



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia
Brasil

Pereira, Denise; de Pádua Carrieri, Alexandre
ESPAÇO RELIGIOSO E ESPAÇO TURÍSTICO: SIGNIFICAÇÕES CULTURAIS E
AMBIGÜIDADES NO SANTUÁRIO DO CARAÇA/MG
Organizações & Sociedade, vol. 12, núm. 34, julho-septiembre, 2005, pp. 31-50
Universidade Federal da Bahia
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638278004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

ESPAÇO RELIGIOSO E ESPAÇO TURÍSTICO: SIGNIFICAÇÕES CULTURAIS E AMBIGÜIDADES NO SANTUÁRIO DO CARAÇA/MG

Denise Pereira*
Alexandre de Pádua Carrieri**

RESUMO

Este artigo procurou elaborar um encontro entre os estudos organizacionais e os temas cultura e espaço. Tem como objetivo evidenciar mudanças das significações culturais dos atores sociais da Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN) Santuário do Caraça, em que parece existir um *confronto* entre esta ser um espaço religioso e um espaço turístico. Na abordagem empírica, procedeu-se um estudo de caso em que se procurou captar histórias, configurações, fronteiras, ambigüidades, enfim, expressões e significações de dirigentes e funcionários sobre suas próprias realidades. Embasado nas dimensões teóricas e na análise do discurso, este trabalho buscou estudar as diversas entrevistas não estruturadas, realizadas no período de novembro/2002 a junho/2003, no sentido de trazer à tona as mudanças das significações culturais. O Santuário do Caraça e os atores que lá trabalham e vivem estão vendo suas histórias – significações, identidade, imagem – mudarem, assim como o espaço, que era apenas religioso e transforma-se em espaço turístico.

ABSTRACT

This article aimed at elaborating an encounter among Organizational Studies and themes such as culture and space. It has the objective of evidencing the changes occurred in the cultural significations of the social actor - Caraça Particular Reserve of the Natural Patrimony (RPPN - Reserva Particular do Patrimônio Natural Santuário do Caraça) – a place where an “opposition” seems to exist. Is RPPN a religious or a tourist place? The empirical approach of this research presents a case study, in which a search for the histories, configurations, frontiers and ambiguities takes place, in a way to prospect the expressions and significations of managers and employees about their own realities. Based on the theoretical dimensions and on the Discourse Analysis, the present article aimed at analyzing the diverse non-structured interviews that took place between November 2002 and July 2003, in order to feature the changes of the cultural significations. The Caraça Particular Reserve (RPPN), and the social actors that work there are seeing their history - significations, identities, images – modify right in front of their eyes. Previously, solely a religious site, the place is now attracting visitors, for being a tourist spot.

* Profª PUC/MG

**Prof. Cepead/UFGM

INTRODUÇÃO

Nos estudos organizacionais, o tema da cultura e das significações culturais tem sido apresentado sob dois enfoques principais: o da cultura como variável gerencial e outro como metáfora da própria organização. As referências teóricas aqui adotadas localizam-se no segundo caso. Conjuntamente, priorizou-se a ótica das significações culturais na perspectiva de análise denominada fragmentação, por Martin (1992), pois esta tende a permitir o destaque das significações ambíguas entre sujeitos, grupos e, portanto, as significações residentes e, ao mesmo tempo, construtoras das organizações. Aborda-se, também, o tema associado ao espaço organizacional, de modo particular, para constituir elementos que permitam identificar os espaços religioso e turístico, na organização pesquisada.

Outrossim, este artigo tem como objetivo evidenciar as mudanças das significações culturais dos atores sociais da Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN) Santuário do Caraça, em que se manifestam elementos de confronto na medida em que o espaço religioso, gradativamente, tornou-se um espaço turístico. A pesquisa aqui apresentada desenvolveu-se a partir de um processo de visitas, entrevistas e dinâmicas de grupos, buscando captar elementos do discurso vigente entre os membros da direção (dois), da gerência intermediária (dois) e de trabalhadores da base operacional da rede de serviços locais (quatro entrevistados individualmente e relatos de quarenta e seis participantes das dinâmicas de grupos, durante processos de capacitação profissional). As informações da pesquisa permitem perceber complexas articulações entre a organização proprietária da RPPN Santuário do Caraça, a Província Brasileira da Congregação da Missão – PBCM (1988) – e diversos agentes parceiros e patrocinadores, como a Igreja Católica, o Estado, empresas privadas, organizações da sociedade civil e, sobretudo, sujeitos da comunidade rural local. Tais articulações visam à sustentação do patrimônio histórico secular ali constituído, antes entidade missionária e educacional, hoje, santuário e empreendimento turístico, com ênfase em turismo religioso e de natureza.

De modo especial, buscou-se captar as dificuldades e possibilidades vivenciadas no processo de gerenciar frente às contradições postas pelo relacionamento entre os espaços da *práxis* religiosa e da gestão das atividades comerciais de turismo. Destacam-se, nesse processo, as exigências da gestão do trabalho assalariado e a realização e controle de tarefas tão distintas quanto a gestão ambiental, o cuidado com a paróquia e os paroquianos, a manutenção de instalações físicas e a condução administrativa cotidiana numa organização sem fins lucrativos, mas que hoje depende da sustentabilidade de atividades turísticas.

O corpo do texto é formado por três seções temáticas principais: a seção 2, sobre as significações culturais e o espaço organizacional, seguida das orientações metodológicas para a análise do discurso (seção 3), e a seção 4, sobre a RPPN Santuário do Caraça, um pouco de sua história, as imagens, significações e ambigüidades que se expressam na constituição da organização e dos diversos espaços que a constituem.

CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS: SIGNIFICAÇÕES CULTURAIS E ESPAÇO ORGANIZACIONAL

Os temas cultura e espaços não são temas que se cruzam freqüentemente nos estudos organizacionais. O tema cultura, segundo Carrieri, Junquillo e Silva (2003), tem aparecido com freqüência nos estudos organizacionais, enquanto que o do espaço simbólico, segundo Alcadipani e Almeida (2000), é geralmente negligenciado e tomado como elemento neutro dos discursos, das práticas administrativas. Este estudo busca promover uma reflexão entre esses dois temas, partindo da premissa de

que, nas organizações de hoje, as mudanças nas significações culturais promoveriam duas estratégias: a primeira, provocar um desenraizamento real e simbólico nos espaços sociais; a segunda, tentar fazer com que a organização, por sua vez, apareça como um novo espaço, um possível lugar de profundo enraizamento, em que novas significações para as conquistas pessoais dos atores poderiam ser construídas.

AS SIGNIFICAÇÕES CULTURAIS: A PERSPECTIVA DA FRAGMENTAÇÃO

Os estudos sobre cultura, como uma dimensão que permeia e constrói organizações sociais, têm sido ampliados no âmbito. O desenvolvimento da temática trouxe uma partição do objeto de estudo, segundo distintas orientações teórico-metodológicas e, por que não dizer, epistemológicas. Da sua origem na antropologia e de seus matizes prevalece o clássico conceito de Tylor (1871), inaugurando uma *equação* entre os conceitos de civilização e cultura. A antropologia contemporânea, segundo Durham (1977, p. 34), adotou uma perspectiva significacional de análise das sociedades, traduzindo o conceito de cultura como “um processo pelo qual os homens orientam e dão significado às suas ações através de uma manipulação simbólica que é atributo fundamental de toda a prática humana”.

A análise da cultura é a análise de dinâmicas das significações culturais, em processo contínuo de reestruturação das significações que são condição e produto da prática social. Para Barros (1993), a análise da cultura nas sociedades complexas deve considerar a existência de diferentes sistemas simbólicos, suas fronteiras, ambigüidades; as concepções capazes de atribuir sentido às significações sociais figuram de forma explícita no comportamento e no discurso dos indivíduos e, às vezes, fora da consciência momentânea do comportamento expressivo,

a busca de compreensão deste território de referência não deve, contudo, como diz Geertz (1978), representar a construção de um “Continente de Significados”, onde o antropólogo “mapeia sua paisagem incorpórea” [...]. A busca é do acesso ao mundo conceitual do outro na tentativa de compreender as respostas que estes deram aos seus desafios, e assim fazendo, possibilitar a emergência de um diálogo intersubjetivo entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados (BARROS, 1993, p. 8, grifos do autor).

E, por fim, a análise da cultura exige um processo de comunicação na medida em que necessita combinar esquemas de referências do pesquisador e do sujeito pesquisado.

Da discussão aqui delineada, pode-se caminhar para compreender as dimensões que a cultura assume no âmbito dos estudos organizacionais. Cavedon e Fachin (2000), assim como Carrieri (2001), apresentam extensa e detalhada leitura sobre o conjunto significativo desses estudos, o que nos permite captar em essência suas reflexões e conclusões a respeito do desenvolvimento do tema. Em termos gerais, esses pesquisadores, corroborando percepções como as de Alvesson (1993) e Smircich (1983), consideram que há duas grandes vertentes de estudos derivadas de escolas do pensamento antropológico.

A primeira, de orientação funcionalista, parte da consideração de que a cultura se apresenta como uma variável que interfere no desempenho organizacional, promovendo-o em níveis satisfatórios segundo padrões e metas gerenciais ou por meio de manifestações de resistências, reduzindo a racionalidade à racionalidade econômica. Essa concepção define uma *cultura organizacional*, portanto, significando que cada organização tem uma cultura própria, capaz de ser mapeada em relação a padrões e significações de seus membros, em correlação ou contraposição aos da organização, postos pela alta administração.

A segunda define cultura como uma metáfora, como cultura nas organizações. Assim, trata de conceber a organização como expressão viva e mais simbólica

das formas e projeções da consciência humana. Nessa perspectiva, os aspectos simbólicos, tal como a ocupação do espaço, são analisados para que se compreenda melhor a organização que, agora, é vista não como um dado concreto, mas como resultado de interações humanas (sociais). Desse modo, tal abordagem permite o tratamento da organização considerando-a inserida e em interações com o ambiente que a envolve, levando-se em conta as condições materiais, econômicas e políticas e as relações entre a organização e os agentes sociais que nela atuam. Ainda para essa abordagem metafórica, nenhuma manifestação cultural pode ser compreendida fora de um contexto, sem se pensar a biografia, a história, a percepção e a interpretação desses atores. É por meio da cultura que os indivíduos percebem a realidade social e constroem também os significados para suas vidas.

O trabalho de Martin (1992) destaca-se sobre os estudos da abordagem da cultura como metáfora, principalmente, quando a pesquisadora apresenta suas três perspectivas de análise das significações culturais nas organizações: a perspectiva da *integração*, que trata da coesão em torno do discurso da alta administração; a *diferenciação*, que traduz as especificidades de grupos, subgrupos ou subculturas e suas respectivas percepções e significações da organização, de suas práticas e valores, formas de tratamento etc.; e a *fragmentação*, que capta as significações culturais sob a ótica do indivíduo, portanto, das incertezas, das ambigüidades, da *diférance*, explorando a complexidade, as desigualdades e contradições entre uma manifestação cultural e outra.

A perspectiva da fragmentação, segundo Cavedon e Fachin (2000, p. 1) “consiste na visão de que, em verdade, o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização”. Por essa perspectiva, evidenciam-se mais facilmente as culturas como um processo historicamente construído que tem como principal aspecto estar centrado na interação das pessoas que compõem a organização. Essa interação é vista como tendo uma gama enorme de variedade, como, por exemplo, a pobreza, a poluição, as relações homem-mulher, as drogas, a fome etc. A confusão que imperaria no mundo, a diversidade de identidades que aparece entre as pessoas e a transformação constante do ambiente, da organização e dos grupos tornam impossível estudar cultura sob um enfoque único, coeso, e fazem com que seja, também, incongruente estudar os grupos – internamente – como se fossem ilhas de claridade ou clareiras. Selva e teia são as duas metáforas mais usadas para representar essa perspectiva. É preciso prestar atenção nos vários elementos da cultura – valores, práticas, normas, rituais, arranjos físicos, mitos, crenças – pois manifestam sempre algum poder, evidenciando ao pesquisador uma miríade de combinações e de pontos de vista abertos a muitas interpretações. Qualquer interpretação é influenciada, também, por história, biografia e fatores sociais nos quais estão mergulhados o evento estudado, as pessoas envolvidas e o pesquisador. Resumindo, a fragmentação possibilitaria apreender a cultura como um processo histórico que nasce da interação entre as pessoas nas sociedades, nas organizações, nos grupos...

Duas críticas, contudo, se fazem a essa perspectiva (ALVESSON, 1993) em que, muitas vezes, o indivíduo é considerado como não tendo poder algum, incapaz, portanto, de contribuir para minar os discursos hegemônicos, ou é senhor de uma liberdade quase absoluta, livre das amarras sociais, organizacionais etc. No primeiro caso, o indivíduo sempre acabaria aceitando as significações – o sistema simbólico – criado pela classe dominante, pela alta administração. Deixam-se de lado as contradições, as ambigüidades que podem ser evidenciadas nos discursos, nas ações, que mostrariam uma contraposição. Um grande avanço para essa perspectiva seria considerar o indivíduo como capaz de (re-)criar seus significados, suas representações, assim como seu sistema simbólico e seus discursos, vendo as práticas de resistência também como fonte de oposição ao que lhe é determinado. No segundo caso, reluta-se em aceitar que os indivíduos são produtos de relações sociais, imperando uma visão individual e subjetiva da construção social da realidade. Nega-se que a consciência humana é formada, conforme Fiorin (1988), pelo conjunto dos valores, das normas, dos discursos interiorizados pelos indivíduos ao longo de suas vidas.

Por meio do discurso dos sujeitos locais, captam-se e analisam-se as transformações nas dimensões simbólicas organizacionais. É pelos discursos que as organizações são mantidas, construídas e, até, ativadas. Dessa forma, a alta complexidade das interações, os paradoxos, a falta de clareza e a diversidade aparecem nos discursos. Os discursos não surgem do nada, são co-construídos pelas pessoas. Deve-se reconhecer tanto a responsabilidades delas como a do ambiente, da organização, da sociedade. De todo modo, para Alvesson (1993), ao se estudar a cultura e seus elementos pelos discursos, pode-se fazer uma ligação entre os aspectos racionais das políticas, estratégias, decisões gerenciais e os aspectos subjetivos e comportamentais das ações e práticas dos atores organizacionais, pois os discursos, como os valores, percorrem a empresa como um todo.

Outrossim, as significações culturais apresentam e representam especificidades do espaço organizacional, caracterizando-o e, principalmente, apontando, mais do que traços, as fragilidades e potencialidades organizacionais. No caso específico deste artigo, o confronto das significações culturais construídas em um espaço religioso – o Santuário do Caraça – que se transforma em espaço turístico – a RPPN Santuário do Caraça – reflete a ocupação dos espaços simbólicos e físicos pelos atores organizacionais.

ESPAÇO SIMBÓLICO: ESPAÇO RELIGIOSO, ESPAÇO TURÍSTICO E ESPAÇO ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre espaços organizacionais, como resgatado por Mac-Allister (2003), são recentes e restritos, mas, de certo modo, vão se tornando mais significativos quando se analisa a organização frente ao território, ao lugar, às redes organizacionais, à mundialização das relações socioeconômicas, às correlações entre dimensões locais e globais da produção e, não menos importante, da vida frente aos impactos desses movimentos. Da mesma maneira, ao se avançar nos estudos sobre o poder local, a gestão social, as interorganizações, a sustentabilidade de empreendimentos promotores do desenvolvimento social, a questão ganha relevância, pois pode compor o leque de trabalhos sobre a identificação dos espaços produzidos e identificados no âmbito dos estudos sobre a territorialidade e os espaços concretos e simbólicos nos quais operam empreendimentos econômicos. Para Mac-Allister (2003, p. 2) "é na indissociável relação entre a dimensão social e a dimensão espacial, bem como entre essas dimensões e a dimensão temporal, que se coloca a emergência do espaço organizacional para a gestão" e, quiçá, para as experiências que, de algum modo, podem ser definidas como de gestão social.

No campo das organizações, os estudos sobre espaço foram marcados por obras como a de Pagés et al. (1987) sobre as organizações totais e formas de exercício de poder e controle psíquico, apontando elementos do espaço simbólico, ou pela análise de Alcadipani e Almeida (2000) sobre espaços físicos, privilegiando formas de racionalização técnico-econômica e exercício do controle sobre a ação e o uso de recursos produtivos. Em muitos casos, os espaços simbólicos são tratados de modo implícito entre outras questões consideradas mais importantes. Deve-se lembrar que o campo de pesquisas efetivamente dedicado ao espaço é a geografia, mas o tema apresenta-se como objeto de estudos transdisciplinares. As definições seminais são da geografia, em que se destaca, no Brasil, toda a **produção científica e intelectual de Milton Santos**. De forma sintética, esse autor insiste

¹ Sobre esse autor Vasconcellos (2003) elaborou a seguinte síntese: "Para Milton Santos (1978), o espaço é um conjunto de formas representativas de relações espaciais do passado e do presente,... uma estrutura representada por relações sociais... que se manifestam através de processos e funções (p.122). Em 1985, ele afirma que o espaço é uma instância da sociedade, como a instância econômica e a instância cultural-ideológica (p.1). Os elementos do espaço seriam os homens, as firmas, as instituições, o meio ecológico e as infra-estruturas (p.6). Esses elementos estariam em relação formando um sistema (p.14)." (p.4).

que o espaço é formado por dois componentes interativos essenciais, a saber, "(a) a configuração territorial, isto é, o conjunto de dados naturais, mais ou menos modificados pela ação do homem, através dos sucessivos 'sistemas de engenharia'; (b) a dinâmica social ou o conjunto de relações que definem uma sociedade em um dado momento" (SANTOS, 1996, p. 111).

Como categoria do conhecimento geográfico, o espaço foi transposto e apropriado para designar dimensões de sistemas organizados e as relações que neles se desenvolvem, portanto, relativas ao território e à territorialidade, entendidas como conjunto de ações e de comportamentos individuais e grupais que podem afetar ou produzir fenômenos e relações sociais. Um exemplo disso é o estudo de Carrieri e Pereira (2003), que demonstra como a apropriação do espaço traduz a maneira pela qual ele é ocupado por objetos, atividades, indivíduos, grupos etc. No caso particular de uma organização, o domínio sobre o território refletiria como os grupos dominantes apropriam-se da produção dos espaços simbólicos e físicos, a fim de poderem exercer um maior grau de controle sobre os indivíduos. O território pode ser visto, então, não somente pela perspectiva do domínio físico, mas de uma apropriação que incorpora, segundo esses autores, a dimensão simbólica e se pode mesmo dizer de identidade, afetiva. O território preenche o espaço com conteúdos particulares, relacionados a construções históricas entre as pessoas, organizações, Estado.

Para efeito deste trabalho, o tema do espaço apresenta-se com uma dupla configuração na organização, sendo, ao mesmo tempo, um espaço religioso e turístico. Evidentemente, identifica-se um espaço antecedente, como o da própria produção. O espaço religioso é milenarmente constituído em nossa sociedade, cria e traduz significados e relações centrados nos mistérios da fé e na ordem hierárquica e disciplinar da Igreja. No caso específico da religião católica, as referências ao comportamento humano e social, as práticas, cerimoniais, rituais etc. exigem e constroem espaços físicos e simbólicos organizados conforme preceitos e significações próprios à sua ética. Considerando, como Santos (1996), que o espaço é uma categoria estrutural, a partir do qual se estabelecem relações, pode-se dizer que, no espaço religioso, existiriam relacionamentos e comportamentos constitutivos e construídos sob certas crenças, valores, histórias e propósitos que, por sua vez, exigem e estabelecem limites adequados àquela ética e estrutura.

O espaço turístico, por sua vez, é constituído por relações de consumo, para alguns, consumo de paisagem, para outros, consumo de território, mas, de modo consensual, na sociedade capitalista, consumo de mercadorias, consumo de serviços, portanto, espaço de relações de trabalho, comércio, produção e lazer, entretenimento, viagem, transporte, hospedagem, alimentação etc. (GUERRA, 2002; RUCHKYS, 2003). Ainda que espaço de contemplação, de exercício do tempo livre, do ócio e de realização de atividades prazerosas, o turismo é, também, um fenômeno social que se constitui como espaço de negócios, de transações econômicas, de controle do uso do espaço e do território. Pode-se concluir que o espaço do turismo é construído para produzir resultados racionalmente estabelecidos.

A questão dos espaços turísticos tem suscitado inúmeros enfoques e abordagens, seja do ponto de vista da geografia, do planejamento turístico, do urbanismo, das ciências sociais e humanas. Na complexidade das relações sociais que se estabelecem, identifica-se exatamente a proliferação das ambigüidades, das contradições e, sobretudo, das estratégias de lucratividade, de sustentabilidade econômica por um lado e, por outro, de preservação, conservação, liberdade de escolha, construção de sentidos e significações próprias do lugar; de um lugar e dos sujeitos que o habitam e nele se relacionam (CARNEIRO, 1995; OMT, 1999; RUCHKYS, 2003).

Os espaços produzidos pela indústria do turismo² tendem a não apresentar vínculos sociais, identitários e, talvez o mais importante, vínculo de memória entre as

² Não se trata de discutir a problemática de localização setorial do turismo, mas uma referência ao turismo de massa, dos grandes negócios, da economia de escala dos países centrais e seus impactos socioeconômicos.

pessoas que o visitam e o lugar, constituindo-se, dessa forma, em um não-lugar (CARNEIRO, 1995; GUERRA, 2002). Nesse sentido, considera-se que, na indústria do turismo, as relações são artificiais, se realizam via simulacros, com conceitos, muitas vezes, mistificados de lazer e de história, criando mesmo um *glamour* mercadológico de reificação da própria mercadoria turismo. Então, é na transformação dos espaços turísticos em não-lugares, podendo-se mesmo dizer, em cenários e espetáculos, que esses espaços podem ser planejados, gerenciados e dirigidos. É com essa conotação que Augè (1994, p. 73) explicou: "se um lugar não pode se definir como identitário, relacional e histórico, um espaço que não pode se definir nem como identitário, nem como relacional, nem como histórico definirá o não-lugar".

CAMINHOS PARA SE ENTENDER AS SIGNIFICAÇÕES DO ESPAÇO RELIGIOSO E DO ESPAÇO TURÍSTICO

Na abordagem empírica desta pesquisa, procedeu-se a um estudo de caso na Reserva Particular do Patrimônio Natural Santuário do Caraça. Focalizou-se a história desse espaço religioso e sua transformação em um espaço turístico. Para Mumby e Clair (1997), as pesquisas sobre as histórias das organizações ganham cada vez mais ênfase nos estudos organizacionais. Esses autores apontam a análise das narrativas como fontes importantes para o conhecimento sobre as organizações. Estudam-se, então, somente as narrativas e observa-se como elas percorrem os diferentes grupos e atores organizacionais.

As narrativas elaboradas pelos entrevistados revelaram a articulação entre as transformações culturais e a ocupação e desocupação dos espaços, ou melhor, as transformações de uma organização religiosa em uma organização turística. Coube, então, aos pesquisadores buscarem identificar as práticas descritas nos discursos dos atores sociais, pois é por meio delas que ocorre a materialização de construção das velhas e novas significações, dos desejos, das explicações, das justificativas e racionalizações existentes na formação social (e organizacional) em que os indivíduos estão inseridos.

Pela análise dos discursos (AD), investigam-se os textos escritos e a interação oral (formal e informal) que se processava na organização e entre as pessoas. Os discursos desempenham um papel ativo na passagem do subjetivo (as significações dadas pelos atores sociais e organizacionais a novas práticas gerenciais e ao novo espaço organizacional) para o objetivo (a linguagem escrita e falada) (FARIA e LINHARES, 1993). Por esse motivo, para este trabalho, a AD é considerada uma ferramenta adequada na investigação e compreensão das significações culturais e espaciais nas organizações.

Assim, embasado nas dimensões teóricas e na AD, este trabalho buscou tratar um rol de entrevistas não estruturadas, realizadas no período de novembro/2002 a junho/2003. Foram entrevistados os dirigentes do Santuário do Caraça, a coordenadora ambiental, o coordenador de serviços gerais e diversos funcionários dos setores de copa e cozinha, governança e manutenção. Buscou-se captar as significações culturais expressas pelos que ali vivem, convivem e trabalham. Além das entrevistas, coletaram-se depoimentos espontâneos de funcionários de vários setores e de grupos de funcionários. Um momento especial para o conhecimento dos traços organizacionais ocorreu por ocasião das dinâmicas de grupo desenvolvidas como parte de um projeto de requalificação profissional³, cujo objetivo central foi promover reflexões sobre a atuação coletiva e a melhoria do aten-

³ O projeto de requalificação profissional no qual ocorreram as dinâmicas de grupo, se refere a atividade de extensão universitária, vinculada ao Programa Socioambiental do Caraça, desenvolvido pela PUC Minas, desde 2002.

dimento ao visitante, bem como estimular os processos de integração e compreensão da dinâmica organizacional. Os relatos e depoimentos colhidos durante as dinâmicas enriqueceram a identificação das metáforas e imagens que se projetam sobre o Caraça. Além das entrevistas e depoimentos segundo elementos de análise do discurso, procedeu-se à análise documental em busca de captar significações culturais associadas ao discurso da direção e dos funcionários.

RPPN SANTUÁRIO DO CARAÇA: HISTÓRIA, IMAGENS, SIGNIFICAÇÕES E AMBIGÜIDADES

INTRODUÇÃO À HISTÓRIA DO SANTUÁRIO DO CARAÇA

O Santuário do Caraça consolidou-se ao longo de mais de dois séculos de existência, tendo como referência central o acolhimento da vida religiosa. Expressivos escritos a respeito dessa instituição são de autoria do Padre José Tobias Zico⁴, um dos expoentes de sua história recente, seja como dirigente da casa, seja como sujeito e escritor da vida que ali se construía. A longa história do Caraça tem forte significação religiosa e educacional, bem como demonstra sua contribuição para a formação intelectual de parcela da elite mineira e brasileira, principalmente, entre os políticos⁵. É também uma história de crises e dificuldades de sustentação econômica, seja por sua localização, relevo, propósitos ou quadros necessários à sua viabilidade educacional e financeira.

Consta que, desde 1770, a partir da construção de uma primeira capela dedicada a Nossa Senhora Mãe dos Homens e a São Francisco das Chagas, pelo eremita português Irmão Lourenço, a Serra do Caraça foi ocupada de modo sistemático por motivações religiosas, por meio de peregrinações. O objetivo de seu fundador, declarado em testamento, era de que ali se instalasse "hospício para residência de missionários e um seminário para meninos [...] onde pudessem aprender as primeiras letras, [...] o carisma vicentino: evangelizar os pobres, principalmente os camponeses e oportunizar a formação do clero" (SOUZA, 1999, p. 22).

Após a decadência de sua primeira fase, com a morte do Ir. Lourenço, o Caraça foi concedido aos recém-chegados padres da Congregação da Missão – Lazaristas ou Vicentinos – por Dom João VI, em Carta Régia de 31/01/1820. Desde então, os representantes dessa Congregação construíram e desenvolveram diversas atividades que se complementaram e se modificaram ao longo de quase 200 anos. Em linhas gerais, inicialmente, promoveram a pregação de missões pela região e criaram um Colégio, transferido para Campina Verde, no Triângulo Mineiro, em 1842. No período de 1854 a 1882, abrigou o Seminário Maior de Mariana; e sendo reaberto, o Colégio "alcançou grande desenvolvimento religioso e cultural" (PBCM, 1999, p. 3).

Como organização religiosa e educacional constituída por uma congregação masculina, o Santuário do Caraça se desenvolveu num modelo com rígidos padrões disciplinares, austeridade e alto nível de ensino e erudição. O Caraça como

(001) escola e seminário eminentemente masculino sempre foi extremamente fechado às relações com as comunidades locais e com a sociedade em geral. Realizavam-se as trocas ou as relações entre as organizações afins, com as famílias dos internos ou dos candidatos, mas não com as

⁴ O Padre José Tobias Zico deixou extensa bibliografia sobre o Caraça. Destacando-se: *Caraça, peregrinação, cultura e turismo*. Belo Horizonte, 1976 e *Caraça, ex-alunos e visitantes*. Santa Bárbara, 1976.

⁵ Destacam-se, entre muitos outros grandes homens formados pelos padres lazaristas ou vicentinos, da PBCM, Artur Bernardes e Afonso Pena. Consta que Juscelino Kubstcheck ajudou a fundar a Associação de Ex-alunos Lazaristas e Amigos do Caraça -AEALAC -, em 1949.

pessoas em geral. As mulheres, quando visitavam seus filhos, eram recebidas numa sala à parte, específica para esse fim; não podiam adentrar as áreas de convivência e trabalho dos padres e alunos (PBCM, 1999, p. 4).

A despeito das especificidades das práticas educativas (masculinas) locais, é provável que o sistema adotado não se distinguisse substancialmente de outros colégios e seminários da Igreja Católica. No entanto, o que se destaca no fragmento discursivo 001 é o isolamento do mundo, do ambiente local que o circundava, evidenciando um mundo-a-parte: o espaço religioso e educacional do Caraça.

Este espaço isolado do mundo persistiu até a mudança para o novo uso turístico. No fragmento abaixo (002), revela-se o fim do espaço religioso e educacional. Nas palavras que abrem o Documento "Plano de Ação para o Caraça" (1999), está registrado:

(002) Colégio, seminário e missões foram as atividades que projetaram essa Casa no cenário social e eclesial brasileiro. Em 1912, o colégio encerrou suas atividades; em 1930, terminou a atividade das missões; o Caraça continuou a funcionar, sobretudo como Seminário Menor da Congregação da Missão, até o trágico incêndio de 28/5/1968. No total, mais de 11.000 alunos passaram pelo Caraça, formando uma grande legião de jovens, "*para o serviço de Deus e da Pátria*" (PBCM, 1999, p. 3).

Após o incêndio que destruiu todo um prédio do Seminário e a sua consequente desativação, ocorreu um período de relativo abandono das instalações, o que originou um descontrole das visitas, do número de visitantes, das ações desses visitantes, ou seja, por causa da desocupação do espaço físico do Santuário surgiu um determinado tipo de *turismo*, denominado de predatório e vândalo. Pode-se considerar tal situação como resultante de um movimento sobre o qual os padres, dirigentes locais, não tiveram poder de decisão, a princípio. Contudo, a reconstrução do Santuário permitiu a absorção do fluxo de visitantes, religiosos ou não, curiosos em relação a um patrimônio tão significativo e à exuberância da natureza circundante.

Do público inicial de turistas, e não vândalos, uma parte significativa era composta por ex-alunos e seus familiares. Com o passar dos anos, a fama da beleza natural e histórica, do caráter mítico e místico do lugar, atraía cada vez mais visitantes, forçando a sua gradativa transformação. O potencial turístico é sustentado por 11.233 hectares⁶ de riqueza natural, nascentes, ricas fauna e flora e por diversificados componentes religiosos, arquitetônicos, históricos, culturais e artísticos, considerados preciosidades do patrimônio de uma nação. O patrimônio natural se caracteriza como área de transição entre os biomas da Mata Atlântica e do Cerrado, dentro do Quadrilátero Ferrífero, no começo da Serra do Espinhaço. O patrimônio histórico e cultural engloba a primeira Igreja Neogótica do Brasil (1876), duas capelas barrocas no interior da igreja, outra capela restaurada no alto da montanha, imagens e peças sacras, a Santa Ceia, pintada por Mestre Ataíde, prédios em estilo colonial e gótico, claustros, catacumbas, adega, pinacoteca, museu e biblioteca com mais de 20 mil livros e centenas de peças no acervo.

Aos poucos, a Província Brasileira da Congregação da Missão conseguiu reverter a situação buscando retomar de modo mais organizado seu controle efetivo sobre o Caraça. Nessa retomada, a iniciativa principal estava centrada na preservação do patrimônio histórico, cultural e religioso. Para isso, foram deflagradas algumas ações como, por exemplo, a tentativa de restauração do espaço físico dos prédios abandonados e a posterior reabertura de todo o espaço para o turismo religioso, ecológico, de lazer, reuniões de trabalho etc. As iniciativas de gestão do turismo representam um contraponto aos hábitos, costumes e valores da PBCM,

⁶ A RPPN se localiza dividida entre os municípios de Catas Altas e Santa Bárbara. Entre outras cidades próximas estão Barão de Cocais, Ouro Preto, Mariana. Fica, aproximadamente, a 130 Km de Belo Horizonte.

bem como às suas técnicas de gerenciamento seculares. Assim, o espaço do Caraça se torna maior. O isolamento descrito anteriormente (001) cede lugar a um posicionamento relacionado à sobrevivência econômica do espaço religioso. Atualmente, a RPPN Santuário do Caraça recebe cerca de 40.000 turistas ao ano, e a previsão para 2005 é de 50.000 pessoas.

Não somente de construções, edificações históricas preservadas, matas, cachoeiras e o lobo-guará sobrevivem a RPPN e o Santuário. Na tentativa de retomar o controle desse lugar, descobrem-se as suas fronteiras, nas quais há espaços não preservados, explorados por mineradoras de grande porte, nacionais e internacionais, outros espaços até mesmo devastados. Em suas fronteiras, localizadas no município de Santa Bárbara, identificam-se três comunidades, denominadas Santana do Morro ou Arranca-Toco, Sumidouro e Brumal, com cerca de 1.500 habitantes que, em certa medida, sobrevivem das atividades decorrentes do turismo no Caraça, as quais geram cerca de 70 empregos diretos. Segundo Santos (2003), a vida na comunidade de Santana do Morro é, fundamentalmente, dependente desses empregos. As outras duas, com maiores contingentes de moradores, têm fontes de trabalho e renda um pouco diversificadas. Observa-se, no entanto, que a população local não é amplamente empregada pelas mineradoras ou por outras empresas locais. A despeito da carência de dados sobre causas da não absorção da força de trabalho disponível, Santos (2003) identificou o predomínio de baixa qualificação profissional entre os habitantes locais. Além da exploração mineral e das conseqüências de ordem econômica e ambiental, aquelas de ordem social se fazem presentes e atraem a atenção dos dirigentes da PBCM em relação a essas comunidades. Gradativamente, os planos de ação para o Caraça incorporaram diretrizes para ampliar seu raio de atuação em direção ao desenvolvimento local. Para tanto, coordenam ações de pesquisa e intervenção em parceria com outras entidades, entre elas, universidades.

Os resultados das iniciativas de desenvolvimento da organização se viram definitivamente alterados desde quando, em 01/09/1994, o Santuário do Caraça foi transformado em Reserva Particular do Patrimônio Natural – a RPPN Santuário do Caraça – um dos tipos de unidade de conservação propostos pelo sistema de defesa ambiental do Brasil (Cf. Decreto n. 98.914 de 31/01/1990). Essa transformação indicou um novo eixo de atuação do complexo organizacional, trazendo outros desafios e a exigência de especialização e profissionalização no âmbito da conservação e da gestão ambiental, bem como na própria reorientação do turismo e no envolvimento das comunidades em seu projeto. Os processos de produção de conhecimento sobre a realidade local demonstram a busca por mudanças reais e simbólicas desse espaço.

DA GESTÃO AMADORA À GERÊNCIA PROFISSIONAL?

O diferencial sobre seu perfil organizacional recente pode ser atribuído à consolidação das atividades turísticas “Essa condição só começou a se transformar quando houve a sua abertura ao turismo” (PBCM, 1999, p. 4) e efetiva procura de sobrevivência econômica do espaço religioso.

Contudo, desde os anos 1970-80, a organização conviveu de forma predominantemente amadora com a visitação pública. Ao longo do tempo, foi incorporando a pousada (isto é, direcionando o uso dos quartos do internato e seminário para hospedar os visitantes), a cozinha industrial e outros equipamentos para atendimento ao público, numa tentativa de profissionalização de serviços aos turistas. A estratégia de sobrevivência da Casa se reforça com a agricultura de subsistência que se desenvolve na Fazenda do Engenho, uma área produtiva dentro das terras da RPPN.

A estrutura operacional que sustenta o Santuário do Caraça, à época da pesquisa, contava com uma equipe de administração local, composta por dois padres lá residentes, nos cargos de direção geral e administrativa, outros padres e irmãos, em atividades de apoio operacional (em média há quatro ou cinco residentes, quase sempre idosos). A organização emprega cerca de 70 funcionários, dos quais, dois são coordenadores das questões ambientais e dos serviços gerais e os demais se dividem entre as equipes de trabalho no restaurante, lanchonete, limpeza e conservação, monitoria ambiental etc.

Na equipe dirigente, composta efetivamente por dois padres, um deles se torna o principal gestor, o diretor geral, devido a uma maior experiência, aprendida na "administração de outras casas que não são de turismo" (003).

(003) Lógico que nós, padres do Caraça, não fomos preparados para o turismo e o turismo está acontecendo. Então, com o pouco de experiência que já tinha de administração de outras casas que não são de turismo, procurei ir levando assim. Nosso turismo é o turismo religioso. Agora, eu insisto muito nisso, aqui não é hotel, motel e nem pensão. É uma pousada segundo o desejo de Irmão Lourenço [o histórico fundador da casa] (Diretor geral).

(004) Tento levar no mesmo estilo do Padre C. para que seja preservada a nossa natureza, o parque todo e também para que se dê condição do turista ser recebido aqui e se sentir bem. Nós fazemos um pouco de esforço para que o turista sinta que aqui no Caraça existe algo diferente dos outros lugares, que não é só turismo ecológico, mas também religioso e um pouco histórico (Diretor administrativo).

É o diretor geral que, segundo os entrevistados e como pode ser observado no fragmento (004), determina o estilo gerencial do Caraça. Nesse sentido, os dirigentes explicitam que o Caraça busca a sua sobrevivência econômica na exploração do turismo. Não de qualquer turismo, mas do religioso⁷. Lá *não é hotel, motel e nem pensão* (003), mas um espaço religioso, uma pousada na qual os valores religiosos devem ser respeitados e cultivados. É, também, um lugar de preservação da memória, então, com valor histórico e, hoje, se reveste de valor ambiental pela riqueza natural que agrega e com a criação da RPPN.

Pode-se dizer que o Caraça resiste ao longo do tempo como uma organização cujas tradições se reproduzem e se rearticulam, promovendo, também e ainda, a sobrevivência de uma ordem religiosa que não se configura, ou não se apresenta concretamente como tal, para a maioria de seus funcionários. Com a maioria dos trabalhadores locais, as relações se dão no plano pessoal e direto com os gestores responsáveis. Às vezes, se confundem com relações entre os párocos que os orientam e protegem. Há traços de atitudes paternalistas que se manifestam, até mesmo, na distinção do tratamento que se dá ao mesmo tipo de problema ocorrido com diferentes funcionários, segundo a proximidade individual e religiosa com os dirigentes.

O relacionamento entre os funcionários também expressa confusas significações sobre o lugar a se ocupar na hierarquia e os respectivos papéis a serem cumpridos (e os papéis que deveriam ser representados). Um exemplo preciso ocorreu quando se discutiu a possibilidade de promoção de uma funcionária. Sua reação foi sintomática:

(005) Mas eu não vou querer não, porque depois alguém faz alguma coisa errada, eu vou ter que chamar a atenção, e aí eles vão falar que eu estou ficando metida, porque eu subi, então eu não vou querer [...] ah, mais eu não vou querer não, porque as pessoas vão começar a virar a cara para mim, não vão gostar mais de mim porque eu vou estar coman-

⁷ Apesar da valorização do turismo religioso no discurso da direção, registra-se forte presença do público em busca do turismo ecológico, de natureza, pedagógico e de observação científica.

dando, entendeu? Então isso aqui é muito forte. A amizade entre eles, não querer fazer isso, não querer fazer aquilo, então eles vão deixando assim, vão acobertando, vão deixando as pessoas trabalharem do jeito que querem, é forte esse lado (Coordenadora ambiental).

No fragmento discursivo (005), evidencia-se que há uma negação da hierarquia organizacional, que extrapola o que se expressa no Estatuto da Congregação (PBCM, 1998). Existe uma hierarquia imposta pelo caráter religioso. Há padres e os que os servem. Todos os que estão lá têm este fim, servir aos padres e a seus objetivos. Todos os não-padres são iguais, estão lá para servir, ocupam quase a mesma posição na hierarquia. Assim, entrar na nova hierarquia proposta é diferenciar-se, é, até mesmo, aproximar-se dos padres, ter maior poder, e *aí eles vão falar que eu estou ficando metida, porque eu subi* (005). É ao mesmo tempo um rompimento do contrato que até então imperava, baseado na igualdade simbólica dos não-padres.

Entre os funcionários que realizam atividades operacionais, destacam-se dois grupos: os que têm mais de vinte anos de trabalho na casa, desde os tempos em que

(006) ...subia a montanha e ficava dois, três meses ou mais, sem voltar em casa (Cozinheira 3).

e os que são jovens trabalhadores, atuam nas atividades de monitoramento ambiental, recepção e secretaria. Enquanto entre os primeiros prevalece a escolaridade primária, entre os segundos destacam-se os vestibulandos e com ensino médio concluído.

Faz-se necessário destacar o certo compromisso da atual administração do Santuário com as comunidades vizinhas, principalmente as de Brumal, Santana do Morro e Sumidouro, pelo reconhecimento de que representam as quartas e quintas gerações de funcionários do Caraça. Ou seja, hoje, ainda empregam trinetos e descendentes mais longínquos de seus primeiros funcionários, remanescentes da escravidão. Afirmam, no entanto, que na condição de organização religiosa, e a despeito de vestígios da existência de uma senzala, os negros não eram tratados como escravos, mas como serviçais. Pode-se dizer que nessas origens e nas relações que se desenvolveram ao longo do tempo identificam-se dificuldades diagnosticadas quanto aos funcionários, no que tange às relações humanas e familiares. A organização emprega vários membros de uma mesma família há anos. Esses, talvez, sejam indicadores dos traços paternalistas, protecionistas e condescendentes com os funcionários.

Na percepção dos funcionários, tais aspectos são reforçados pela recorrente observação de resistências às mudanças, em todos os níveis. Associa-se a isso o excessivo volume de trabalho para determinados cargos e a carência de especializações profissionais, especialmente para as atividades de coordenação. Um exemplo formal é a carência de profissionais especializados em turismo e administração. Outro é o fragmento de discurso abaixo (007), por meio do qual se declara que a diversificação das atividades do coordenador de serviços coloca em xeque sua própria competência administrativa.

(007) ... ele precisa mostrar que sabe de cozinha, de manutenção, de eletricidade, de hotel, de tudo, e ele não pode saber tudo; então é fácil trabalhar do jeito que cada um quer, como cada turma quer (Cozinheira 3).

Ainda a respeito de multifuncionalidade e acúmulo do trabalho, vale ressaltar, no discurso do responsável pela coordenação de serviços gerais, como ele próprio descreve sua chegada e atuação. Pode-se observar o frenético correr de um dia típico de trabalho e sua presença quase simultânea em várias frentes de trabalho.

(008) Depois da cozinha, olho a manutenção, com o coordenador da manutenção, faz a escala e vai conduzindo, eletricista, pedreiro, pintura e

tudo. Todo mundo percebe e avisa. As camareiras detectam os problemas das unidades habitacionais, os quartos. Na governança, elas me passam e têm que fazer no dia para alugar novamente. A cozinheira chefe também fala. Às vezes, até eu mesmo corrijo pequenos detalhes. Supervisiono a parte de almoxarifado. Tem a parte da recepção, que eu ajudo, supervisiono reserva, quantos vão almoçar, se tem comida suficiente para almoço, café. Na cantina, tem a coordenação de serviço, mas eu ajudo no que está faltando na hora, de pessoal e material. Na horta, oriento só o que vai plantar e peço às caixas que vamos precisar na cozinha. Na fazenda, eles produzem, e a gente só cobra o que precisa (Coordenador de serviços gerais).

Para as cozinheiras e camareiras, principalmente aquelas com mais de 20 anos de trabalho, essas intervenções não passam de *chatices, murrinha, pois cada um sabe o seu fazer*. Entre os relatos de funcionários, um argumento merece destaque: o de que a todo momento relembram o Padre Tobias, principalmente, por seu papel de conciliador e protetor; um apaziguador.

(009) Ele era muito bom, era tudo; ele sabia falar com a gente, ensinava, conseguia tudo; o Padre C. também era assim, um pouco, mas agora ele tá doente (Cozinheira 1).

Aos diretores gerais são atribuídos papéis que extrapolam a atividade formal e se confundem com as do pároco, do pastor que conduz o rebanho, do protetor, do pai.

Sobre o cotidiano, a relação dos administradores com a execução dos trabalhos, as expectativas de funcionamento das rotinas, o relacionamento entre as pessoas e as reações delas, interessantes questões foram colocadas. Como as relações são fraternas e familiares, as afinidades interpessoais interferem e contradizem o planejamento e as definições operacionais. Por exemplo:

(010) As meninas de limpeza e lavanderia, no final de semana, acho que ficam umas oito, vão todas almoçar juntas, sabe? (Coordenador de serviços gerais).

Esses problemas de rotina operacional são típicos – todas as funcionárias almoçam na mesma hora, não havendo rodízio ou plantão para o serviço eventual –, mas para eles não se propõem ou vislumbram soluções imediatas. As demandas disciplinares (e, possivelmente, menos amadoras), por parte dos coordenadores, são vistas pelos funcionários como excessos, interferências, ingerências. A partir delas, imediatamente recorrem aos padres dirigentes, que interferem, abençoam, muitas vezes, agem com protecionismo sobre os filhos de Deus.

O envolvimento dos funcionários na construção do cotidiano se manifesta na confusa combinação entre o difícil relacionamento interpessoal e o cumprimento de rotinas padronizadas. O grupo das cozinheiras, que se reveza em duas turmas semanais, mostrou-se claramente enredado por preferências e hábitos arraigados. Como revelam os fragmentos abaixo (011 a 017):

(011) Aqui na cozinha, ninguém gosta de ajudar muito não. Só eu e ela... As pessoas não têm boa vontade de ajudar não. Elas têm cara boa, mas não ajuda muito não (Cozinheira 1).

(012) Eu nunca trabalhei fora, não. Só aqui mesmo. Nasci e trabalho nesse pedaço, aprendi a fazer e faço do jeito que deve ser (Cozinheira 3).

(013) O horário ninguém gosta muito de sair fora não. Se chega alguém fora de hora ninguém quer dar janta não. Mas, se entrou na portaria, a gente tem que atender. No tempo de Padre Tobias, eu já falava isso, tem criança. Já que quer fechar o portão nove horas, tem que fechar a cozinha mais tarde ou fechar o portão mais cedo (Cozinheira 2).

(014) O horário de semana inteira é muito bom. Ajuda para tudo, para a família, o trabalho. Eu falei com o Padre que assim dava certo (Cozinheira 1).

(015) Eu gosto de trabalhar aqui, tem 27 anos e eu acho que tem que melhorar muitas coisas (Cozinheira 1).

(016) Tenho 18 anos aqui. Não conheci o seminário não. Era só turismo mesmo (Cozinheira 2).

(017) Trabalhar aqui é bom. Ih, com Padre Tobias aqui era melhor. Ficar aqui é bom. Tem os que descem todo dia, mas ficar aqui a semana é bom (Cozinheira 2).

Pode-se observar que, mesmo internamente, o grupo das cozinheiras é bastante diversificado. Há algumas que aderem ao movimento de que devem cooperar com a atividade turística. Mas há algumas que, por terem mais tempo de casa, não compreendem que é a atividade econômica predominante que impõe os horários de funcionamento da cozinha e não o contrário. E são essas cozinheiras que fazem as comparações entre as diferentes gestões dos párocos, reforçando com a idéia de que, antes, era melhor, com menos cobrança. A parte da cozinha parece ser o principal gargalo do atendimento no Caraça, como evidenciado no fragmento (018).

(018) Tem gente que está acostumada a perseguir essa linha... não vai mudar por nada. Na cozinha elas são muito fechadas, mas o público é mais exigente com elas. Elas são a parte mais visada... As reclamações algumas não gostam de escutar (Coordenador de serviços gerais)

Para os administradores locais, uma questão fundamental marca as iniciativas de desenvolvimento do Caraça. Com frequência, consultores externos se apresentam com propostas tecnicistas, que são rechaçadas por não apreenderem a lógica que, do ponto de vista da direção, deve ser dominante na organização. Por exemplo, frente à oferta de consultoria por um especialista em turismo, o diretor revela sua percepção:

(019) Esse que veio aí... vai virar as costas para essas pessoas daqui (Diretor geral).

O papel do Caraça, para os diretores, deve incorporar, por definição, o atendimento religioso e social, portanto, incluem-se o treinamento, a qualificação profissional de seus funcionários e não o abandono pela substituição de mão-de-obra mais qualificada. O compromisso sustentado é o da promoção da qualidade de vida, da redução da desigualdade e da exclusão. No entanto, parece identificar-se um traço de passividade, de acomodação e, de certo modo, de baixo grau de envolvimento com as exigências de processos de trabalho formalmente organizados.

(020) O traço da cultura dos funcionários é que tem resistência à mudança, mas não têm má vontade com a mudança. Têm dificuldade em mudar, mas isso não significa má vontade (Diretor administrativo).

(021) Isso significa carência de desenvolver algumas habilidades. Eu acho, talvez, dentro da minha visão aqui, eu acho que falta um pouco de habilidade da pessoa estar conversando mais, estar explicando mais, sabe? Eu acho que é meio em cima disso também. Porque eu não sei se eles têm má vontade, eu não sei se eu diria má vontade. São pessoas muito boas, sabe? Eu acho que falta um pouquinho, talvez, dessa habilidade de conversar, de explicar, de realmente ensinar mais de uma vez, né? Que a gente tem que entender o contexto. Ou de repente promover um pouco a capacidade para ir além do que faz. Ir além do que faz (Coordenadora ambiental).

Na concepção dos administradores, mesmo do ponto de vista da proposta de simplicidade da organização defendida pela PBCM (1999), o perfil dos funcionários deveria ser mais profissional. Espera-se contar com o envolvimento dos trabalhadores, com uma postura mais engajada. Nesse sentido, no que se refere ao perfil das qualificações e à formação de recursos humanos, há consenso na percepção de dirigentes e coordenações.

(022) Eu cheguei aqui em 96, em 97 mandei gente para Viçosa fazer curso; em 98, o pessoal daqui foi para Viçosa fazer curso, para Belo Horizonte, para Barão de Cocais, para Santa Bárbara, isso tudo porque não tinham curso nenhum. Agora, acontece que nós temos essa herança de gente que está aqui, o avô trabalhou aqui, o bisavô trabalhou aqui, o pai trabalhou aqui, agora o filho está trabalhando aqui, o neto já está trabalhando. Então, é um povo que é bom, mas que não tem também horizontes abertos (Diretor geral).

(023) Ainda tem este resquício que vai durar muito tempo ainda, porque aqui tem muito enraizado isso de que é uma comunidade religiosa, e as pessoas estão muito habituadas a essa situação. Às vezes, são pessoas que têm pouca qualificação para estarem exercendo sua função. Mas dentro do ambiente religioso, isso é muito contornável pela proposta social, e isso é ponto pacífico; então, assim, tem pessoas, hoje aqui, que eu acho que não têm muitas condições de estar exercendo as funções que elas cumprem, mas ela não vai sair desse lugar, entendeu? Outro dia eu até brinquei que alguns problemas aqui só serão resolvidos se algumas pessoas ou aposentarem ou morrerem [...] A capacitação tinha que partir do básico, do básico mesmo, de mostrar às pessoas que a mudança é possível em qualquer época da vida, mesmo a gente achando que está tudo certo a gente deve ter essa abertura para as coisas para as coisas melhorarem, porque, às vezes, isso diminui até o esforço do trabalho, sabe? [...] Então eu acho que essa integração de equipe e de comunicação, comunicação interna aqui é muito... assim... frágil, baseada na amizade e na... qualquer coisa, ah, vai falar com Padre S., com Padre C. (Coordenadora ambiental).

(024) Então é, tem essa dificuldade, na recepção, na limpeza, vejo um pouco dessa dificuldade também, sabe, de aceitar a mudança, de entrosamento, mas aqui também falta mais treinamento. Tem essa mão-de-obra que amarra a empresa, sabe? (Coordenador de serviços gerais).

As formas de tratamento das questões cotidianas esbarram em dificuldades de comunicação interna e, também, em questões associadas ao relacionamento interpessoal e com visitantes. Os conceitos ou valores vigentes não reproduzem exatamente o rigor de empresas contemporâneas, como a noção de cliente, de vendas, de realização de mercadorias. É como se o Caraça ainda guardasse algo típico de relações em cidades do interior, das relações servis das grandes fazendas ou, mesmo, da Igreja. Afinal, *é um povo bom*, com outra mentalidade. O cotidiano se assemelha a relações domésticas.

Contudo, sendo mesmo apenas uma pousada, requer práticas administrativas para contentar os visitantes, os turistas. Com frequência, frente à gestão amadora e diante das reações indesejáveis, a fala que mais é destacada está representada no fragmento (025). Criou-se um padrão, repete-se que os padres e os irmãos que lá moram e trabalham,

(025) Não foram preparados para ficar vendendo coisa o dia inteiro, ele faz o trabalho dele, mas então, reclamam que ele ficou nervoso, que ele deu má resposta, não sei o que, mas é um caso, dois casos, três casos, nessa avalanche de 400 pessoas que almoçam, que visitam, né? (Diretor administrativo).

Se, para os religiosos, há contradições a serem trabalhadas entre uma opção pela vida sacerdotal, missionária e a convivência com atividades comerciais, observa-se, no entanto, que, no seio da Igreja Católica, essa questão não é de todo nova ou desconhecida, pois se identificam, historicamente, inúmeras atividades comerciais, de serviços educacionais, de produção industrial, bancos e empreendimentos turísticos. No caso dos padres vicentinos do Caraça, provavelmente, a situação se agrave pela multiplicidade de funções que acumulam, pela escassez de quadros, por residirem no local de trabalho e pelas difíceis fronteiras entre os espaços religioso e turístico.

(026) Você imagina... foram educados dentro de um seminário, entendeu? Tem aquela formação bem específica. De repente sai para administrar um negócio desse tamanho aqui, com problema de fazer compra no Ceasa, planejar um café da manhã, atender o turista. Estar tratando todos os conflitos de funcionários, a parte administrativa: IPHAN, IEPHA, IEF, IBAMA, entendeu? Eles têm dificuldades. Padre S. já declarou isso aqui com todas as letras: Aqui é coisa demais (Coordenadora ambiental).

Se, para os religiosos, o mundo trazido pelas pessoas, pelas visitas que exigem determinado padrão de atendimento, que correm, brincam, falam, dormem juntas, reclamam etc. espanta seu isolamento, ele também obriga certo amadurecimento e profissionalismo, pois, na transformação em espaço turístico e RPPN, os gestores religiosos são obrigados a intermediar negociações com o Estado, representado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Instituto Estadual de Patrimônio Histórico e Artístico, Instituto Estadual de Florestas, Instituto Brasileiro de Meio Ambiente (026). Há ainda o espaço localizado no entorno do Caraça, onde há mineradoras que degradam a natureza ao redor e as comunidades que, por muito tempo, viveram da exploração das matas do Caraça, agora uma RPPN.

Essa crescente relação com o mundo e com outros espaços faz emergirem inúmeras imagens sobre o Caraça. Imagens construídas a partir das interações entre o lugar e o não-lugar; entre a ambigüidade de religioso contemplativo e o turístico, movimentado; entre o preservado e o explorado; entre os padres e os não-padres.

AS IMAGENS SOBRE O CARAÇA

As imagens projetadas sobre o Caraça se delineiam difusas. Destaca-se que para as comunidades locais, imagens criadas a partir das influências das dimensões econômicas e religiosas, mas com distintas implicações, estariam se modificando com a transformação em RPPN e com a abertura turística. Se, por um lado, a vida econômica local é dependente dos empregos no Caraça (SANTOS, 2003), as externalidades produzidas pelas atividades turísticas ainda podem ser consideradas limitadas na região, a despeito de sua inserção no roteiro das cidades históricas, do ciclo do ouro e da Estrada Real. Por outro, a vida das comunidades do entorno sofreu impactos com a proibição da extração de madeira e da caça, como demonstra o fragmento discursivo (027).

(027) A comunidade está enxergando o Caraça como local de passeio... é difícil entender, porque isso aqui foi transformado em reserva ambiental. Porque às vezes o pessoal da região, de maneira geral, tem um pouco de dificuldade, aqui tem tanta árvore. Por que vai ficar cuidando daquele trem lá, tem mato demais naquilo, sabe? Eles têm um pouco de dificuldade; outro dia, um senhor comentou comigo que achou muito errado o Caraça ter a extensão toda, porque antes ele trabalhava com corte de madeira, depois da reserva ele não pôde trabalhar mais, né? Porque aqui foi área de produção de carvão, então ele achava que o território da

reserva podia ser só aqui em cima. Entendeu? Que não precisava isso tudo ser reserva, para poder continuar produzir carvão (Coordenadora ambiental).

Quando da demarcação da RPPN, a reserva ocupou toda a área verde, ou toda a propriedade da PBCM, ou seja, uma grande parte da região. Para as comunidades locais, os padres estenderam seus domínios, ocupando espaços que *realmente* não eram deles, pois, para muitas pessoas, o espaço do Caraça era aquele *só aqui em cima* (024). A extensão da reserva obriga as pessoas que viviam de exploração da floresta (leia-se exploração da madeira) a recriarem suas atividades econômicas ou mesmo a ficarem sem elas, o que por sua vez redobra a pressão para que a atividade turística venha crescer e sirva de salvaguarda da floresta e do espaço verde preservado pela RPPN.

Para as pessoas que lá trabalham e residem, as imagens se alternam exatamente entre ser um espaço religioso e um espaço turístico. O primeiro aponta relações domésticas, ainda que hierarquizadas e paroquiais. O segundo traz claros significados de relações profissionais, de organização produtiva e até empresarial. Os depoimentos (028 a 030), a seguir, captam algumas dessas significações e realçam as contradições que lhes são implícitas.

(028) Porque aqui esse lado religioso sempre foi muito forte, agora é que tá começando a tirar um pouquinho, de ter um nível de exigência profissional, né? (Coordenador de serviços gerais).

(029) Parece que o Caraça é uma cidadezinha à parte, na imaginação... (Coordenadora ambiental).

(030) Dá muito prazer de trabalhar aqui no Caraça: é a proposta de trabalho, né? Que, no fundo, eu não acho que a empresa tem que ser empresa e azar para o funcionário, não sabe? A pessoa tem que entender que ela tem que trabalhar de uma forma profissional, porque afinal de contas... porque aqui ela não é um problema, ele não é uma pessoa da Igreja, né? As pessoas que estão trabalhando têm que saber desse limite até para definir uma proposta de hospedagem, a proposta hoteleira, a proposta educativa. É um limite muito difícil de determinar. Até que ponto você tem que melhorar a estrutura hoteleira para não descaracterizar essa proposta, até com relação à remuneração, entendeu? Tem que se manter dentro da filosofia vicentina (Coordenadora ambiental).

A diversidade de imagens – espaço religioso e turístico – não oculta ou abala o sentimento de fidelidade do conjunto dos funcionários à instituição. Afinal,

(031) tem muita gente com 20 anos, 10, 05, mais de 20, então é complicado, mas é bom porque eles vivem isso aqui (Coordenador de serviços gerais).

Entre os que atuam em atividades operacionais básicas, as manifestações de carinho, apego, dedicação e entrega são recorrentes, mesmo entre os mais jovens. As projeções do Caraça como *jóia, ilha, maravilha, um lugar abençoado*, foram freqüentes nas falas de funcionários participantes das dinâmicas de grupo.

Durante as dinâmicas de grupo com os funcionários, em vários momentos, foi possível captar informações que davam conta de melhorias a serem realizadas com a identificação e proposições para superação, tanto de problemas de relacionamento interpessoais quanto de problemas referentes a procedimentos de trabalho cotidiano. Alguns citaram a pouca disponibilidade da direção para absorver sugestões, inovações, mas, também, contrabalançaram seus argumentos dizendo do quão arraigados são os hábitos e costumes entre os que *vivem da vida do Caraça*, dos que são passivos ou pouco eficientes por apatia.

A maioria percebe, de modo efetivo, que o Caraça se apresenta como um motor da vida social para comunidades em seu entorno. Promove-lhes *status* e provê condições de vida e trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o poema-mensagem abaixo, a direção do Santuário do Caraça estabelece, ainda que tímida e silenciosamente, um convite para que o visitante – turista – assuma determinado conjunto de comportamentos, que, supostamente, o integrarão ao local, ao lugar. Em linguagem gerencialista, pode-se dizer que se trata da uma forma de expressão da missão da organização.

Aos que chegam:

boas vindas, muita alegria

Aos que ficam: paz, saúde, harmonia

Aos que partem: boa viagem com as bênçãos da Virgem Maria

Você está no célebre Colégio Caraça

Casa religiosa, lugar de oração, silêncio, solidão e santidade

Entre neste clima.

Esta mensagem encontra-se afixada no adro da igreja, local de reuniões e contemplação após a missa cotidiana das vinte horas. Aí se reúnem os turistas, que ali pernoitam, para ver a noite, ouvir e contar casos, esperar para ver a *prata da casa*, o lobo-guará. Nessa reunião, pode-se ter, por algum tempo, a emblemática presença de diretores da casa. Aí se busca, no quase silêncio para aguardar o lobo, numa ou noutra garrafa de vinho do Caraça ou de outros lugares, algum tipo de encontro, de sentidos, de percepções. Além desse lugar, o espaço religioso visível é palpável, parece reduzir-se à grandiosa e silenciosa igreja e à presença poderosa de elementos que contam a sua história; mais ainda, às normas e códigos de uma ação gerencial doméstica, melhor, eclesial.

O espaço turístico, então, formalmente constituído pela direção, predomina na referência da ação prática dos visitantes, sobretudo dos que chegam em grupos, em viagens de um dia, ou daqueles que o identificam como fonte de história, de religiosidade e de beleza natural, mas não criam vínculos com o lugar. Um levantamento realizado com visitantes do Caraça (Laboratório de Turismo / PUC Minas, 2003) identificou que a principal modalidade de turismo praticada é a ecológica, representada por 90% dos entrevistados, sendo que 60,9% usufruem, curtindo a natureza, e 28,1%, para fazerem trilhas. O turismo religioso foi contemplado com 15,6% das observações. Esse dado, de certo modo, nos apresenta questões a serem refletidas no âmbito dos propósitos, das significações do lugar, do espaço turístico e do espaço religioso.

Os dados acima indicam que como Reserva Particular do Patrimônio Natural, o Caraça mostra-se mais atraente do que como atrativo religioso, como Santuário. Sua imagem e sua história, conseqüentemente, sua organização gerencial e suas significações internas tendem a se reordenar. De certo modo, pode-se perceber uma intenção de rearranjar-se, calmamente, para absorver e promover o turismo, de reestruturar-se como se vem fazendo em seu espaço de turismo de natureza. Mas há uma pergunta que surge: como se sustentará o turismo religioso, em sua lenta desconstrução, se essa modalidade de atração não se consolidar como mercadoria? Como lugar de peregrinação, oração e atividades religiosas? Ou, noutro sentido, como querem os vicentinos ou lazaristas da PBCM, transformá-lo em uma espécie de empreendimento? Como equilibrar as ambigüidades desse espaço multifacetado diante das pressões de consumidores e das exigências de preservação e religiosidade?

Por fim, algumas considerações relacionadas aos estudos organizacionais, ao tema cultura e ao tema espaço podem ser tecidas na finalização deste trabalho. Buscou-se avançar no entendimento das culturas nas organizações, utilizan-

do-se a abordagem da fragmentação. O uso dessa abordagem possibilitou identificar as contradições e ambigüidades que aparecem na relação entre as significações culturais organizacionais. A cultura enche o espaço com conteúdos particulares, relacionados a construções históricas entre as pessoas, organizações, garantindo a apropriação e permanência de práticas administrativas por determinados grupos sociais. O estudo do espaço simbólico (e físico) relacionado aos grupos organizacionais possibilitaria um avanço da compreensão das inúmeras transformações nas significações culturais, das práticas gerenciais em que se buscam esvaziar esses espaços conquistados por anos de história e de relacionamentos interpessoais e organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R.; ALMEIDA, A. O. O feitiço incluiu o feiticeiro: uma análise sobre a implementação de um escritório aberto. In: XXIV ENANPAD. 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000. (CD-ROM).

ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University Press. 1993.

AUGÈ, M. **Não-lugares**. São Paulo: Papirus, 1994.

BARROS, J. M. "O rodar do moinho": notas sobre a antropologia e o conceito de cultura. **Cadernos de Ciências Sociais**, Belo Horizonte, v.3, n. 3, p.5 –13, abr. 1993.

CARNEIRO, C. M. Q. **O espaço urbano do turismo em Ponta Negra – Natal/RN**. 1995. 185 p. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) - FAU/UNB, Brasília.

CARRIERI, A. P. **O fim do "mundo Telemig"**: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. 326 p. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte.

CARRIERI, A. P.; JUNQUILHO, G. S. e SILVA, A. R. L. A pesquisa sobre cultura nas Organizações do Brasil. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 2003. Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA/NEPOL, Jun. 2003. (Mimeo).

CARRIERI, A. P. e PEREIRA, D. de C. Movimento de desterritorialização e reterritorialização na transformação cultural. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. 2003. Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA/NEPOL, Jun. 2003, p. 3 –19.

CAVEDON, N. R. e FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: XXIV ENANPAD. 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2001. (CD-ROM).

DURHAN, E. A dinâmica cultural na sociedade moderna. **Ensaio de Opinião**. Rio de Janeiro, v.4, p. 32-5, jan. 1997.

FARIA, A. A. e LINHARES, P. de T. F. S. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. **Cadernos de Pesquisa**, Belo Horizonte, v. 10, p. 32-8, mar. 1993.

FIORIN, J. L. **Linguagem e ideologia**. São Paulo: Ática, 1988.

GUERRA, L. C. O. Imagens de um território urbano: a Feira de Arte e Artesanato de Belo Horizonte. 2002. 165 p. Dissertação (Mestrado em Geografia) - IG/UFMG, Belo Horizonte.

MAC-ALLISTER, M. A emergência do espaço organizacional para a gestão social. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. 2003. Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA/NEPOL, Jun. 2003, p. 1-2.

MARTIN, J. **Culture in organizations** – Three perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1992.

MUMBY, D. K. e CLAIR, R. P. Organizational discourse. In: VAN DIJK (Org.). **Discourse as Social Interaction**. London: Sage. 1997, p. 181-205.

OMT – Organización Mundial del Turismo. **Guia para administraciones locales: desarrollo turístico sostenible**. Madrid: OMT, 1999.

PAGÉS, M. et al. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

PBCM - **Estatutos da Província Brasileira da Congregação da Missão**. 1998. (Documento Interno)

PBCM - Província Brasileira da Congregação da Missão. **Plano de ação para o Caraça**. 1999 (Documento Interno)

RUCHKYS, A. A. **A interface discursiva ecoturística em reportagens da revista Os Caminhos da Terra**. 2003. 158 p. Dissertação (Mestrado em Linguística) PosLin/UFMG, Belo Horizonte.

SANTOS, M. **Metamorfoses do espaço habitado: fundamentos teóricos e metodológicos da geografia**. São Paulo: Hucitec, 1996.

SANTOS, S. N. **Comunidades do entorno da RPPN do Caraça: uma caracterização socioambiental**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2003. (Relatório Final de Pesquisa, Projeto FIP 2002-14P).

SMIRCICH, C. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, New York, v. 28, p. 339-58, set. 1983.

SOUZA, J. E. **Província Brasileira da Congregação da Missão: 180 anos dos lazaristas no Brasil**. Belo Horizonte: Santa Clara, 1999.

TYLOR, E. B. **Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom**. London: J. Murray, 1871. 2 vs.

VASCONCELLOS, P. A. Categorias e conceitos fundamentais na geografia. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL. 2003, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA / NEPOL, 2003, p. 20 – 35.