Gestão de Pessoas e Respeito à Alteridade: Papel da Sensibilização na Experiência da RPPN do Caraça como Complexo Turístico

Área Temática de Trabalho

Resumo

Este artigo tem o objetivo de discutir como o processo de gestão de pessoas na RPPN do Caraça tem desencadeado uma série de conflitos organizacionais. Busca-se ainda refletir sobre a dimensão que a atividade turística - geradora de impactos - assume na cultura da Organização, já marcada por: distensões internas, cujo cerne é a questão do respeito à alteridade; e a ambivalência existente entre a proposta religiosa do Santuário e o fim mercadológico do espaço desencadeado pelo Turismo. As reflexões aqui contidas são resultado do período de cinco dias no qual um grupo de alunos da Escola Superior de Turismo esteve presente no Santuário para ministrar um curso direcionado para os funcionários: “RPPN Santuário do Caraça como Complexo Turístico”. O curso, além de contribuir para a capacitação dos funcionários, buscou através da sensibilização o reconhecimento dos mesmos para a dimensão holística da organização. Nossa análise é centrada no entendimento deste intrincado processo, onde turismo, religião, tradição e gestão organizacional se inter-relacionam, constituindo o Complexo Turístico do Caraça.

Autores

Izabella Lacerda Pimenta, Graduanda em Turismo/PUCMG.

Edwaldo Sérgio dos Anjos Júnior, Bacharel em Turismo, Graduando em Letras com formação complementar em Antropologia/UFMG

Laura Chagas de Mendonça. Graduanda em Turismo/PUCMG.

Instituição

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas

Palavras-chave: gestão; alteridade; turismo

Introdução e objetivo

O presente artigo visa constituir uma reflexão sobre o processo de gestão de pessoas na Reserva Particular do Patrimônio Natural Santuário do Caraça (RPPN). Além da análise sobre a gestão de funcionários, objetiva-se compreender como a administração lida com as particulares percepções dos trabalhadores. Neste sentido, procura-se delinear os impactos decorrentes de possíveis conflitos organizacionais, relacionados às discordâncias institucionais existentes. A partir daí, procurar-se-á entender qual é a visão que a RPPN projeta de si mesmo enquanto empreendimento turístico imerso em um processo econômico global, o turismo.

O contexto no qual este artigo se insere nos remete ao momento no qual uma equipe de estudantes da Escola Superior de Turismo da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais foi selecionada para ministrar o curso “RPPN Santuário do Caraça como Complexo Turístico”. Na ocasião deparou-se com uma série de conflitos organizacionais não previstos. Em dado momento, os estudantes, via sensibilização dos trabalhadores, passando a exercer um papel de mediadores dos interesses conflitantes entre as diversas esferas de poder – nível institucional, nível administrativo e operacional – da organização. A partir dessa dinâmica, o presente trabalho foi elaborado.

A partir do reconhecimento de deficiências administrativas por parte da Organização foi firmado, em agosto de 2001, o convênio de cooperação mútua entre a Província Brasileira das Missões (PBMC)/Associação dos Ex-Alunos Lazaristas e Amigos do Caraça (AELAC) e a Sociedade Mineira de Cultura (SMC)/(PUC Minas). Tal convênio foi responsável pela constituição do Programa Sócio Ambiental do Caraça, como um vasto espaço para a propagação de atividades de extensão, nas mais diversas áreas do conhecimento humano.

Como o Projeto “RPPN Santuário do Caraça como Complexo Turístico” que resultou desta análise se deu no segundo semestre de 2003, levamos em consideração as premissas estabelecidas no primeiro Termo Aditivo datado de 23 de maio de 2003. Este documento define em linhas gerais, os objetivos da parceria, que são: traçar o perfil dos turistas e dos funcionários, bem como diagnosticar a necessidade de atividades educativas quanto aos temas de preservação natural, histórica e cultural. O cumprimento dos objetivos ficou a cargo da Escola Superior de Turismo através de um grupo de 12 alunos. Coube à RPPN disponibilizar infra-estrutura necessária aos alunos, possibilitando a execução das atividades propostas.

O Santuário do Caraça se configura como uma Unidade de Conservação de uso sustentável de seus recursos naturais e culturais por um proprietário – neste caso, a Província Brasileira da Congregação da Missão – que decidiu pela abertura de parte do espaço, para a atividade turística e as pesquisas científicas, constituindo assim, uma Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN). A área da reserva é de aproximadamente 11.233 hectares, com altitudes que variam entre 720 e 2072 metros. Localizado entre os municípios de Catas Altas e Santa Bárbara, o Santuário do Caraça foi fundado por volta de 1770, com a construção da Igreja Nossa Senhora Mãe dos Homens pelo Irmão Lourenço, então, membro da ordem dos Lazaristas. (PACHECO, 2004).

Atualmente, o turismo toma uma conotação de destaque dentro da RPPN, como o próprio documento da Província das Missões atesta: “O turismo tem sido a principal fonte de arrecadação financeira do Caraça, que é visitado por uma média anual de 50.000 pessoas”.(Província Brasileira da Congregação da Missão, 2003: 04). Esta configuração, na qual o turismo emerge como carro-chefe do desenvolvimento econômico, gera uma série de ambigüidades organizacionais marcadas, sobretudo, pelo conflito decorrente da coexistência de uma organização de cunho religioso, cuja essência se baseia em ensinamentos baseados na simplicidade, disciplina, fé e o ambiente turístico, caracterizado por relações mercantis fundamentadas no consumo. Consumo que toma o espaço – simbólico e material – como objeto de “fetiche”, no qual, o patrimônio cultural torna-se a base para uma exploração racional, mas, freqüentemente, efêmera e economicista do conjunto de realizações culturais circunscritas naquele lugar.

Apesar do turismo ser considerado como uma atividade relevante para a organização, não há consenso quanto à categoria predominante. Em termos gerais, a três modalidades do fenômeno: Turismo religioso, segundo a visão dos padres; e/ou o Turismo ecológico, entendido como a forma predominante entre os próprios turistas; e/ou o Turismo cultural, que foi a concepção adotada pela equipe formada por membros do corpo docente e discente da Universidade, responsável por elaborar o curso. As passagens abaixo são muito elucidativas sobre este ponto: “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 Dom Lourenço [...]”. (Diretor Geral, Laboratório de Turismo / PUC Minas, 2003). (...) “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 fazer trilhas. O turismo religioso foi contemplado com 15,6% das observações”. (Laboratório de Turismo / PUC Minas, 2003).

A busca de uma forma equilibrada de gestão dar-se-á a partir de duas principais concepções administrativas: a primeira, de cunho conservador, marcada por uma concepção paternalista de gestão, como pode ser atestado pelas seguintes passagens oriundas de

entrevistas arquivadas no LABTUR, realizadas por monitores do Laboratório e estudantes da graduação: “[...] no fundo eu não que a empresa tem que ser empresa e azar do funcionário, não sabe? Essa proposta deles [padres] é muito bonita. Mas, interessante é saber até o ponto ou limite que você vai lidar com essas questões pessoais, porque a pessoa tem que entender que ela tem que trabalhar de uma forma profissional, [...] porque aqui ela não é um problema, ela não é uma pessoa da igreja, né?”. (Coordenadora Ambiental do Caraça, Laboratório de Turismo / PUC Minas, 2003). [...] “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 habituadas muito a essa situação, às vezes são pessoas que têm pouca qualificação para estar exercendo a 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 tem 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 só serão resolvidos se algumas pessoas só aposentarem ou morrerem.” (Coordenadora Ambiental do Caraça, Laboratório de Turismo / PUC Minas, 2003).

O tipo de visão organizacional baseada em valores vicentinos vai de encontro com a segunda concepção administrativa vigente – embasada em preceitos mercadológicos – que tenta aplicar conceitos de ordem gerencial contemporânea, encarando o Caraça como um estabelecimento que necessita manter a sua sustentabilidade econômica, sem, contudo, se desviar dos valores de filantropia, beneficência, cultura, educação, assistência social e preservação ambiental.

Metodologia

A formulação do Projeto “RPPN Santuário do Caraça como Complexo Turístico” foi resultado de uma análise que se deu a partir de reuniões semanais ao longo de dois meses – outubro e novembro de 2003 – sobre a inserção do turismo dentro de uma organização de cunho religioso. Em suma, foi um incessante exercício de problematizar a existência do Santuário como produto turístico, assim como as práticas do cotidiano que retrataram as diversas variáveis da cultura organizacional.

Baseado nestes pressupostos, os estudantes formataram o curso “RPPN Santuário do Caraça como Complexo Turístico” que se deu entre os dias 08 e 12 de dezembro de 2003. Ao todo, foram oferecidas 36 horas-aula, divididas em quatro módulos, a saber: Educação Ambiental, Hospitalidade, Sensibilização, Turismo Cultural & Cultura Organizacional. As disciplinas foram realizadas a partir de uma fusão entre aulas teóricas e momentos de trabalho de campo.

Independentemente da natureza do módulo buscou-se direcionar o enfoque dos trabalhos para subtemas como a cooperação entre funcionários; desenvolvimento de atitudes preservacionistas quanto ao meio ambiente; promoção do reconhecimento e valorização do grupo de colaboradores. Conseqüentemente, ocorreu uma reflexão sobre os aspectos sócio-culturais que abrangem a organização, o que culminou com o despertar para a dimensão holística do local. Pôde-se demonstrar assim, a idéia de que cada funcionário não é uma parte isolada, sendo responsável por compor as várias partes que, interligadas, compõem o complexo turístico do Caraça.

Destaca-se dentro do curso, o Dia de Turista, que aconteceu nos dias 10 e 11 de dezembro, alcançando os objetivos propostos pelos módulos. Nestes dias, os funcionários assumiram o papel de turistas, visitando o complexo turístico. Por outro lado, os ministrantes do curso se fizeram passar por funcionários, com o intuito de demonstrar a ambas as partes, as diversas partes que compõem a organização. Foi focado, que apesar das diferenças nas funções, a importância de cada setor é a mesma. Este percurso foi fundamental ao suscitar – por parte dos funcionários – uma série de questões sobre as regras de funcionamento do

Caraça, constituindo a parte final do curso, o feedback.

O momento final, que se deu a partir deste trabalho de campo, possibilitou a evidenciação da importância do compartilhamento de informações entre os próprios colaboradores, apontando para o caráter sistêmico da organização. Excetuando este trabalho prático, aconteceram as aulas teóricas – que ocuparam 60% do planejamento – com a utilização das seguintes ferramentas: apresentação de vídeos; transparências; recursos multimídia; encenações teatrais e quadro negro.

Poderíamos sintetizar que toda a apreensão de dados que aqui nos referimos, foram obtidos mediante os preceitos da observação participante, quando tivemos acesso privilegiado ao relacionamento existente entre os funcionários no contexto estudado. Tal acesso foi obtido via participação ativa nas situações do cotidiano da organização, após obter a confiança de boa parte dos trabalhadores, devido ao razoável tempo de permanência em que estivemos na RPPN Santuário do Caraça.

Resultados e discussão

Inúmeros aspectos decorrentes da experiência no Santuário do Caraça podem ser aqui percorridos. Destacamos, inicialmente, a compreensão e a valorização da alteridade dentro do complexo, não como fator de distensão, mas como fator de coexistência necessária para a manutenção de um complexo turístico tão multifacetado como é a RPPN do Caraça.

Nesse sentido, a sensibilização foi determinante para: “[...] apontar uma relativa aproximação e integração entre os funcionários, que passaram a compreender – em maior ou menor dimensão – as diferentes realidades e funções organizacionais [...] já que cada funcionário se ocupava e preocupava exclusivamente com suas atividades setoriais”. (Laboratório de Turismo / PUC Minas, 2004: 13).

Pagès afirma que “a organização imaginária invade o indivíduo e torna-se uma parte dele. Ela adquire uma vida própria, relativamente independente da organização real, e daí para frente é através dela que o indivíduo se relaciona com a organização real” (PAGÈS, apud Resende, 1999: 94). Antes do curso, a concepção de “organização imaginária” poderia ser resumida em uma forma de conceber o Santuário como um amontoado difuso de setores, no qual a integração entre os mesmos não era apreendida como algo crucial para um bom funcionamento do todo.

Há de se considerar que posteriormente à experiência aqui apresentada, percebeu-se uma modificação na percepção do Santuário, enquanto organização. Tal assertiva pode ser comprovada com base nas sugestões diretas e indiretas dos funcionários no feedback, quando a visão integrada da organização pôde ser captada através das seguintes opiniões: i) união entre setores; ii) conhecimento do setor do “outro”; iii) reunião de funcionários, chefia e setores; iv) desenvolvimento de novos cursos – aperfeiçoar os conhecimentos; v) sinalizar mais as trilhas; vi) consultoria setorial; vii) coordenação por setor para melhorar a função; viii) maior participação nos eventos realizados no Caraça. (Laboratório de Turismo / PUC Minas, 2004).

Muito relevante, foram as presenças da coordenadora ambiental e do gerente de serviços que se comprometeram a estudar as sugestões acima citadas, estreitando de certa forma, o relacionamento interpessoal, especialmente entre o nível operacional e o administrativo.

Poderíamos dizer que a questão do outro – da alteridade – se deu de forma inversa dentro da organização. O discurso da gerência para com os funcionários se deu em termos opostos, pois toda retórica relacionada a respeitar as diferenças, era direcionada apenas à figura do turista. Não se deu ênfase a gestão das diferenças no nível interno. Daí a existência de conflitos entre os trabalhadores que, não raramente, fazem referências aos companheiros de outros setores com sentido depreciativo: “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 ajudam muito não.’ (Uma das cozinheiras, Laboratório de Turismo / PUC Minas, 2003).

A questão da ausência de um diálogo e do compartilhamento de interesses e problemas é muito comprovada na seguinte passagem: “[...], por exemplo, questão de conflitos entre funcionários, às vezes, eles têm atrito, de aumentar muito uma pisada de bola que alguém deu, sabe? Um colega de trabalho... tem muito a questão de falar, sabe? Fulano pisou na bola e fica naquela coisa, em vez de tentar contornar a situação para o negócio funcionar; por exemplo, já teve, aqui, funcionários discutindo um com o outro, uma porção de gente para servir e os funcionários discutindo [...] aí eu interferi e falei: É um absurdo vocês fazerem isso, sabe? Isso é uma questão pessoal, se a gente não combina pessoalmente com os funcionários, conversa com eles estritamente o necessário, né? Mas o serviço tem que funcionar...” (Coordenadora Ambiental, Laboratório de Turismo / PUC Minas, 2003).

Acontecimentos como os acima descritos demonstram uma das possíveis conseqüências de um longo período de administração organizacional enredado sob princípios paternalistas e apaziguadores, na qual a resolução dos conflitos é adiada para uma posteridade que nunca chega. Não havia um trato profissional das divergências que, ficando subtendidas, emergiram no atual contexto com muita intensidade, sendo fator prejudicial para a prestação de serviços, como por exemplo, na questão – ainda vigente – de todas as faxineiras irem almoçar ao mesmo tempo, inviabilizando a resolução de qualquer possível imprevisto ocorrido nestes momentos.

A questão do paternalismo, um agravante organizacional, faz com que os membros da organização tenham um respeito exacerbado em relação ao patriarca, cabendo ao nível operacional recorrer a este, mediante qualquer problema (SILVA, apud PIMENTA, 1999: 82). Esta situação inviabilizou durante um grande período, que os funcionários adotassem atitudes pró-ativas, no sentido de equalizarem por si mesmos suas divergências e contribuírem para a eficiência da organização.

É com o intuito de atenuar esta dinâmica – ainda em vigor na RPPN do Caraça – que a organização – inclusive com o aval dos padres – passou a entender o Santuário como complexo turístico instituindo iniciativas capazes de sensibilizar os funcionários quanto a um novo modelo administrativo. Medidas estas, não mais embasadas no paternalismo, mas delineadas a partir de concepções empresariais vigentes nos estudos organizacionais contemporâneos: capacitação e qualificação de mão-de-obra; gestão participativa; cooperação; e, gestão baseada nas capacidades individuais. Antes mesmo do curso, que buscou explicitar esta dicotomia, a inserção de novas medidas administrativas já vinham sendo implementadas. O discurso de uma funcionária de alto nível hierárquico é elucidativo nesta questão: “Porque aqui esse lado religioso sempre foi muito forte, agora que tá começando a tirar um pouquinho, de ter um nível de exigência profissional, né? [...]” (Gerente de Serviços, Laboratório de Turismo / PUC Minas, 2003).

Não podemos encerrar a discussão sem remeter à interface existente entre a forma conservadora de conceber a organização – tanto dos funcionários, quanto dos padres – com a questão da identidade e da tradição. Segundo Davel e Vasconcelos (apud MOTTA & CALDAS, 1997: 108) fomentar uma identidade coletiva não significa promover uma cultura fechada, totalitária, animada pela cosmologia enganosa em que o indivíduo não poderia tornar-se sujeito. Faz-se necessário que as culturas não busquem apenas reforçar suas identidades coletivas, mas que, ao contrário, estejam dispostas a pôr em jogo suas identidades, que devem ser concebidas como passíveis de evolução e transformação. Evocamos esta discussão para mostrar que até o momento em que o curso foi dado, a identidade daquela comunidade era muito mais calcada na permanência de padrões culturais do que na transformação.

A presença dos estudantes de Turismo, via exposição do curso, foi capaz de

sensibilizar que o turismo é fenômeno universal e que permite a coexistência de indivíduos diferentes, com identidades distintas. Mesmo lidando de forma pouco confortável com as inovações, os trabalhadores terão de rever seus paradigmas, pois estão inseridos em um processo econômico, que ao contrapor diversas culturas, provoca uma auto-reflexão da cultura autóctone sobre seus próprios padrões culturais. A questão da manutenção de traços culturais está diretamente vinculada às tradições, que se por um lado contribui para a manutenção do patrimônio cultural daquele espaço e da identidade, compromete o desenvolvimento da atividade turística, como constatamos a seguir: “Tem gente que está acostumada a perseguir essa linha... não vai mudar por nada. Na cozinha, elas estão muito fechadas, mas o público é mais exigente com elas. Elas são a parte mais visada...” (Gerente de Serviços, Laboratório de Turismo / PUC Minas, 2003).

Apesar das mudanças ocorridas no modelo organizacional do Caraça, fica a certeza de que o Santuário dificilmente deixará de conter traços paternalistas e tradicionais. A sua natureza constitutiva é conflituosa por si só, ao contrapor em um mesmo espaço, pobreza e luxo, tradição e modernidade, local versus global. Mediar conflitos em uma organização religiosa e turística (portanto, também economicista) requer uma estrutura organizacional flexível, na medida em que, ela terá de ser capaz de lidar com disparidades tão profundas.

A inserção dos alunos de turismo neste projeto foi fundamental, pois, desencadeou uma profunda reflexão sobre o comportamento de todos os envolvidos no processo – padres, gerência, trabalhadores -, não só para com a instituição em si – enquanto portadores de funções – mas também para com o próximo.

Conclusões

Decorrida esta experiência, na qual formatamos e ministramos o curso “RPPN Santuário do Caraça como Complexo Turístico”, fica uma contribuição mútua entre as partes. Para nós, como membros da equipe, permanece a certeza da relevância deste projeto na nossa formação acadêmica, profissional e humana, a partir da atuação direta em alguns conflitos que permeiam a gestão de pessoas dentro da organização. Já para o Caraça e seus funcionários, fica a possibilidade de vislumbrarem uma alternativa para os conflitos vigentes no que concerne à gestão dos trabalhadores (da alteridade) e o turismo, buscando com isso, equalizar os problemas inerentes à um complexo turístico. Isto é fruto da contribuição dada pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e, especificamente, pelos alunos da Escola Superior de Turismo, aqui representados pelos autores deste artigo.

Muito mais que um fim, este projeto foi – e continua sendo – só o começo, início de uma longa jornada em busca da coexistência equilibrada entre o turismo – o profano – e a religiosidade – o sagrado. Talvez, a nossa concepção para este curso, seja bem próxima da concepção de vida dada por Padre Célio: “Nossa vida é mesmo interessante. Nem sempre encontramos o caminho a seguir, a menos que caminemos sempre. Pouco importa a direção dada aos primeiros passos da jornada, pois é na curva da história que frequentemente encontramos pessoas certas para a realização de sonhos e projetos nossos”.

Referências bibliográficas

ASHTON, M. S. G. (org.). Turismo: Sinais de Cultura. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2001. 122 p.

DAVEL, E. P. B; VASCONCELOS, J. G. M. Gerência e Autoridade nas Empresas Brasileira: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. (orgs). São Paulo: Atlas, 1997, p.94-110.

LABORATÓRIO DE TURISMO DA ESCOLA SUPERIOR DE TURISMO DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Relatório de Atividades

do Curso: RPPN Santuário do Caraça como um Complexo Turístico. Belo Horizonte, 2004. Relatório.

PBMC – Província Brasileira da Congregação da Missão. Plano de Ação para o Caraça. Rio de Janeiro, 2003 a 2006. Documento Interno.

PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO: Escola Superior de Turismo da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Primeiro Termo Aditivo do Convênio entre a PBCM/AEALAC e a SMC/PUC Minas. Belo Horizonte, 2003. Documento Interno.

REZENDE, A. L. M; et al. Subjetividade, Trabalho e Gestão de Recursos Humanos. In: Recursos Humanos: uma dimensão estratégica. PIMENTA, S. M. (org). Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999, p.91-103.

SILVA, A. M. C, et. al. Cultura Brasileira, Cultura Organizacional e Recursos Humanos. In: Recursos Humanos: uma dimensão estratégica. PIMENTA, S. M. (org). Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999, p.73-89.

SIMIÃO, Marina Pacheco. Turismo e Conflitos Sociais: Possibilitando Diálogos na RPPN do Caraça, Minas Gerais. 2004. 54f. Monografia (Especialização em Gestão em Turismo). Instituto de Educação Continuada da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2004.

SWARBROOKE, John. Turismo Sustentável: Meio Ambiente e Economia. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2000. 114 p.