiro de São Bento é uma organização angular na teia organizacional da cidade do Salvador.

Símbolo do perene, do constante, do permanente e, ao mesmo tempo, viabilizando-se na contemporaneidade pela ação diferenciada das obras sociais.

Só existe um mosteiro, que parece, à primeira leitura, uma organização cuja cultura é internamente consistente, fonte de harmonia e coalizão.

A dissonância, a inconsistência e diferenças mais profundas não são percebidas, o que não significa que não existam; apenas, não se manifestam nesta dimensão da análise. E, principalmente, não se projetam para fora dos muros que subsistem à passagem do tempo.

Imersa no centro de uma cidade com tantas cores e ritmos, o Mosteiro impõe a sua ordem, em harmonia e discreta convivência.

ABSTRACT

The Monastery of São Bento is a secular organization, located in the center of Salvador. It was chosen as a unit of analysis as an order/organization that can be essentially studied from the perspective of integration, one of the three perspectives of organizational culture analysis, along With differentiation and fragmentation. Consensus, clarity and consistence are traits of such a culture. However, there's at least one distinguished subculture: the social services that are a bridge between the monastery and the city. Created by the monastery/organization itself, the social services reinforce and consolidate the organizational culture, instead of creating opposition/conflict areas.

Key Words

Organizational Analysis. Organizational Culture. Integration. Differentiation. Fragmentation.

BIBLIOGRAFIA

- AKTOUF, O. "Le symbolisme et la culture d'entreprise. Des abus conceptuelles aux leçons du terrain". In: *L'individu dans l'organisation*. Québec Editions Eska, 1990.
- ANASTÁCIO, D. Timóteo Amoroso. "O fruto do tempo". In: *400 anos do Mosteiro de São Bento da Bahia*. Salvador. Edição comemorativa. 1982.

- CHANLAT, J. F. *L'individu dans l'organisation*. Québec Editions Eska, Montréal, 1990.
- COLOMBÁS, D. Garcia M. *La Regla de San Bento*. Biblioteca de Autores cristianos. la Editorial Católica S. A. Madrid, 1979.
- _____. *San Bento, su vida e su Regla*. Biblioteca de Autores Cristianos. Madrid, 1954.
- CONSTITUIÇÕES, Congregação Beneditina do Brasil, 1987.
- DEAL, T e KENNEDY A. *Corporate Cultures* Nova York Addison-Wesley, 1992.
- FROST, P. Et Alii. *Reframing organizational culture*. Sage Publications, Londres, 1991.
- MARTIN, J. "Cultural change: an integration of three different views". *Journal of management studies*. 24, 623-647, 1992.
- REGO, Waldeloir. "Os frades de São Bento na vida da Bahia". In: *400 anos do Mosteiro de São Bento da Bahia*. Salvador. Edição Comemorativa, 1982.
- RELATÓRIO INFORMATIVO DO SERVIÇO SOCIAL, Salvador 1991.
- SACKMANN, L. *Cultural Knowledge in organizations. Exploring the collective mind*. Sade Publications, Londres, 1991.
- SCHNEIDER, S. The Production and Diffusion of managerial Knowledge. 11th Egos Colloquim Paris, 67 jul 1993
- PETERS, T. *Prosperando no Caos*. São Paulo, Harbre, 1989