

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
VANISE F. DE ALMEIDA IMAMURA**

**HOSPITALIDADE, DÁDIVA E ATENÇÃO CUIDADOSA:
POTENCIALIZANDO A SOCIABILIDADE NA GESTÃO DE
PESSOAS**

**SÃO PAULO
2008**

VANISE F. DE ALMEIDA IMAMURA

**HOSPITALIDADE, DÁDIVA E ATENÇÃO CUIDADOSA:
POTENCIALIZANDO A SOCIABILIDADE NA GESTÃO DE
PESSOAS**

Dissertação de Mestrado, apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração Planejamento e Gestão em Hospitalidade, linha de pesquisa Dimensões Conceituais e Epistemológicas da Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Marielys Siqueira Bueno.

**SÃO PAULO
2008**

VANISE F. DE ALMEIDA IMAMURA

**HOSPITALIDADE, DÁDIVA E ATENÇÃO CUIDADOSA:
POTENCIALIZANDO A SOCIABILIDADE NA GESTÃO DE
PESSOAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi

Orientadora/Presidente
Prof^ª. Dr^ª. Marielys Siqueira Bueno

Componente da Comissão Convidada (Titular)
Prof^ª. Dr^ª. Rosemeire Aparecida Scopinho

Componente Comissão da UAM (Titular)
Prof^ª. Dr^ª. Sênia Regina Bastos

Aos meus filhos Lukas e Melissa,
que me ensinam, todos os dias, sobre o amor incondicional e alegria de viver;

Ao meu marido Leo,
meu anjo, guerreiro e amado companheiro de vida;

Aos meus pais, Virgílio e Iracy, meu irmão Renato e minha tia Edna,
Pelo privilégio e dádiva de tê-los em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos queridos professores do Mestrado da Universidade Anhembi Morumbi, em especial a Sênia Bastos, por suas significativas contribuições no meu processo de amadurecimento acadêmico, e por ter me revelado uma surpreendente maneira de olhar a História; a Maria do Rosário Salles, pelo apoio, carinho e atenção cuidadosa, nos momentos cruciais de minha jornada; e ao Raul Amaral que me fez seguir em frente.

Alessandra, obrigada por sua ajuda, sempre gentil e carinhosa; que você também possa encontrar anjos assim em seu caminho.

A minha orientadora Marielys Bueno, verdadeira “mãe acadêmica”, que soube como ninguém me conduzir por essa desafiante jornada, ora me deixando voar para reavivar meu sonho, ora me levando pela mão para que eu não me perdesse nele, ora me carregando no colo quando eu achava que não era mais possível, ora me fazendo erguer com minhas próprias pernas, permitindo que acreditasse neste trabalho. Você me ensinou muito mais do que imagina.

Agradeço a INDECA, em especial ao CEO Paul Liu, que através de uma visão inovadora, ofereceu todas as condições necessárias para construir uma ambiência que permitisse que a hospitalidade e a atenção cuidadosa fizessem parte do dia-a-dia da empresa.

A Luiz Midéa, Karla e queridos amigos do Patrimônio do Matutu, que com seu exemplo de vida e trabalho, nos inspiraram a incorporar a “hospitalidade estratégica” no Instituto de Inteligência Estratégica.

A Walter Corrêa, Washington Fonseca e Tiago Quintela, pela ajuda competente e gentil, envolta pela atenção cuidadosa, que sempre tiveram comigo.

Ao Instituto de Inteligência Estratégica e à Família *Moy Yat Sang*, por me ensinarem o que é Hospitalidade, Dádiva e Atenção Cuidadosa.

Aos meus pais, Virgílio e Iracy, por me darem, desde criança, a ambiência perfeita para meus estudos.

Lukas e Melissa, agradeço o tempo precioso, que por direito eram seus, e que vocês tão compreensivamente me doaram.

E a Leo Imamura, agradeço profundamente seu apoio incondicional e sua presença fundamental nos momentos mais difíceis dessa jornada, sempre me fazendo acreditar que valia a pena. Valeu muito a pena e sem você eu jamais teria conseguido.

Quando um Homem usa a estratégia para favorecer a si próprio, ele é um manipulador;
quando a usa em favor do outro, ele é um estrategista;
quando a usa em favor da humanidade,
ele é um sábio.

(Leo imamura)

RESUMO

O processo acelerado e ininterrupto das conquistas tecnológicas afeta a produtividade do mundo moderno e, conseqüentemente, determina profundas mudanças no mundo do trabalho. O aspecto competitivo, a ameaça do desemprego, a necessidade constante de adequação nas técnicas produtivas geram, evidentemente, tensões nas relações entre colaborador-empresa, assim como entre seus pares (colaboradores). Faz-se, portanto, um apelo constante, e cada vez mais necessário, ao gerenciamento voltado para atenuar/harmonizar essas tensões de caráter relacional. Tal demanda, muitas vezes, resulta no auxílio/intervenção de empresas especializadas em gestão de pessoas. Dentre essas empresas, focalizou-se o Instituto de Inteligência Estratégica (IIE), empresa que presta consultorias no segmento do desenvolvimento humano, fundamentado num sistema chinês de inteligência estratégica (*Ving Tsun*), que se utiliza de recursos que promovem “experiências significativas”, mediadas pela “atenção cuidadosa”, privilegiando as relações interpessoais, buscando melhorar os sistemas de comunicação numa perspectiva transindividual. O objetivo deste estudo foi analisar o papel da hospitalidade, enquanto geradora de uma ambiência favorável aos processos relacionais e comunicacionais, numa prática de intervenção do IIE, na gestão de pessoas, numa empresa brasileira-americana cuja finalidade foi potencializar as relações no âmbito profissional. O foco desta pesquisa nesta prática de intervenção foi devido à incorporação da dimensão da hospitalidade dentre seus recursos de atuação. Trata-se de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, que utiliza o método da observação participante. Como resultado desse estudo foi possível constatar que a hospitalidade gera uma ambiência favorável à melhora dos processos relacionais e comunicacionais, através da abertura ao diálogo, do acolhimento e reconhecimento mútuo entre os participantes dessa experiência.

Palavras-chave: Hospitalidade. Dádiva. Atenção Cuidadosa. Comunicação nas Organizações. Eventos Corporativos.

ABSTRACT

The uninterrupted and fast-paced process of technological advances affects the productivity of the modern world and therefore determines deep changes on the work place. The competitiveness, the looming threat of unemployment, and the need to keep up with productive techniques generate tensions in the relationship between employee and organization as well as between employees. It becomes a constant appeal and even more a need the management oriented towards the harmonization of the stress of relationships. Such demand results in the intervention of organizations specialized in management of people. Among those organizations is the Strategic Intelligence Institute that provides consulting for the human development based on the chinese system for strategic intelligence (*Ving Tsun*), that employs resources that promote “meaningful experiences” mediated by “caring attention”, prioritizing the interpersonal relationships, aiming to improve the communication system at the trans-individual level. The objective of this study is to analyze the role of hospitality while generating a favorable environment to foster the processes of relationships and communication for the practice of intervention on people management, in an Brazilian-North-American company, with the purpose of give a new meaning, improve, and enhance the potential of the professional relationships. The focus of this research on this practice of intervention was due to the introduction of the dimension of hospitality among the resources for actuation. It is an exploratory research of qualitative nature that employs the participant-observer method. As a result of this study it was possible to note that the hospitality generates a favorable environment to the improvement of the processes of relationships and communication, through the opening of dialog, mutual acknowledgement and acceptance among the participants of this experience.

Keywords: Hospitality. Gift. Caring Attention. Organizational Communication. Corporate Events.

LISTA DE QUADROS

Quadro1 Compilação das estratégias adotadas, resultados e categorias de análise.....	85
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS
(ORDEM ALFABÉTICA)

CEO - *Chief Executive Officer*

ICP – fusão dos nomes das empresas INDECA e UCP

IIE – Instituto de Inteligência Estratégica

INDECA – Indústria de Cacau e Comércio Ltda. (Brasil)

MYVTMI – *Moy Yat Ving Tsun Martial Intelligence*

UCP - *United Cocoa Processing* (Estados Unidos)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO I – GLOBALIZAÇÃO E HOSPITALIDADE	22
AS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS EM DECORRÊNCIA DA GLOBALIZAÇÃO	24
DÁDIVA COMO SISTEMA DE RELAÇÕES SOCIAIS	37
HOSPITALIDADE COMO BASE DA ORGANIZAÇÃO SOCIAL	41
CAPÍTULO II – OS FUNDAMENTOS DA ATUAÇÃO DO INSTITUTO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA	48
INSTITUTO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA.....	48
<i>MOY YAT</i> – PONTE COM A CULTURA CHINESA	51
O SISTEMA <i>VING TSUN</i>	52
ATENÇÃO CUIDADOSA	59
CAPÍTULO III – A PRÁTICA DE INTERVENÇÃO – ICP JOURNEY – NA PERSPECTIVA DA HOSPITALIDADE E DA ATENÇÃO CUIDADOSA.....	69
EVENTO ICP <i>JOURNEY I</i>	70
EVENTO ICP <i>JOURNEY II</i>	79
EVENTO ICP <i>JOURNEY III</i>	81
ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
BIBLIOGRAFIA	116

INTRODUÇÃO

Modernidade e globalização, termos que interpenetram o nosso cotidiano, remetem a movimentos de construção e desconstrução, de emergências de novidades, desaparecimentos de tradições e ritualizações. A sociabilidade humana passa a ser comprometida pela velocidade das mudanças, em que a inovação tecnológica adquire proporções universais. Conquistas científicas, novas tecnologias, a emergência ininterrupta da novidade, do inédito, demandam permanentemente por eficiência e provocam uma competição agressiva.

O processo acelerado e ininterrupto das conquistas tecnológicas afeta a produtividade do mundo moderno e conseqüentemente determinam profundas mudanças no mundo do trabalho. O aspecto competitivo, a ameaça do desemprego, a necessidade constante de adequação nas competências e novas técnicas produtivas geram, inevitavelmente, tensões nas relações colaboradores-empresa, bem como entre os colaboradores.

Os problemas gerados pela globalização apontam para a necessidade de gestões especializadas, onde a gestão de pessoas possa instrumentalizar seus colaboradores no âmbito do desenvolvimento humano, numa perspectiva menos utilitarista.

A comunicação nas organizações parece ter se tornado o “órgão de choque” dessas tensões no mundo do trabalho. Tornando-se necessário um entendimento cada vez maior entre as pessoas envolvidas na empresa, para que possam continuar a competir mantendo seus padrões de produtividade e lucratividade. A comunicação nas empresas torna-se então um elemento estratégico. Porém, essa atenção voltada a questão da comunicação, quer seja entre colaborador-empresa, quer seja entre seus pares, conduz à perspectiva humana da comunicação, enquanto relação com o outro, uma vez que o comunicar-se está na base do relacionamento humano, e quanto maior for o entendimento entre as pessoas, maior será o bem-estar entre elas.

Essa nova realidade em que as relações sociais, políticas e econômicas, marcadas pelo utilitarismo obrigam as pessoas e as instituições a refletirem sobre seus efeitos na sociabilidade humana. É relevante que indivíduos e organizações estabeleçam novos contornos de relações, redes e alianças.

Como contraponto a essa realidade utilitarista, destaca-se na França um movimento cultural e intelectual, criado em 1981 introduzindo a idéia de que o resgate das relações sociais somente surge em condições particulares de doação, confiança e solidariedade. Com

essa proposta renovadora, o grupo, que se denominou M.A.U.S.S.¹ (movimento antiutilitarista em ciências sociais) inspirado no célebre sociólogo francês Marcel Mauss, mostra como a descoberta do papel central do dom nas sociedades arcaicas permite iluminar também a modernidade. Com o conceito maussiano de dádiva, retoma-se o estudo da tríplice obrigação de dar, receber e retribuir para a compreensão dos vínculos sociais enfraquecidos pela força da ideologia da economia mercantilista sobre o homem moderno.

Nesse sentido Godbout (1999) importância desse movimento antiutilitarista está em denunciar o equívoco do modelo economicista que tenta limitar as motivações humanas à moral do interesse ao eleger o mercado como instância privilegiada do bem estar social. Ele afirma que a dádiva serve, em primeira instância, para estabelecer relações e constitui um sistema de relações sociais na medida em que são irredutíveis às relações de interesse econômico.

Isabel Baptista (2005) aponta para a importância da dimensão ética da dádiva e da hospitalidade, cuja competência institui linhas de proximidade em diversos planos da sociedade – privado, público, organizacional.

A Hospitalidade pode ser considerada como um modo privilegiado de encontro, marcado por uma atitude de acolhimento do outro (BAPTISTA, 2002; BUENO, 2003). Trata-se de um ritual básico do vínculo humano (CAMARGO, 2004), sendo considerada também como uma maneira de se viver pacificamente em sociedade e, como tal, necessitando ser regida por regras, leis e rituais (MONTANDON, 2004). Para Dencker (2007b) a hospitalidade é a base de toda a organização social, já que trata do encontro entre estranhos que buscam se comunicar. Dencker afirma ainda que as regras de hospitalidade atuam evitando conflitos e possibilitando a formação das alianças fundadoras de vínculos de sociabilidade. Portanto, este é o vínculo teórico que inaugura, nesta pesquisa, a reflexão sobre a dimensão da hospitalidade e da dádiva como razão antiutilitarista nas relações sociais em especial, as organizacionais.

Face aos desafios contemporâneos engendrados pelo fenômeno da globalização, cujo impacto é sentido principalmente nas relações e interações humanas, o meio organizacional não deve negligenciar a relevância da gestão de pessoas. Faz-se, portanto um apelo ao gerenciamento voltado para atenuar/harmonizar tensões de caráter relacional. A gestão de pessoas passa a buscar auxílio/intervenção de empresas especializadas em gerenciar e favorecer os processos comunicacionais e relacionais.

¹ *Mouvement anti-utilitariste dans les sciences sociales*

Dessa maneira destaca-se uma experiência apoiada em conceitos da hospitalidade, dádiva e atenção cuidadosa, protagonizada por uma empresa brasileira, chamada Instituto de Inteligência Estratégica (IIE). Essa experiência, pertencente a uma prática de intervenção na gestão de pessoas de uma indústria alimentícia brasileira e americana (INDECA-UCP), foi analisada justamente porque incorporou em seu métodos de atuação, a dimensão da hospitalidade.

O Instituto de Inteligência Estratégica (IIE) é uma empresa que presta consultoria atuando em diversos segmentos que envolvem o desenvolvimento humano, fundamentado num sistema chinês de inteligência estratégica, chamado *Ving Tsun*. Promove atividades, seminários, capacitações em âmbitos pessoais e corporativos, em que se utilizam recursos que objetivam gerar “experiências significativas”, valendo-se da tomada contínua de consciência de si mesmo através do “outro”. Suas atividades envolvem práticas corporais (dispositivos corporais de combate simbólico) associadas a conceitos filosóficos da inteligência estratégica chinesa, que podem ser vivenciadas desde a experiência marcial, através da prática do *Ving Tsun*, até experiências que envolvem a hospitalidade, o receber/acolher humano em suas diversas formas de manifestação. Tais vivências são sempre mediadas pelo conceito de “atenção cuidadosa”, enquanto um cuidado com o outro de modo a não interferir imprudentemente no fluxo natural dos acontecimentos.

O Sistema *Ving Tsun*, que fundamenta o IIE, chegou ao ocidente através de Moy Yat (1938-2001), um reconhecido grão-mestre² de *Ving Tsun* que teve sua divulgação no Brasil através da implantação do *Programa Moy Yat de Ving Tsun Martial Intelligence*. O *Ving Tsun* é um sistema de estratégia chinesa, oriundo do sul da China, da primeira metade do século XVIII³, que era ensinado aos herdeiros das famílias prósperas chinesas. Chegou ao ocidente através de Moy Yat em 1973, ano em que se radicou nos Estados Unidos, na cidade de Nova Iorque. Expandiu-se para o Brasil em 1988 através de Léo Imamura, fundador da *Moy Yat Ving Tsun Martial Intelligence* (MYVTMI) e diretor principal do Instituto de Inteligência Estratégica, em São Paulo (SP).

Em virtude da necessidade de situar a atuação do IIE no âmbito deste estudo, realizaram-se recortes onde se destacam os conceitos de inteligência estratégica chinesa e da

² O título de ‘Grão-mestre’ é uma tradução do título em chinês ‘Si Daai’, reconhecido pela comunidade marcial chinesa, foi cunhado para designar aquele que conduziu a geração seguinte a honrar o compromisso de formação completa para a transmissão pura da listagem integral em todas as fases do Sistema *Ving Tsun*. Como esse título é usado para a identificação externa ao círculo marcial (*Mo Lam*), não é costume usá-lo em chinês.

³ Atribuiu-se a fundação do Sistema *Ving Tsun* ao último reinado do imperador Yong Zheng da dinastia *Qin*, ou seja, 1735 d.C. (MORDENTE, 2005).

“atenção cuidadosa”, que buscam suas possíveis relações com a dimensão da hospitalidade, em seu sentido maussiano, nas relações com “o outro”, suas implicações quanto ao fortalecimento dos vínculos sociais, comunicação interpessoal e a sociabilidade em ambiente corporativo

Essa prática de intervenção protagonizada pelo IIE, foi solicitada pela empresa INDECA-UCP para atuar na sua gestão de pessoas, no intuito de potencializar/harmonizar/auxiliar nos processos comunicacionais, em primeira instância, de seu corpo diretivo, buscando uma “ressignificação” de suas relações interpessoais. Tal prática, que teve seu início em 2006 e tem como previsão seu encerramento até o final de 2008, foi iniciada através de uma jornada de três eventos corporativos– ICP *Journey* I, II e III que se destacaram em todo o processo desenvolvido, por terem incorporado a dimensão da hospitalidade e da atenção cuidadosa em sua realização, além evidentemente do trabalho da inteligência estratégica, especialidade da IIE. Portanto, o que foi focalizado nesta pesquisa, diz respeito à essa incorporação da dimensão da hospitalidade enquanto geradora de ambiência facilitadora/potencializadora da sociabilidade e da comunicação.

A partir da observação participante dessa experiência, buscou-se avaliar a contribuição da hospitalidade, a dádiva e a “atenção cuidadosa”, num contexto corporativo, enquanto espaço privilegiado de relações, no sentido de favorecimento dos processos de harmonização de tensões e fortalecimento das relações do grupo. Espaço este em que fosse possível que seus participantes pudessem mediar ou até “ressignificar” suas relações, se abrirem ao diálogo e fortalecerem seus vínculos.

O objetivo deste estudo foi, portanto, analisar o papel da hospitalidade, enquanto geradora de uma ambiência favorável aos processos relacionais e comunicacionais, na prática de intervenção do IIE na gestão de pessoas da empresa INDECA-UCP, cuja finalidade foi auxiliar, favorecer, potencializar as relações interpessoais no âmbito profissional.

A linha geral da argumentação sobre hospitalidade foi desenvolvida a partir dos estudos de Montandon (2002, 2003, 2004), Gotman (2001), Selwyn (2004), Baptista (2002, 2005), Camargo (2003, 2004, 2006, 2007), Dencker (2003, 2007b) e Bueno (2003, 2006, 2007, 2008).

A questão da dádiva fundamentou-se em Caillé (2002a, 2002b), Godbout (1997, 1999), Martins (2002), Martins e Ferreira (2004) e Martins e Campos (2006).

As reflexões a respeito do papel dos rituais e a importância das ritualizações na dimensão da hospitalidade foram favorecidas através dos estudos de Peirano (2003) e Segalen (2002).

A fundamentação bibliográfica que permitiu melhor compreender os conceitos de inteligência estratégica e da “atenção cuidadosa” pertencentes ao Sistema *Ving Tsun*, foi baseada nas obras dos sinólogos François Jullien (1998, 2000, 2001, 2005, 2006) e Anne Cheng (2008) e, na perspectiva ocidental Comte-Sponville (1995, 2006) e Leonardo Boff (2000, 2005). Já as escassas fontes sobre o sistema *Ving Tsun*, que a priori são em sua grande maioria da ordem da tradição oral, em especial as que privilegiaram a linhagem de Moy Yat, se deram quase que exclusivamente, a partir de Mordente (2005) e Imamura (2006, 2007, 2008).

Os recortes sobre a globalização e seus efeitos sobre as relações sociais se apoiaram nos estudos de Ianni (1997, 1998, 1999) e Santos (2007).

A questão da comunicação nas organizações, sua importância e problemática nas relações interpessoais se fundamentaram principalmente em Chanlat e colaboradores (v.1, v.2, v.3, 2007), mas importantes contribuições advieram também de França e Leite (2007), Doz e Hamel (2000), Dencker (2007b) e Dornelles (2006).

Esta pesquisa surgiu a partir da oportunidade da autora em participar dessa prática de intervenção na INDECA-UCP, no período de 2006 a 2007, no estado de São Paulo. Foi então, a partir da participação nesta experiência, na prática de intervenção proposta pelo IIE, em função do objetivo traçado, e após a observação dos resultados obtidos durante esses três eventos corporativos, que surgiram as motivações (e inquietações) da pesquisadora a respeito da contribuição da dimensão da hospitalidade nas ambiências geradas no decorrer da prática, como possíveis responsáveis pelo desencadeamento das mudanças e transformações, observadas e relatadas pelos participantes durante esses eventos. Chamou a atenção também da pesquisadora, a abordagem do conceito da “atenção cuidadosa” dentro da atuação do IIE, enquanto mediadora nos processos que configuraram a forma de intervenção da mesma.

Dessa forma, a partir do objetivo desta pesquisa, a escolha metodológica recaiu, portanto, na pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa possui, segundo Lakatos e Marconi (2004), as seguintes características: fonte direta de dados em um ambiente natural; ser descritiva; analisar intuitivamente os dados; preocupar com o processo e não só com os resultados. Todas essas características foram verificadas nesta pesquisa. Adotou-se a pesquisa qualitativa, afinal, por acreditar-se, como afirma Chizzotti (2006), que a realidade é fluente e muitas vezes contraditória, e que os processos de investigação dependem também da concepção, dos valores e objetivos do pesquisador. Diferente do que acontece nas pesquisas de cunho quantitativo. Chizzotti ressalta que a pesquisa qualitativa “pretende interpretar o sentido do

evento a partir do significado que as pessoas atribuem ao que falam e fazem” (CHIZZOTTI, 2006, p.27). Esse convívio e partilha com as pessoas que contribuíram como objetos de estudo desta pesquisa, exigiu uma “atenção cuidadosa” e sensível, em não interferir imprudentemente no fluxo dos acontecimentos, o que se fez refletir quanto a escolha do tipo de método de observação: pesquisa ação ou observação participativa.

Por ter se tratado de uma pesquisa, baseada numa experiência já configurada (anteriormente a esta pesquisa), que tinha seus próprios objetivos, optou-se em abordá-la como **pesquisa exploratória**, o que permitiu extrair, de seu estudo, especulações e questionamentos a respeito das possibilidades e limitações da dimensão da hospitalidade enquanto criadora de um espaço privilegiado de relações, baseadas na sociabilidade, acolhimento e abertura ao outro. Buscou-se ainda refletir a respeito das possibilidades e limitações da hospitalidade enquanto geradora de ambiências facilitadoras que pudessem, em ambientes organizacionais, favorecer os processos de harmonização de tensões e fortalecimento dos vínculos nas relações profissionais, mediando e promovendo o diálogo, auxiliando no processo de consolidação do mútuo reconhecimento.

Segundo a definição de Dencker e Da Viá (2002, p.59) os estudos exploratórios “são investigações de pesquisa empírica que têm por finalidade formular um problema ou esclarecer questões para desenvolver hipóteses” Por ser considerado apropriado para proporcionar maior familiaridade com o problema e adequado para se acompanhar certas dinâmicas no momento em que elas estão acontecendo, acredita-se tratar de um procedimento válido num processo de avaliação da pertinência de procedimentos e teorias, que nos permite também levantar questionamentos, fazer especulações e explorar a questão da hospitalidade numa perspectiva peculiar na área da gestão de pessoas.

A **observação participante** foi o método de pesquisa que viabilizou a mesma, através da descrição e análise dessa experiência, contribuindo de forma primordial para o alcance do objetivo desta. Tal observação focalizou a hospitalidade e a “atenção cuidadosa”, investigando se essas dimensões proporcionariam/gerariam/contribuiriam para a criação de um espaço privilegiado ou ainda, de uma ambiência favorável aos processos relacionais e comunicacionais, nesta prática de intervenção. A pesquisa de campo se deu através da observação participante desta prática, chamada ICP Journey, composta por três eventos corporativos, inter-relacionados e complementares. Este conjunto de eventos corporativos que fazem parte da prática de intervenção nesta empresa, desenvolvido e aplicado pelo Instituto de Inteligência Estratégica, compõem o cenário deste estudo, de onde se obtiveram as evidências

empíricas que foram analisadas e interpretadas em função dos objetivos traçados nesta pesquisa.

A observação participante se deu através da participação da autora, como membro da equipe, e responsável pela coordenação geral da jornada dos três eventos. O grupo de participantes não teve conhecimento da realização da pesquisa, na época em que se deu a prática de intervenção. Portanto, tal observação não contou com nenhuma ação direta da pesquisadora que pudesse configurar uma coleta dirigida ou pré-estabelecida dos dados observados. Dessa forma, não houve entrevistas nem coleta de depoimentos diretamente relacionados à pesquisa. Todo o material colhido/observado foi fruto de uma observação participante que não teve a pretensão de intervir nos resultados desta ação. Esse método excluiu, portanto, a possibilidade de ter-se configurado em uma pesquisa-ação.

O método de observação participante, segundo Silva (1991), permite a participação do pesquisador, ao estabelecer sua atuação direta dentro do grupo integrante do evento mencionado, de maneira a reduzir o estranhamento entre os dois pólos (investigador e investigado). Esta participação (pesquisadora) se concentrou, sobretudo, no pólo investigador, e coube ao ministrante do evento atuar diretamente com os participantes do evento (pólo investigado). Essa postura foi deliberadamente adotada tomando-se o cuidado em não configurá-la em uma pesquisa-ação. Thiollent (1998) considera a pesquisa-ação como uma modalidade de pesquisa participante que se centra no **agir**, sendo os grupos investigados, mobilizados em torno de objetivos específicos. O método de observação adotado, portanto, descarta a pesquisa-ação como método e apóia-se na observação participante. Considerou-se de fundamental importância que a pesquisadora não se envolvesse com as diretrizes traçadas pelo ministrante do evento, pois isso modificaria o enfoque do estudo. O foco era a observação dos efeitos, da contribuição, da dimensão da hospitalidade, da dádiva e da “atenção cuidadosa” sem que a pesquisadora interferisse nesse processo. A própria noção da “atenção cuidadosa” se fez necessária de modo a não interferir, imprudentemente, no fluxo dos acontecimentos observados, para que fosse possível uma análise desse ponto de vista a partir da hospitalidade

O fato desta observação, com participação integral da pesquisadora, ter durado dias (e não apenas horas em sessões semanais, por exemplo), propiciou a familiarização e interação com as pessoas e situações estudadas, o que promoveu uma condição favorável no sentido de aquelas se sentirem mais à vontade e menos propensas à teatralizações. Thiollent (1989) observa que quanto maior o tempo dedicado à observação participativa, menos provável que as pessoas observadas distorcessem/artificializassem suas ações.

Yin (2006) considera que através da observação participante é possível perceber determinadas dinâmicas vivenciada pelos participantes do evento, do ponto-de-vista de alguém inserido no contexto, o que torna a observação vicária e mais enriquecedora, do que se tivesse acontecido do “exterior”. Essa perspectiva, para muitas pessoas, é de valor inestimável por produzir um retrato “acurado” do fenômeno observado. Procurou-se, portanto, “olhar de perto e de dentro” os eventos ICP Journey I, II e III, de modo a operacionalizar-se a coleta de importantes evidências empíricas que dificilmente seriam alcançadas através de outro instrumento de coleta.

A determinação das categorias de análise estabelecidas a partir da observação participante foi de difícil execução, por conta da dificuldade em conceder alguma objetividade dentro da imensa subjetividade que permeia a perspectiva das relações sociais. Foram agrupadas conforme a dimensão a que se relacionava:

1. Hospitalidade: gestos e práticas de acolhimento, de abertura ao outro, e rituais de socialização que remetiam a esta dimensão. Por exemplo: gestos de camaradagem, servir o outro durante as refeições, incluir o outro através de convites verbais ou não-verbais, expressões e manifestações verbais/não-verbais a respeito do ambiente objetivo e subjetivo etc.

2. Circulação da dádiva da palavra: gestos e atitudes que expressavam/significavam a “escuta”, a atenção à fala do outro, predisposição ao diálogo etc.

3. Atenção cuidadosa: atitudes que expressavam um cuidado com o outro. Preocupação em não invadir, em não interferir imprudentemente em uma ação do outro.

Fazendo parte dos dados obtidos com a observação participante, levou-se em consideração as informações obtidas a partir dos depoimentos solicitados no momento de avaliação dos resultados desta prática, sob a óptica de seus participantes. Embora tais depoimentos tenham sido fornecidos pelos participantes aos ministrantes, e não foram solicitados nem dirigidos à pesquisadora, considerou-se um material importante que trouxe para a análise as impressões e percepções relacionadas às mudanças de comportamento, operadas ou não, relacionadas aos componentes comunicacionais e relacionais que importavam para a avaliação dos ministrantes. Tais depoimentos constituíram-se através dos pareceres das pessoas que participaram de um, dois ou até dos três eventos, o que trouxeram dados a partir do olhar dos participantes, para que pudessem ser cruzados com os dados a partir da observação participante. Optou-se em aproveitar os depoimentos originais, pertencentes à finalização dos eventos, que tiveram o intuito de servir como instrumento de avaliação aos ministrantes dos eventos, ao invés de realizarem-se novas entrevistas. Ainda

que, dessa forma, não fora possível abordar diretamente as questões relacionadas à hospitalidade, dádiva e “atenção cuidadosa”, obteve-se, porém, importantes informações relacionadas às mudanças e “ressignificações” das relações interpessoais na perspectiva dos sujeitos-participantes. Desse modo, privilegiou-se a avaliação de depoimentos espontâneos e não direcionados, e não a aplicação de entrevistas, no intuito de manter a posição de não-interferência (não indução) da pesquisadora para com os participantes dos ICP *Journey*.

Com relação à obtenção de dados da empresa responsável pela aplicação desta prática de intervenção, optou-se pela entrevista em profundidade com seu fundador e diretor principal. Esse recurso da entrevista visou complementar os dados necessários para a caracterização da empresa, atuação, objetivos, assim como para melhor compreensão da utilização do conceito da “atenção cuidadosa” que se configura num diferencial desta empresa.

Os depoimentos foram filmados por um dos integrantes da equipe do IIE, ao final de cada evento, após o consentimento dos participantes e do presidente da empresa contratante (inicialmente de forma oral (*in loco*) e posteriormente através de carta de cessão). A transcrição foi realizada pela pesquisadora, que fez uso de informações e técnicas sugeridas durante um curso de história oral⁴, assim como através das normas indicadas para transcrição de fitas sugeridas na obra de Alberti (2005).

Fez-se necessário uma análise interpretativa das fontes obtidas através da observação participante e depoimentos. Tal análise fundamentou-se na descrição densa de Geertz que segundo o autor é interpretativa: “o que ela interpreta é o fluxo do discurso social e a interpretação envolvida consiste em tentar salvar “o dito” num discurso da sua possibilidade de extinguir-se e fixá-lo em formas pesquisáveis” (1989, p.15). De certa forma, mesmo não se tratando de uma descrição etnográfica, o esforço se deu no sentido de tornar o que foi dito pelos depoentes, em “formas pesquisáveis”, de maneira a confrontar a experiência vivida às conjunturas do objetivo desta pesquisa.

Ao se referir à especificidade e circunstancialidade dos estudos antropológicos, Geertz (1989, p.16-17) chama a atenção para o fato de que o que é importante é justamente

essa espécie de material produzido por um trabalho de campo [...] de peneiramento, a longo prazo, principalmente (embora não exclusivamente) qualitativo, altamente participante e realizado em contextos confinados, que os megaconceitos com os quais se aflige a ciência social contemporânea –

⁴ Curso de história oral ministrado por Verena Alberti, em São Paulo, 2007.

legitimidade, modernização, integração, conflito, carisma, estrutura... significado – podem adquirir toda a espécie de atualidade sensível que possibilita pensar não apenas realista e concretamente **sobre** eles, mas, o que é mais importante, criativa e imaginativamente **com** eles [grifos do autor]

Essa citação, de certa forma, reforça a escolha metodológica de procurar extrair da análise da observação participativa, fatos/evidências que puderam ser relacionados às questões norteadoras desta pesquisa: a hospitalidade, a dádiva e a “atenção cuidadosa”. Geertz (1989, p.17) aponta nessa direção ao dizer que: “somente pequenos vãos de raciocínio tendem a ser efetivos em antropologia; vãos mais longos tendem a se perder em sonhos lógicos, em embrutecimentos acadêmicos com simetria formal”.

O Capítulo I, intitulado: Globalização e Hospitalidade, desenvolve a questão da globalização enquanto universalização do capitalismo, especialmente naquilo que afeta as relações sociais, no que diz respeito às mudanças de atitude e comportamento de empregados e empregadores; as demandas e dificuldades organizacionais frente a essas mudanças e a importância da comunicação como elemento estratégico ns processos relacionais para a gestão de pessoas. Discute a importância das ritualizações como parte dos processos comunicacionais e relacionais das organizações neste contexto. Trata do surgimento do movimento intelectual e cultural denominado M.A.U.S.S, trazendo para discussão a questão e importância da dádiva como reação antiutilitarista.. Estabelece as dimensões e conceitos da hospitalidade como geradoras de espaços privilegiados para harmonização e atenuações das tensões nas relações sociais.

O Capítulo II trata das características e fundamentos da atuação do Instituto de Inteligência Estratégica (IIE) no Brasil. Apresenta o *Ving Tsun* enquanto sistema de inteligência estratégica que fundamenta a atuação do IIE e traça um breve panorama de sua trajetória da China, passando pelos Estados Unidos até o Brasil. Apresenta o conceito da “atenção cuidadosa”, sua relação com o pensamento clássico chinês e seu papel na atuação do IIE. O intuito deste capítulo é buscar um entendimento do pensamento filosófico que rege esse sistema, uma vez que a relação entre seus praticantes se baseia no compromisso de compartilhamento de um conhecimento ancestral, onde se leva em consideração “para quem”, “como” e “em que momento” se transfere esse legado. Nesse sentido abordam-se os elementos fundamentais para o entendimento das relações entre o conceito de “atenção cuidadosa”, da hospitalidade e da dádiva.

O Capítulo III, intitulado: A Prática de Intervenção – ICP Journey – na perspectiva da hospitalidade e da atenção cuidadosa, relata a experiência promovida pelo IIE através da

prática de intervenção na gestão de pessoas da empresa INDECA, configurada fundamentalmente através de uma jornada de três eventos corporativos - ICP *Journey* I, II e III. A partir deste relato dos três eventos, apresenta uma análise e interpretação dos resultados obtidos durante esses eventos, e a partir das evidências empíricas observadas, onde se traçaram as contribuições e limitações da dimensão da hospitalidade, dádiva e atenção cuidadosa, nos processos da prática em questão.

CAPÍTULO I – Globalização e Hospitalidade

A modernidade, segundo Ianni (1998, p.165-166) coloca o tempo e o espaço como categorias essenciais, e, enquanto modo de ser de coisas, pessoas e idéias, envolve sempre a filosofia, a ciência e a arte.

Elas permitem articular a historicidade e a territorialidade, a biografia e a história, o território e o planeta, a continuidade e a descontinuidade, a sincronia e a diacronia, a multiplicidade dos espaços e a pluralidade dos tempos, a comunidade e a sociedade, a evolução e o progresso, a complementariedade e a antinomia, a reforma e a revolução, o norte e o sul, o leste e o oeste, o centro e a periferia, o Ocidente e o Oriente, o eu e o outro, o local e o global, o mágico e o fantástico.

Ianni (1998) afirma que o tempo e o espaço situam-se no centro da problemática da modernidade desde que se acelerou o processo de globalização do mundo, o que vem provocando uma modificação dessas noções. Ele atribui à globalização a crescente “agilização” das comunicações, mercados, fluxos de capitais e tecnologias, intercâmbios de idéias e imagens, o que vem modificando os parâmetros herdados sobre a realidade social. “As fronteiras parecem dissolver-se. As nações integram-se e desintegram-se. Algumas transformações sociais, em escalas nacional e mundial, fazem ressurgir fatos que pareciam esquecidos”, porém revelam-se também outras realidades e abrem-se novos horizontes (IANNI, 1998, p.167).

Para Ianni (1997, p.8), ora de maneira lenta e imperceptível, ora repentinamente, as fronteiras desaparecem, modificando-se os significados das noções de países, sejam eles centrais ou periféricos, do norte ou do sul, industrializados, modernos ou arcaicos, ocidentais ou orientais. “Literalmente, embaralha-se o mapa do mundo, umas vezes parecendo reestruturar-se sob o signo do neoliberalismo, outras parecendo desfazer-se no caos, mas também prenunciando outros horizontes”, onde tudo se move e a história entra em movimento, põem-se em causa “blocos e alianças, polarizações ideológicas e interpretações científicas”. Ele destaca que as forças produtivas básicas (capital, tecnologia, força de trabalho e a divisão transnacional do trabalho) ultrapassam as fronteiras geográficas, históricas e culturais, multiplicando assim suas formas de se articularem e se contradizerem. Segundo Ianni (1997) trata-se de um processo civilizatório uma vez que rompe, subordina,

destrói ou recria formas sociais de trabalho, compreendendo novos modos de pensar, agir e ser.

Mas a característica de maior relevância nas noções de modernidade e globalização é a questão do poder, da velocidade e extensão dos movimentos por eles engendrados – praticamente toda inovação tecnológica adquire proporções universais. Para Ianni (1997) é a partir dos meios baseados na eletrônica – telecomunicação, computador, fax, internet - que o mundo dos negócios agilizou-se em uma escala desconhecida, desterritorializando coisas, gentes e idéias. Em conseqüência, as relações de produção, impulsionadas pelo capitalismo, propiciaram uma acumulação acentuada do capital que se expande em escala cada vez mais ampla, numa movimentação que envolve, simultaneamente, todas as dimensões do mundo do trabalho. Ocorre então a necessidade de reestruturação de empresas grandes, médias e pequenas, em conformidade com as exigências cada vez maiores de produtividade, agilidade e capacidade de inovação abertas por conta da ampliação dos mercados, em âmbito mundial, nacional e regional. Aos poucos, ou até de repente, a grande maioria da população assalariada mundial se vê envolvida no mercado global, em transações que, segundo Ianni (1997) multiplicam os dinamismos das forças produtivas, o que propicia a essa acumulação de capital, obrigando a esta população assalariada a organizarem-se e desenvolverem-se

de modo articulado e contraditório, as mais diversas formas de capital, tecnologia, força de trabalho, divisão de trabalho, “socialização” do processo produtivo, formação de trabalho coletivo, racionalização, planejamento, disciplina, calculabilidade, publicidade, mercado, alianças estratégicas de empresas, redes de informática, mídia impressa e eletrônica, campanhas de formação e indução da opinião pública sobre os mais diversos temas da vida social, econômica, política e cultural de uns e outros nos mais diversos cantos e recantos do mundo (IANNI, 1997, p.18-19).

Para França e Leite (2007) diante da globalização surge a necessidade premente de comunicação das organizações com o mercado, nacional e internacionalmente. E com ela a necessidade de entendimento cada vez maior entre as pessoas envolvidas com a empresa. “A concorrência, local, regional e nacional, tornou-se internacional, podendo afetar a empresa a qualquer hora, pois o mundo dos negócios ficou sem fronteiras” (FRANÇA; LEITE, 2007, p.7). Ainda segundo os autores (FRANÇA; LEITE, 2007), os resultados do processo da globalização são acompanhados pelas transformações da mentalidade dos empregados, o que os leva à mudança de comportamento, e concluem que em vista à mudança da mentalidade dos empregados e suas necessidades de informações e um processo permanente e eficaz de

comunicação, demonstram que os métodos tradicionais da comunicação organizacional não tem tido a eficácia desejada. “Sem dúvida alguma, diante do impacto das mudanças nas relações organização/colaboradores, a comunicação precisa ser repensada, definindo-se com clareza e objetividade seu papel dentro dos demais processos transformadores das organizações.” (FRANÇA; LEITE, 2007, p.14).

A complexidade da produção, resultante do constante aperfeiçoamento tecnológico, leva as empresas a uma busca constante da produtividade do trabalho, ao aumento da introdução de novos recursos tecnológicos e conseqüente expulsão de mão-de-obra. Ianni (1997) diz que é esse o contexto em que se desenvolve a globalização da questão social, e que suas diversas manifestações adquirem significados diversos, alimentando novos movimentos sociais e suscitando interpretações desconhecidas. Em contrapartida, Ianni (1997, p.2) chama a atenção para o fato de que “as condições de vida e trabalho, em todos os lugares, estão sendo revolucionadas pelos processos que provocam, induzem ou comandam a globalização”, e que a partir dessa movimentação emergem problemas culturais, religiosos, lingüísticos e raciais; simultaneamente, sociais, econômicos e políticos, donde também emergem xenofobias, etnocentrismos, racismos, fundamentalismos, radicalismos e violências.

As relações organizacionais em decorrência da globalização

Se por um lado globalização rima com integração e homogeneização, ela também diz respeito à diferenciação e fragmentação. Para Ianni (1997, p.32) “a sociedade global está sendo tecida por relações, processos e estruturas de dominação e apropriação, integração e antagonismo, soberania e hegemonia”. As mesmas relações de forças que promovem a integração suscitam o antagonismo, já que elas envolvem diversidades culturais, alteridades, desigualdades, tensões e contradições.

Dessa forma a desterritorialização, em suas múltiplas implicações econômicas, políticas, culturais e principalmente sociais, tem acentuado e generalizado as condições de **solidão**. Indivíduos, famílias, grupos, classes e demais segmentos sociais têm sido afetados por esse desconcerto do mundo, como diz Ianni (1999). Para o autor, isso se dá devido não só ao escasso acesso às infindáveis informações, como também, simultâneo e paradoxalmente, são continuamente bombardeados por mensagens, recados e interpretações distantes, muitas vezes de segunda ou terceira mão: “os sistemas mundiais mais ativos e poderosos articulam e rearticulam interesses e significados relativos à apropriação econômica e à dominação

política, às condições de produção e participação na cultura” (IANNI, 1999, p.101). Considerando que a informação, nas condições atuais da vida econômica e social, constitui um dado essencial e imprescindível, Milton Santos (2007, p.58) chama a atenção para o papel despótico da informação, afirmando que o que é transmitido à maioria da humanidade é uma informação manipulada, que ao invés de esclarecer, confunde.

O abandono da idéia de solidariedade está por trás desse entendimento da economia e conduz ao desamparo em que vivemos hoje. Jamais houve na história um período em que o medo fosse tão generalizado e alcançasse todas as áreas da nossa vida: medo do desemprego, medo da fome, medo da violência, medo do outro.

É fato que a sociedade global está cada vez mais articulada pelo utilitarismo, e segundo Ianni (1999), as relações das instituições, organizações, empresas, mercados, sejam elas científicas ou tecnológicas, materiais ou espirituais, tem-se organizado segundo as demandas da razão instrumental. Ianni atribui à racionalidade tecnológica o poder da própria dominação, e cita Herbert Marcuse que faz uma contundente crítica: “ela é o caráter compulsivo da sociedade alienada de si mesma” (*apud* IANNI, 1999, p.121).

Ianni (1999) chama a atenção para a “burocratização do mundo”, onde tudo tende a organizar-se com base na razão instrumental, técnica, na produtividade, lucratividade e quantidade; onde não só as organizações públicas e as empresas privadas estão se burocratizando, mas também igrejas, escolas, partidos e ainda, as próprias famílias, onde os modos de ser das pessoas marcam-se pelo princípio da quantidade, da produtividade, lucratividade. Para o autor, tudo se organiza nos termos da razão instrumental, tanto as micro realidades quanto as macro e meta.

Milton Santos (2007) aponta para uma “perversidade sistêmica” responsável pelos comportamentos competitivos que caracterizam as ações hegemônicas, ligadas direta ou indiretamente ao processo de globalização. Ao caracterizar os aspectos que envolvem a questão da competitividade no processo de globalização, Milton Santos diz:

A atual competitividade entre as empresas é uma forma de exercício de mais-valia universal [...] O exercício da competitividade torna exponencial a briga entre as empresas e as conduz a alimentar uma demanda diuturna de mais ciência, de mais tecnologia, de melhor organização, para manter-se à frente da corrida (2007, p.30-31).

Para Santos (2007), a concorrência se estabelece como regra, e ela não se parece mais com a antiga idéia de concorrência, porque agora ela chega eliminando toda a forma de compaixão – “a competitividade tem a guerra como norma. Há, a todo custo que vencer o outro, esmagando-o, para tomar seu lugar” (SANTOS, 2007, p.46). Para o autor, a necessidade de competir⁵ é legitimada por uma ideologia aceita e difundida em que a desobediência às regras implica perder posições correndo o risco, inclusive, de desaparecer do cenário econômico. Desse modo, continua Santos, o **outro**, seja ele empresa, instituição ou indivíduo, torna-se um obstáculo à realização dos objetivos de cada um, devendo ser removido, por isso sendo considerado uma coisa. Decorre daí “a celebração dos egoísmos, o alastramento dos narcisismos, a banalização da guerra de todos contra todos, com a utilização de qualquer que seja o meio para obter o fim” o que quer dizer competir e, se possível, vencer (SANTOS, 2007, p.60).

Neste cenário, as condições em que se estruturam o trabalho desfavorecem as condições de criar e sustentar vínculos interpessoais em contextos corporativos. O individualismo, a competitividade, as tensões ocasionadas pelo medo do desemprego trouxeram uma nova dinâmica ao mundo do trabalho. Mesmo com modelos de gestão voltados para o trabalho em equipe, a lógica individualista parece prevalecer neutralizando esses esforços. Criar e manter vínculos entre as pessoas, no âmbito profissional, torna-se cada vez mais difícil. Desse modo parece que a ótica individual se sobrepõe à sociabilidade (COLOMBO, 2008).

Como contraponto a essa visão individualista, Ianni (1999, p.124) chama a atenção para a importância do estar em sociedade, e do quanto o ser humano tem a perder quando se fecha em seu individualismo:

Mesmo que se iluda em sua auto-suficiência, como se fosse um pequeno deus, está sempre na dependência das suas relações com os outros, as coisas, as idéias, a natureza e a sociedade. As suas carências, continuamente recriadas, instituem a trama das relações sociais, a dialética indivíduo sociedade, um implicando o outro, ambos constituindo-se reciprocamente todo o tempo. E quando a sociedade se torna global, ela nada ganha em refugiar-se no eu, em si, identidade, mesmidade. Ao contrário, adquire

⁵ Para Santos (2007, p.57) **concorrer** e **competir** são coisas diferentes. A concorrência é, a seu ver, saudável, desde que a batalha entre agentes sirva para melhor empreender uma tarefa e obter melhores resultados, exigindo o respeito a certas regras de convivência preestabelecidas. Já a competitividade, compara o autor, se funda na invenção de novas armas de batalha, onde a única regra é conquistar a melhor posição, numa guerra onde tudo vale, provocando assim uma perda/afrouxamento dos valores morais e um convite ao exercício da violência.

outras possibilidades de realizar-se, emancipar-se, precisamente no âmbito da sociedade, da trama das relações sociais.

Santos (2007) acredita que a globalização atual não é um processo irreversível, e que apesar de se tratar de uma materialidade utilizada para construir um mundo confuso e perverso, pode ainda vir a fazer parte da construção de um mundo mais humano.

Atinge-se aqui um fato/questão de fundamental importância, a de que o ser humano não vive em círculo fechado, e é justamente na relação com o **outro** que se constitui a relação social básica. Mais do que isso, a alteridade permite que se fundamente a dimensão da interatividade, das relações sociais e organizacionais.

Doz e Hamel (2000) dizem que as empresas nem sempre têm tudo quanto precisam para o sucesso e por isso buscam alianças que as permitem mesclar recursos e capacidades. Como resultado dessas alianças, ganham capacidades competitivas, mas em contrapartida, criam relacionamentos complexos, exigindo um gerenciamento dessas relações cada vez mais complexo.

Por outro lado, Fiorelli (2007, p.245) afirma que essas transformações contínuas e aceleradas da tecnologia requerem da gestão de pessoas “procedimentos que assegurem a manutenção da capacidade de resposta do profissional aos desafios que se sucederão no futuro: trata-se do desenvolvimento contínuo”. Porém, para que esse processo de desenvolvimento aconteça, a gestão desse processo exige uma mudança de comportamento e “é conseqüente à mudança de visão de mundo e de si mesmo” (FIORELLI, 2007, p.251)

Nessa nova realidade é relevante que as organizações formem novas redes, que estabeleçam novas alianças mas principalmente, que criem e reforcem os vínculos sociais prioritariamente nas relações pertencentes a própria empresa, sejam elas verticais, colaboradores-empregadores/líderes, quanto nas horizontais, colaboradores entre si.

A importância da comunicação no processo relacional

Em meio a tantas mudanças, qualquer empresa é passível de ser atingida por crises externas ou internas, e que, se mal gerenciadas, podem afetar em maior ou menor grau, as

operações da organização e seu conceito na opinião pública. A crise, para França e Leite (2007, p.76) pode ser definida como um “momento de ruptura de uma situação de equilíbrio, que traz tensão, perigo, preocupação, dificuldade em lidar com ele”. Na gestão de pessoas significa: “o rompimento da harmonia entre os componentes tradicionais que sustentam as normas e a tradição da empresa ou a eclosão de fatos supervenientes sobre a ordem estabelecida” (FRANÇA, LEITE, 2007, p.76).

A comunicação nas organizações parece ter se tornado o “órgão de choque” dessas tensões no mundo do trabalho. A velocidade das mudanças afeta as estruturas organizacionais na busca incansável por produtividade, lucratividade e qualidade, fazendo-se necessárias atualizações e reestruturações constantes nos processos de gestão de conhecimento, de pessoas e governança corporativa. Estes se tornam cada vez mais atentos e dedicados à comunicação como valor estratégico, e passam a perceber sua importância para que haja um entendimento cada vez maior entre as pessoas envolvidas na empresa, para que os negócios prosperem e possam continuar a competir mantendo seus padrões de produtividade e lucratividade.

Leite e França (2007) acreditam que, apesar do progresso tecnológico, deve-se levar em conta que o homem, para produzir e sobreviver, necessita da comunicação, e que comunicar-se com seu semelhante está na base de qualquer relacionamento humano.

A comunicação nas empresas torna-se então um elemento estratégico. Porém, essa atenção voltada a questão da comunicação, quer seja entre colaborador-empresa, quer seja entre seus pares, conduz a uma perspectiva humana da comunicação, enquanto relação com o outro, uma vez que o comunicar-se está na base do relacionamento humano, e quanto maior for o entendimento entre as pessoas, maior será o bem-estar entre elas.

Face aos desafios contemporâneos engendrados pelo fenômeno da globalização, cujo impacto é sentido principalmente nas relações e interações humanas, o meio organizacional não pode prescindir ou negar a relevância da comunicação na gestão de pessoas. Faz-se, portanto um apelo constante, e cada vez mais necessário, ao gerenciamento voltado para atenuar/harmonizar as tensões de caráter relaciona e comunicacional. Para França e Leite (2007) a comunicação constitui um elemento de maior relevância na administração de crise

“A comunicação é uma necessidade básica do ser humano”, afirmam França e Leite (2007, p.51). saber comunicar é uma arte que envolve não só a maneira como se expressa, mas principalmente, que haja o entendimento entre as pessoas que procuram se comunicar. A comunicação de fato só acontece quando a pessoa à qual nos dirigimos percebe o que se deseja comunicar, e precisa para isso dar sua atenção e manifestar, através de alguma

mudança de atitude, que compreendeu o que lhe foi dito. A comunicação supõe portanto uma interatividade entre a forma de expressão e a recepção da mensagem.

Segundo Chanlat (v.1, 2007a) as interações com o outro se concentram em três categorias. Inicialmente, a relação social básica, consisti em um face a face com um pequeno número de pessoas (relação “*self-outro*”). Depois podem remontar à relação que um indivíduo pode manter com a multidão (relação “*ego-massa*”) e enfim, ela pode se referir à relação que um grupo mantém com outro grupo (relação “*nós-a-nós*”), constituindo o universo das relações sociais. O primeiro nível relacional, do face a face, coloca em jogo atores, atividades, rituais, gestos, convenções, palavras e papéis num determinado quadro espaço-temporal. Num contexto organizacional pode-se pensar nas reuniões, nos encontros cotidianos, trocas de informações entre colegas em conversas nos corredores da empresa. Já o tipo de interação que Chanlat (v.1, 2007a) denominou relação “*ego-massa*”, trata-se de um universo relacional que pressupõe a existência de uma multidão onde as relações são da ordem da fusão, mais do que qualquer outro tipo de interação. Como exemplo nas organizações, o autor cita manifestações como greves, assembléias gerais, manifestações sindicais, políticas, esportivas ou religiosas. O último nível, o nós-eles/elas está relacionado à esfera das identidades coletivas que delimitam as origens sociais dos indivíduos que, explica o autor, encontra-se onipresente nas organizações, representadas pelas relações direção superior-base, executivo-operários, universo masculino-feminino, nacionais-estrangeiros, velhos-jovens etc. Dualidades que colocam em jogo as relações de poder que qualificam o que o autor chama de ordem organizacional. “Para existir, este mundo da interação necessita e colocar em jogo certo número de mecanismos ou modos de comunicação, ritos de interação e de processos psíquicos com estreita relação entre si” (CHANLAT, 2007a, p.37).

No aspecto que interessa a este estudo, a comunicação e as relações organizacionais constituem um nível de interação que formam um quadro social específico. Chanlat (2007a) atribui a dois tipos de subsistemas tais fenômenos humanos: um subsistema estrutural e material e outro subsistema simbólico. O primeiro subsistema, explica o autor, remete aos meios materiais que asseguram a função de produção de bens e serviços; o segundo subsistema diz respeito ao universo das representações individuais e coletivas que dão sentido às ações , interpretando, otimizando e legitimando as atividades e relações que homens e mulheres mantêm entre si. A ordem organizacional seria, portanto, mediatizada pelas relações de poder entre esses dois subsistemas.

O fato é que essa ordem organizacional é, afirma Chanlat (2007a, p.40), sempre instável e “as tensões, conflitos, a incerteza, a ambigüidade, as desigualdades, as contradições de origem exógenas e endógenas variadas encarregam-se de alimentar esta instabilidade”.

Segundo Chanlat (v.1, 2007, p.37) todo o comportamento humano é comunicação, e toda interação, supõe um modo de comunicação, entendendo por isso:

Um conjunto de disposições verbais e não-verbais que se encarregam de exprimir, traduzir, registrar, em uma palavra, de dizer o que uns querem comunicar aos outros durante uma relação . Ao mesmo tempo locutor, ouvinte e interlocutor, todo o indivíduo exprime no quadro da interação ao mesmo tempo o que ele é, o que faz, o que pensa, o que sabe, o que deseja, o que gosta, assim agindo ele se coloca cada vez mais como pessoa.

Porém, a comunicação verbal não é o único modo de comunicação. A comunicação não verbal constitui um importante modo complementar e simultâneo da comunicação; envolve elementos mimo gestuais (como mímicas, gestos corporais etc.), elementos vocais (timbre de voz, entonação etc.), distintivos de origem (vestuário, uniformes etc.) e marcadores relacionais (signos hierárquicos, sobrenomes etc.). Formam-se assim uma associação “texto” e “contexto” que constituem um enunciado total formado pelo verbal, vocal e gestual, que necessita de um contexto organizacional para ter significado (CHANLAT, v.1, 2007).

O estudos da comunicação corporal/não-verbal, em particular a comunicação gestual, afirma que os gestos podem ser considerados detentores da propriedade de exprimir as representações mentais (pensamento), tanto quanto as palavras. Trata-se de uma “linguagem dos gestos” que é descrita tanto por lingüistas, quanto por antropólogos e sociólogos (FEYEREISEN; DE LANNOY, 2007).

Ao analisarem os gestos na perspectiva da sociologia da conversação, Feyereisen e De Lannoy afirmam que “a conversação constitui sem dúvida a interação social mais claramente estruturada pelas regras” (2007, p.23). Tais regras incluem a alternância da vez de falar, a coerência da conversa, envolvendo também dispositivos lingüísticos e procedimentos não verbais para assegurar a coerência dos intercâmbios verbais. Observa-se, nessa dinâmica, o papel dos sutis sinais não verbais, especialmente a direção do olhar ou a orientação da cabeça durante a conversação, no estabelecimento da transição da alternância das falas e no convite ou nas interrupções destas pelos interlocutores. “O desenvolvimento harmonioso da conversação supõe igualmente um ouvinte atento” (FEYEREISEN; DE LANNOY, 2007, p.25), concluem os autores.

Portanto, não podemos reduzir a comunicação humana nas empresas a uma mera transmissão de informação. A comunicação integra o universo do discurso, da palavra e faz da linguagem um ponto chave para a compreensão humana. A linguagem constitui um objeto de estudo privilegiado no contexto organizacional, permitindo que se desvendem as condutas, as ações e as decisões (CHANLAT, v.1, 2007).

A função dos executivos numa organização vai além da tomada de decisões, planejamento, gestão e coordenação de sua equipe e funcionários. Podem passar boa parte de seu tempo buscando equacionar problemas humanos, porém um estudo clássico de Mintzberg (*apud* CHANLAT; BÉDARD, 2007) confirma que na essência da função do executivo está o envolvimento em múltiplos intercâmbios verbais, com seus superiores, subordinados, pares e com toda a gama de agentes externos à empresa, estando imerso em um oceano de palavras, o qual monopoliza dois terços de sua atividade profissional.

Assim, a palavra, e em especial a própria fala, torna-se o principal instrumento de ação do executivo seja para comunicar-se, seja para alcançar resultados. No entanto, por tratar-se de um instrumento sutil e complexo, não é de se surpreender que tantos intercâmbios verbais gerem, inevitavelmente, numerosas tensões psíquicas originadas pela enorme variedade de sentimentos que extrapolam o âmbito profissional (CHANLAT; BÉDARD, 2007).

Chanlat e Bédard afirmam que “A **fala** está para a constituição do indivíduo assim como a **linguagem** está para a definição da **espécie humana**, pois é através dela e de suas vicissitudes que se constrói a existência pessoal” (CHANLAT; BÉDARD, 2007, p.128, grifo do autor). Para os autores, toda pessoa necessita do outro “vir a ser” no mundo e se desenvolver, pois a identidade de cada um se constrói progressivamente no ritmo de suas interações, desde o nascimento, com a mãe, membros de sua família, com os amigos e demais pessoas que encontrar no decorrer de sua vida. A fim de relevar o que dizem se tratar das extraordinárias implicações da conversa, intercâmbios de palavras, os autores citam Ronald Laing:

São os outros que nos dizem quem somos. Mais tarde, ou endossamos a definição que fazem de nós, ou tentamos nos desvencilhar dela. É difícil não aceitar a versão dos outros. Podemos nos esforçar para não sermos aquilo que, no fundo de nós mesmos, “sabemos” que somos. Podemos nos esforçar por extirpar essa identidade “estrangeira” de que fomos dotados ou a que fomos condenados, e criar com nossos próprios atos uma identidade por si mesma, a qual obstinadamente buscamos fazer confirmar pelos outros. No entanto, quaisquer que seja, posteriormente, as vicissitudes, nossa primeira identidade social já nos foi concedida. Nós aprendemos a ser aquilo que nos disseram que somos (*apud* CHANLAT; BÉDARD, 2007, p.128).

Nota-se aí o importante papel da fala na construção do eu e do outro. Cada vez que uma pessoa toma a palavra, buscando comunicar-se e ao mesmo tempo expressando uma imagem de si mesma, o outro se torna um recurso fundamental de reconhecimento dessa identidade. O fato é que nem sempre essa comunicação pode ser bem sucedida, pois a linguagem impõe limitações na construção do sentido que se pretende dar, envolvendo um grande número de regras explícitas e implícitas, cujo desrespeito pode causar desconforto, sofrimentos psíquicos, ou até mesmo fazer as pessoas sofrerem perturbações psicológicas profundas (CHANLAT; BÉDARD, 2007). Não há como desconsiderar a dimensão ética da fala/linguagem/palavras nas relações interpessoais.

Essa dimensão ética da fala também está associada ao exercício da violência, como afirmam Chanlat e Bédard (2007). Para os autores, seus efeitos são “infinidamente mais perversos do que o da violência física” (.134), pois a violência física deixa marcas visíveis e sua cicatrização acontece segundo as leis da fisiologia. Já na violência verbal e não-verbal a gravidade dos danos é mais difícil de avaliar e geralmente têm conseqüências de longo prazo. Apesar da psicanálise na atuação de conflitos intrapsíquicos, os autores apontam para estudos sobre os benefícios da nova comunicação em evidenciar os mecanismos da violência interpessoal. Goffman revela: “parece não haver agente mais eficaz do que uma outra pessoa – por seu olhar, gesto ou comentário – para garantir o desabrochar de um indivíduo ou, ao contrário, para aniquilar a realidade de sua existência” (*apud* CHANLAT; BÉDARD, 2007, p. 134). Ao final das considerações desses autores sobre as limitações que a língua e a fala impõem na criação do sentido, na própria construção do eu/identidade e na relação com os outros, conclui-se que “não é possível dizer qualquer coisa, de qualquer jeito, em qualquer momento, a qualquer pessoa” (*ibid.*, p.137) se quisermos manter a qualidade e a sustentabilidade da comunicação nas relações interpessoais, sejam elas na dimensão social, profissional ou afetiva.

Fiorelli afirma que “o sentimento de identidade entre os membros da equipe facilita aceitar diferenças individuais, reduzindo ou neutralizando conflitos no trabalho, diminuindo a ansiedade e contribuindo para aumentar a produtividade e a qualidade de vida” (2007, p. 175) e conclui que o trabalho em equipe constitui um instrumento que combate o preconceito através da cooperação, ao invés da competição. “No ambiente de equipe aumenta-se o conhecimento mútuo, reduzindo-se os estereótipos, e desenvolvem-se elos afetivos, com sentimentos e emoções favoráveis à compreensão das diferenças” (FIORELLI, 2007, p.175).

Comunicar-se pressupõe não só o falar, mas também a habilidade para escutar. Fiorelli (2007, p.214) afirma que “a grande dificuldade de escutar encontra-se na falta de modelos efetivos de “escutadores”, e que para se obter uma compreensão em profundidade, faz-se necessário a escuta em igual profundidade”. Ele conclui que escutar aproxima-se de uma arte, “cujo produto consiste em descobrir a mensagem implícita, enviada pelo inconsciente por meio das palavras, pedindo socorro ou reclamando, na tentativa de aliviar a ansiedade, a tensão do indivíduo.” (FIORELLI, 2007, p.217)

Se existem vários obstáculos no ambiente organizacional que dificultam o diálogo, a comunicação, existem também condições que podem facilitar/favorecê-las. Chanlat e Bédard (2007) apontam/mostram a formação de grupos espontâneos (informal), no interior das estruturas organizacionais (formais). Ao examinar a dinâmica desses grupos informais constata-se um interessante e bem sucedido exemplo de intercâmbios, no plano de trocas verbais e não verbais que tornam as condições de diálogo/comunicação muito favoráveis. Os autores observam que nesses grupos informais unidos, em geral, não se é sórdido, avaro, com as palavras, “cada um sente-se um indivíduo e vê confirmar no olhar dos outros o sentimento de sua importância; o prazer provém de poder falar na primeira pessoa, de dizer “eu” e de ser ouvido” (CHANLAT; BÉDARD, 2007, p.144). Eles observam que o que favorece essa condição é a disponibilidade moral para o outro, as narrativas são geralmente marcadas por um clima caloroso, de afeição, de respeito mútuo e amizade; quando surgem dificuldades nas relações entre alguns membros, normalmente os problemas são abordados diretamente numa metacomunicação – o que quer dizer, ser capaz de intercambiar, comentar a respeito da própria maneira que se comunicam. Dessa maneira, quando se alcança esse nível de interação, supõe-se que cada uma das pessoas envolvidas se coloca como parte do problema e responsável por sua solução. Isso traz um sentimento de pertencimento ao grupo e exige de seus membros comportamentos de solidariedade, colaboração, reciprocidade, fidelidade à palavra, predisposição em auxiliarem-se mutuamente.

Chanlat e Bédard chamam a atenção para os numerosos estudos que, há dezenas de anos, procuram entender o porquê de algumas empresas de um mesmo setor conseguirem obter melhores resultados do que outras. Eles atribuem à contribuição de práticas mais humanizadas de gestão, e em especial, aquelas que trabalham melhor com a liberdade da fala, da palavra, do diálogo:

A impressão que se tem dessas bem-sucedidas experiências é que tais empresas souberam criar um estilo de administração, um clima de trabalho

e uma ética que, de alguma forma, institucionalizaram as práticas de comportamentos espontâneos de qualquer grupo informal (CHANLAT; BÉDARD, 2007, p. 146).

Foi possível observar essa condição favorável ao diálogo, na experiência do evento ICP *Journey*, desenvolvido pelo do IIE, onde foi possível criar, intencionalmente, essa condição favorável ao diálogo, com o auxílio da hospitalidade, favorecendo-se do ambiente/clima que lhe é inerente, como foi descrito no capítulo III.

O papel da ritualização no processo relacional

Dada a importância dos encontros entre as pessoas e do comportamento que elas devem assumir em tais situações, a sociedade define/codifica e impõe rituais que regem tais ocasiões. Tais rituais envolvem o espaço que separa essas pessoas, a escolha do lugar e do momento, os gestos de cortesia, as atitudes, olhares, maneira que se tratam nominalmente, onde cada detalhe deve ser regido pelas normas de etiqueta/tradição, ou seja, convenções sociais. Mas o que está por detrás disto é “o propósito de estabelecer as condições mais apropriadas aos primeiros contatos, para vencer o mal-estar recíproco que habitualmente os acompanha” (CHANLAT; BÉDARD, 2007, p.132). Desrespeitar essas regras, por mais simples e sutis que pareçam, aumentam as possibilidades de mal-entendidos que podem interferir negativamente no êxito da conversa e da qualidade deste processo relacional/comunicacional. Interessante notar que ao se tomar consciência das sutilezas das conversas/intercâmbios verbais, dá-se conta que “uma parte importante da comunicação consiste em saber aquilo que não se espera dizer, não se espera pensar, não se espera ouvir” e a coexistência entre os seres humanos se tornaria impossível se tais regras não fossem seguidas (WATZLAWICK, 1981 apud CHANLAT; BÉDARD, 2007, p.132).

Dessa forma, quando as pessoas conseguem sentir-se à vontade, superando a dificuldade do encontro inicial e estabelecendo um diálogo autêntico e verdadeiro, a arte revela-se portanto menos em afirmar suas posições e preocupações, mas antes em melhor elaborar e expressar aquilo que acabou de ser dito. Assim, reforçam Chanlat e Bédard, “é à medida que ficamos atentos ao outro e demonstramos interesse por ele, que ele se interessa por nós” (2007, p.132).

Se as relações necessitam de um modo de comunicação, ela também coloca em jogo alguma forma de ritualização, afirma Chanlat (2007a). Segundo o autor, “as sociedades para se manterem como tais, devem mobilizar seus membros para torná-los participantes de reencontros autocontrolados”, dessa forma o ritual “é um dos meios de conduzir o indivíduo a este objetivo: sendo ensinado a ser atento, a se prender a seu eu e a expressar este eu através da fisionomia [...] a ser diferente, habilidoso e seguro” (CHANLAT, 2007a, p.38). Comportamentos elementares para que as pessoas possam com ela interagir. Para o autor, a polidez, a cortesia, são meios universais para exprimir e assegurar o que Devreux (*apud* CHANLAT, 2007a, p.39) qualificou de reciprocidade conveniente:

Em um nível mais ontológico, nos protegendo e protegendo o outro, tem por função assegurar a perenidade da confiança mútua. Sem essa ritualização das relações cotidianas, a existência seria insustentável. As situações de crise nos confirmam constantemente tanto em nível das sociedades quanto no nível das organizações. Os ritos de interação, como os rituais coletivos, contribuindo à manutenção da sociabilidade, transformam-se assim em verdadeiros indicadores do estado qualitativo das relações humanas.

Para Peirano (2003, p.49), o ritual tornou-se um fenômeno interessante para análise porque “reconheceu-se que ele tem o poder de ampliar, iluminar e realçar uma série de idéias e valores que, de outra forma, seriam difíceis de discernir”. Peirano (2003) ainda afirma que os rituais são um tipo especial de eventos, não muito diferentes daqueles considerados usuais, e podem servir como um instrumental desenvolvido para analisar eventos cotidianos.

Peirano (2003, p.7) diz que “em qualquer tempo ou lugar, a vida social é sempre marcada por rituais”. Ela sugere que a natureza dos eventos rituais, sejam eles profanos, religiosos, festivos, formais ou informais, simples ou sofisticados, não é a questão fundamental, mas o que interessa é que eles tenham uma forma específica, isto é, um certo grau de convencionalidade, formalidade e de certa redundância. Porém, o que mais chama a atenção nas definições de Peirano (2003, p.10) é, em suas próprias palavras, que “rituais são bons para transmitir valores e conhecimentos e também próprios para resolver conflitos e reproduzir as relações sociais”. Para a autora, o fato de se viver em sociedade implica em que tudo o que se faz tenha um elemento comunicativo implícito - “ao nos vestirmos de determinada forma, ao assumirmos determinadas maneiras à mesa, ao escolhermos determinados lugares para freqüentar, estamos comunicando preferências, status, opções” e

que “falar também é uma forma de agir, como qualquer outro tipo de fenômeno: falar e fazer têm, cada um, sua própria eficácia e propósito, mas ambos são ações sociais”. (PEIRANO, 2003, p.10). Por fim, para uma definição mais operativa a respeito dos rituais, segue um texto de Stanley Tambiah (*apud* PEIRANO, 2003, p.11), antropólogo que se distinguiu por seus estudos contemporâneos sobre rituais:

O ritual é um sistema cultural de comunicação simbólica. Ele é constituído de seqüências ordenadas e padronizadas de palavras e atos, e, em geral expressos por múltiplos meios. Estas seqüências têm conteúdo e arranjo caracterizado por graus variados de formalidade (convencionalidade), estereotipia (rigidez), condensação (fusão) e redundância (repetição). A ação ritual nos seus traços constitutivos pode ser vista como “performativa” em três sentidos: 1) no sentido pelo qual dizer é também fazer alguma coisa como um ato convencional; 2) no sentido pelo qual os participantes experimentam intensamente uma performance que utiliza vários meios de comunicação e 3), finalmente, no sentido de **valores sendo inferidos e criados pelos atores durante a performance**. [grifo nosso]

O mais importante nesta breve explanação sobre rituais contemporâneos é que eles, ao contrário do que acredita o senso comum, não são algo fossilizado, imutável ou definitivo. Ao contrário, os rituais podem servir como importante ferramenta para se transmitirem e fortalecerem valores, sejam eles sociais, da vida privada ou organizacional. Para Peirano (2003, p.48), “o ritual é uma forma de ação sobretudo maleável e criativa que, com conteúdos diversos, é utilizada para várias finalidades”. Nesse sentido, Durkheim (2003) reitera que os rituais criam um corpo de idéias e valores que, por serem socialmente partilhados, assumem uma conotação “religiosa”. Vale notar que, para Durkheim, a expressão “religiosa” aqui não tem, necessariamente, relação aos deuses ou ao sobrenatural, mas sim à **sociedade**. Sociedade “sagrada” na medida em que sua existência é inquestionável.

As implicações da idéia de que o ritual é um sistema de comunicação simbólica vem corroborar com a questão da hospitalidade e sua importância na comunicação nas organizações, em especial em eventos corporativos, como será discutido no decorrer deste trabalho. Pode-se perceber a relação existente entre os rituais, presentes na hospitalidade, e se ter uma idéia de como isto pode potencializar os processos comunicacionais num determinado grupo de pessoas. Haja vista a afirmação de Camargo (2004, p.39) “temas como a hospitalidade, a conversação e a comunicação interpessoal, a identidade cultural, a tradição e os rituais ganham nova atualidade e interesse”.

Dádiva como sistema de relações sociais

No clássico “Ensaio sobre a dádiva” de Marcel Mauss (2001) deu-se início à alternativa científica e filosófica para o utilitarismo, onde se buscou formular a hipótese de que a dádiva não diz respeito somente às sociedades primitivas, mas também, embora de uma maneira diferente, à sociedade contemporânea. Ele reúne uma grande quantidade de fatos, mas há uma constante que é a noção de aliança, de pacto de apaziguamento e da criação de vínculos. Godbout (1999, p.28) destaca que, segundo a formulação de Mauss, a dádiva é percebida como um ciclo e não como um ato isolado, analisado sob três momentos – dar, receber e retribuir – o qual o utilitarismo científico dominante não levou em conta porque:

Ele isola abstratamente o único momento do receber e coloca os indivíduos como movidos pela única tentativa do recebimento, deixando assim incompreensíveis tanto a dádiva quanto a sua retribuição, tanto o momento da criação e do empenhimento quanto o da obrigação e da dívida.

Godbout (1999), portanto se inspira na idéia de que o desejo de dar é tão importante para compreender o ser humano quanto o de receber. Para Godbout (1999, p.28) dar, entregar, compaixão e generosidade são tão essenciais quanto tomar, apropriar-se, inveja ou egoísmo, e que portanto é “tão essencial elucidar as suas regras quanto conhecer as leis do mercado ou da burocracia para a compreender a sociedade moderna”.

Godbout (1999) vê a dádiva não como objeto de troca, mas como uma relação social por excelência. E completa: “A dádiva serve antes de mais nada para estabelecer relações. É uma relação sem esperança de retorno (por parte daquele a quem damos ou de outra pessoa que o venha a substituir), uma relação de sentido único, gratuita e sem motivo, não seria uma relação” (GODBOUT, 1999, p.16).

Em contrapartida Godbout (1999) nota que quando o vínculo social está em crise, as pessoas/agentes passam efetivamente para o modelo mercantil, para a reciprocidade imediata, o “acerto de contas”.

O processo que compreende esses três momentos de dar, receber e retribuir que se repetem indefinidamente, foram entendidos por Mauss como uma chave explicativa das relações sociais, observado inicialmente nas sociedades arcaicas. Neste processo, o contato humano não se estabelece apenas através de uma troca contratual, mas começa com uma dádiva,

de a retribuição é uma nova dádiva que implica num novo receber e retribuir, gerando dons e contradons num processo sem fim (CAMARGO, 2004).

Godbout (1999) considera a fala como talvez o principal dom, pois são as palavras, frases e discursos que os seres humanos trocam entre si, na maior parte das vezes. Para o autor,

a arte da conversação deve permitir que cada um fale. Deve portanto conceder a cada um o prazer de dar aquilo que, embora aparentemente não custe nada, não deixa de ser menos precioso: palavras, palavras simples, palavras bonitas ou então feias, ou idéias raras, fórmulas bem elaboradas que tenham a chance de permanecer no espírito dos interlocutores. A regra é que ninguém deve monopolizar a palavra e que, se alguém a conservar durante algum tempo, que seja para carregá-la ainda de mais valor quando ela for devolvida (GODBOUT, 1999, p.21).

Allain Caillé (2002) em seu texto “A dádiva das palavras: o que o dizer pretende dar?”, desenvolve a hipótese de que a palavra é a primeira coisa que os sujeitos sociais dão, tomam e retribuem, e que as conversações funcionam segundo o modelo das trocas cerimoniais de bens. Sendo assim, pode-se dizer que ela tem em si a própria essência da dádiva. O autor cita Carrol:

[...] o importante é estabelecer vínculos, criar uma rede, por mais tênue que seja, entre os conversadores. A palavra que se troca no “fio” da conversação serve para tecer tais vínculos entre os conversadores. Se imaginarmos a conversação como uma teia de aranha, podemos ver a palavra desempenhar, nesse caso, o papel da aranha, gerar os fios que ligam os participantes. Fabricamos um tecido de relações do mesmo modo e ao mesmo tempo que conversamos (apud CAILLÉ, 2002, p.114).

Caillé (2002) sustenta suas considerações argumentando que grande parte de nossas conversas representam trocas de palavras que são pequenos presentes verbais e que, expressados formalmente, pela obrigação da solicitude, não implicam nenhum compromisso particular. No entanto, desde que as palavras introduzam um pouco de interesse ou um pouco mais de solicitude, fica aberta a possibilidade de uma relação interpessoal e mesmo para uma camaradagem ou amizade.

Assim, vemos nas trocas de palavras toda a dinâmica dos atos relacionados à hospitalidade, no sentido de serem formas de articular as estruturas sociais. Ao conceber a dádiva/hospitalidade enquanto formadora das relações propriamente sociais volta-se

diretamente na direção do resgate da solidariedade e de pertencimento social que seria, de certa forma, um antídoto para a exclusão social e das mazelas do individualismo exacerbado.

Nesse sentido pode-se entender Martins (2002, p.12) para quem “a dádiva não é uma mera teoria, mas um poderoso recurso paradigmático para compreender a formação, a natureza e a permanência dos vínculos sociais”.

Camargo (2004) faz importantes considerações ao relacionar dádiva e hospitalidade. Assim como ele, estudiosos da hospitalidade observaram logo no texto de abertura do Ensaio Mauss (2001), num poema escandinavo, fatos que se referem a hospitalidade. Dentre os relatos relacionados à hospitalidade nesse mesmo texto, ressalta-se sua forma ritual, onde hóspedes e anfitriões alternam-se em seus papéis, num dar, receber e retribuir, incorporando a dádiva em sua prática. Nesse sentido a hospitalidade é considerada como o ritual básico do vínculo humano, perpetuando-o nessa alternância de papéis.

Portanto, pensar em dádiva e hospitalidade é pensar na interação entre as pessoas que, evidentemente, se dá num tempo e num espaço determinado. Daí decorre a importância para a criação de espaços de interação e convivialidade que induzem às trocas, ao contato e aos laços sociais.

Se levarmos em conta as considerações de Isabel Baptista (2002) em que as esferas do cotidiano nos diferentes planos – privado, público, trabalho, lazer – são onde precisamos instituir linhas de proximidade e que “a hospitalidade designa uma competência da cidadania que reclama por exigências de uma vida em comum” (BATISTA, 2002, p.16), torna-se imperativo a valorização da dádiva e hospitalidade, sobretudo em sua dimensão ética.

Isabel Baptista (2005, p.12) faz a ligação do sentido de proximidade ética de Levinas (*apud* BAPTISTA, 2005) e a problematização do conceito de hospitalidade de Derrida (*apud* BAPTISTA, 2005) o que, explica a autora, “permite-nos pensar as práticas sociais a partir da valorização dos lugares de contato, de interação, de encontro, de mediação e de relação interpessoal”.

Essa poderosa função sociológica da hospitalidade, ou seja, o seu aspecto generativo da sociabilidade se infiltra mesmo nas instâncias utilitaristas da modernidade e, por essa razão, Godbout (1999, p.193) procura “explorar esse ‘avesso da história contemporânea’ [citando Balsac], esses lugares onde as coisas continuam a ter uma alma e a viver a serviço dos vínculos sociais”.

Godbout (1999, p.252) ainda salienta que “a dádiva é a alternativa à dialética do senhor e do escravo. Não se trata de dominar os outros, nem de ser dominado, [...] mas de pertencer a um conjunto mais amplo, de restabelecer a relação, de se tornar membro”.

Também Anne Gotman (1996) aponta para a necessidade de se refletir sobre as formas contemporâneas de hospitalidade e sobre os espaços onde ela é susceptível de se reproduzir.

Por sua vez, Paulo Henrique Martins mostra a instituição mercantil com seu poder evidente de destruição do social e o descompasso entre a economia e a sociedade como cenário que deu origem à organização do livro *A nova ordem social – perspectivas da solidariedade contemporânea*, buscando assim “valorizar a importância da criação de mecanismos de regulamentação social plural e legítimos” (2004, p.10). Para Martins (2001, p.11), o resgate do potencial sociológico crítico da obra de Mauss -*Ensaio sobre a dádiva*-, trouxe a tona “uma idéia antiutilitarista extremamente importante para a existência das sociedades arcaicas e que ele demonstrou ser igualmente relevante para a sobrevivência das sociedades modernas, a saber, a tríplice obrigação de ‘dar, receber e retribuir’”.

Martins (2004, p.11) lembra que:

Estudiosos vêm igualmente chamando a atenção sobre o fato de que a dádiva não constitui uma teoria social a mais, na moda, mas a modalidade específica de produção da convivência não apenas entre os homens, mas entre os seres vivos em geral.

Naturalmente a relação com o outro é ampla e complexa, mas é indiscutível que um de seus aspectos fundamentais e críticos está intimamente ligado à questão da comunicação. E é justamente no campo da comunicação que a dádiva e a hospitalidade podem ser fortalecidas nesse processo relacional.

Esse novo espaço de iniciativas sociais se abre para a experimentação de novos modos de atuar, agir na comunidade e interagir com ela. É o que Isabel Baptista (2005, p.12) chama de “dimensão ética ligada à responsabilidade de existirmos em sociedade”.

Naturalmente a relação com o outro é ampla e complexa, mas é indiscutível que um dos seus aspectos fundamentais e críticos está intimamente ligado à questão da comunicação. Tanto assim que, atualmente, o tema comunicação tem um lugar de destaque no universo da gestão de pessoas. E é justamente no campo da comunicação que a dádiva e a hospitalidade podem contribuir e fortalecer ainda mais o processo relacional.

Hospitalidade como base da organização social

Para Dencker (2007b, p.1) a hospitalidade é a base de toda a organização social, uma vez que trata do encontro entre estanhos que buscam se comunicar. Ela afirma que “o objeto de estudo da hospitalidade é o encontro entre diferentes, a identificação de formas e rituais de apaziguamento desenvolvidos pelos seres humanos para possibilitar esse encontro”. Para a Dencker (2007b), as regras da hospitalidade atuam evitando conflitos, ainda no momento inicial do encontro, quando possivelmente ocorre o estranhamento entre as partes. Apoiada nos estudos de Mauss e Caillé, a autora afirma que essas regras não escritas, que fazem parte dos códigos socioculturais, possibilitam a formação das alianças fundadoras de vínculos de sociabilidade

Godbout (1997, p.46) diz que a hospitalidade é um encontro, embora nem todos os encontros se tratam de hospitalidade. Para o autor “*sa caractéristique essentielle est d’être une rencontre ou les protagonistes n’ont pas le même status. L’un est reçu, l’autre reçoit*”⁶. Portanto receber em seu espaço e ser recebido no espaço do outro. O que faz com que a hospitalidade seja acompanhada de numerosos ritos, servindo para delimitar fronteiras, móvel mas sempre presente. Ela estabelece o lugar social da hospitalidade e balisa/enquadra comportamentos para tornar menos difícil essa tarefa. Em suas palavras: “*L’hospitalité consiste à franchir une frontière sans l’abolir*”⁷ (GODBOUT, 1997, p.46).

Godbout (1997, p.46) se refere também à hospitalidade como lugar (espaço de sociabilidade) que não pode ser neutro, de outra forma seria um lugar comum e não um espaço de hospitalidade: “*Ce lieu ne peut pas non plus être un lieu commun. Si l’espace est commun, on ne peut pas parler d’hospitalité, de même que, d’une manière plus générale, on ne peut pas parler de don quand tout est commun, quand tout appartient à tous, quand tout est partagé*”⁸.

Dessa maneira, Camargo (2004, p.18) retrata a hospitalidade como “um conjunto de leis não escritas que regulam o ritual social e cuja observância não se limita aos usos e

⁶ “Esta característica essencial diz respeito a um encontro onde os protagonistas não possuem o mesmo status. Um recebe, o outro é recebido”. [tradução livre da autora]

⁷ “A hospitalidade consiste em romper fronteiras sem as abolir”. [tradução livre da autora]

⁸ “Esse lugar não pode ser um lugar comum. Si o espaço é comum, não se pode falar de hospitalidade, da mesma forma que, numa maneira mais generalizada, não se pode falar de dádiva quando tudo é comum, quando tudo pertence a todos, quando tudo é compartilhado.” [tradução livre da autora]

costumes das sociedades ditas arcaicas ou primitivas”, mas valem até hoje, com grande expressão, nas sociedades contemporâneas.

Dentre essas regras e ritos Camargo (2003) identifica e descreve didaticamente momentos, que integram a hospitalidade, enquanto modelo de prática cultural. Para o autor a hospitalidade envolve quatro momentos: **repcionar ou receber pessoas** – onde o acolher é o que melhor representa a hospitalidade; **hospedar** – ainda que esta não envolva necessariamente o ato de proporcionar pousada ou abrigo ao hóspede/visitante, deve-se incluir “o calor humano dedicado à alguém sob a forma da oferta de um teto ou ao menos de afeto, de segurança, ainda que por alguns momentos”; **alimentar** – considerando que, em algumas culturas, a oferta de alimento delimita e concretiza o ato da hospitalidade, ainda que esse alimento seja simbolicamente representado por um copo d’água ou mesmo uma xícara de chá ou café; **entretêr** – como forma de proporcionar momentos agradáveis e marcantes ao ato da hospitalidade. Os estudos de Camargo (2003) serviram de referência para a análise da experiência no evento ICP Journey, especialmente quanto ao que foi observado nas dinâmicas dos “grupos de reflexão”, que estão descritos no capítulo III.

Dádiva e hospitalidade se fundem e, segundo as leis que regem a hospitalidade esta sempre começa com uma dádiva. A dádiva, segundo Camargo (2004) desencadeia o processo de hospitalidade, seja ou não precedida de um convite ou pedido de ajuda, remetendo à perspectiva de reforço do vínculo social. Por exemplo, convidar alguém para ir a sua casa, oferecer hospedagem e/ou comida a alguém que necessite são dádivas que se inserem na dinâmica do dar-receber-retribuir, desde que o processo tenha continuidade e possa efetivamente se estabelecer um vínculo social.

Para Dencker (2007b) as regras de hospitalidade atuam evitando conflitos e possibilitam a formação das alianças fundadoras de vínculos de sociabilidade.

A hostilidade é a outra face da hospitalidade, se houver o rompimento de outra regra: a de que a dádiva (da hospitalidade) deve ser sempre recebida/aceita. Recusar um presente, um convite é quebrar a circulação da dádiva. Não aceitar uma dádiva desencadeia o mecanismo oposto da hospitalidade que é a hostilidade, numa recusa ao vínculo social.

É nesse sentido que Camargo (2004, p.24) diz que o ritual da hospitalidade é em si um antídoto contra a hostilidade. E que o mais importante a se ressaltar é que

a retribuição da dádiva não encerra o processo da hospitalidade humana. Ao contrário, a hospitalidade humana assume sua face mais nobre na moral

humana, a de costurar, sedimentar e vivificar o tecido social e colocar em marcha esse processo sem fim que alimenta o vínculo humano.

Para Isabel Baptista (2002, 162) “a hospitalidade permite celebrar uma distância e, ao mesmo tempo, uma proximidade, experiência imprescindível no processo de aprendizagem humana”. A autora vê a hospitalidade como espaços “para a mediação humana, e nessa medida, para a promoção dos valores necessários à vida em comum” (BAPTISTA, 2002, p.163).

Bueno⁹ acredita que esse ritual que está orientada por forças paradoxais de mesma intensidade: uma força é individualista, que procura proteger o “eu”; a outra que busca a conexão com o outro. Portanto, essas forças, aparentemente contraditórias, uma no sentido da individualização, a outra no sentido da socialização, da conexão, que estão presentes nas relações humanas, buscam na hospitalidade um ritual/processo/uma saída, para equilibrar essas forças. A hospitalidade então, com seus ritos e regras, permite/viabiliza que esse outro/essa pessoa que não faz parte do seu espaço, seja convidado a participar/compartilhar desse espaço, através de uma concessão, da deferência. Disso decorre uma aproximação do outro, podendo ser o início de uma relação social mais próxima que chamamos de **vínculo**. Assim é preciso viabilizar essa conciliação das duas necessidades, de individualidade e de proximidade/conectividade com o outro.

Por outro lado, a hospitalidade pode ser traduzida por acolhimento do outro. Segundo Bueno (2003, p.1):

Esse acolhimento que já foi um dever sagrado, moral e social, sempre teve aspectos diversos. Por isso pode-se falar em hospitalidade como virtude burguesa associada à idéia de bem-receber – uma iniciativa individual próxima da amizade – ou pode ter uma dimensão coletiva e um caráter de obrigação e, nesse caso, estaria associada à idéia de caridade, que hoje seria de domínio do serviço público e da proteção social.

Esse acolhimento é, por sua vez, o oposto de afastamento. Dessa forma podemos pensar na hospitalidade como o acolher; e na hostilidade, o afastar (e em seu grau máximo, a exclusão). Daí considerarmos que uma das funções da hospitalidade é reduzir os atritos gerados pela hostilidade. Ressalta-se que a hostilidade não precisa ser “bélica”, a própria

⁹ BUENO, Marielys, **Festa, cultura e hospitalidade**, 09 maio 2007. Notas de aula (Mestrado em Hospitalidade). Mimeografado. São Paulo, Universidade Anhembi Morumbi, 2007a.

indiferença ao outro pode ser considerada um ato hostil; assim como o silêncio, como recusa de comunicação¹⁰.

A Hospitalidade pode, portanto ser considerada como um modo privilegiado de encontro, marcado por uma atitude de acolhimento do outro (BAPTISTA, 2002; BUENO, 2003).

Para Alain Montandon (2004, p. 6) hospitalidade é uma maneira de se viver junto em sociedade, regida por regras, rituais e leis. Ele se inspira em Homero (Odisséia) para descrever como esses rituais e leis se davam (e se dão), desde o momento que visitantes se aproximam da casa do anfitrião, até sua partida. Tais cenas se decompõem em micro-cenas que incluem momentos como: a chegada, a recepção, a apresentação do hóspede (seu nome, sua pátria), a acomodação na casa, dar de beber e de comer, a entrega de presentes (ao anfitrião), o banho, o descanso, a despedida. Tudo isso seguindo rituais bem estabelecidos e numa ordem pré-determinada que, daquela época até hoje, seguem basicamente o mesmo padrão.

Hospitalidade como espaço privilegiado

Essa preocupação de ordem moral sobre como receber e conviver com o outro, seja em espaços simbólicos ou não, se faz imprescindível no estudo/entendimento da hospitalidade. Para Dencker (2007b, p.1) “os seres humanos estão situados em espaços delimitados por fronteiras simbólicas, demarcadas por códigos sociais aprendidos pelos seus membros, formando sítios simbólicos de pertencimento”.

Segundo Montandon (2004, p.7) tudo começa no limiar simbolizado pela “porta”, que é preciso ser aberta para o estranho, o incomum, o estrangeiro. Essa porta limita dois mundos, o interior e o exterior, o “dentro” e o “fora”, trata-se de uma importante etapa do rito de iniciação da hospitalidade, pois ela representa a linha de demarcação de uma intrusão.

¹⁰ BUENO, Marielys, **Festa, cultura e hospitalidade**, 09 maio 2007. Notas de aula (Mestrado em Hospitalidade). Mimeografado. São Paulo, Universidade Anhembi Morumbi, 2007a.

Se partirmos, então, do ponto de vista de que o encontro tem em si uma “intrusão” à espreita, entende-se a preocupação e a importância dos rituais inerentes à hospitalidade, que colocam em evidência a face ameaçadora desta relacionada ao seu aspecto intrusivo, devido à violência da ruptura que representa essa passagem por esse limiar. Montandon cita o termo adotado por Derrida que, em francês, chama de “*hostipitalité*”¹¹. Rito que envolve a invasão do território, domínio do outro, demarcado por uma fronteira que, para sua transposição, tacitamente impõe ao outro a aceitação de regras. Portanto, tal gesto (de hospitalidade) trata de colocar à parte a hostilidade latente em todo ato de hospitalidade, uma vez que o hóspede, o estrangeiro, o forasteiro sempre apresentam um potencial de hostilidade. Apenas a título de curiosidade histórica/literária, em 1688, Vaumorière (*apud* MONTANDON, 2004, p. 7) na obra de sua autoria “*L’art de plaire dans la conversation*”¹² já chamava a atenção para essa questão, aconselhando a “não entrar em carroça/carruagem, mas à pé”, “não dizer seus títulos, mas simplesmente seu nome”, “não esmurrar a porta, mas bater levemente”, pois, segundo ele, todos os ruídos e barulhos poderiam ser percebidos como uma agressão e ser considerado um comportamento indecoroso. Outros manuais de etiqueta destacam a “surpresa” que pode gerar uma visita (possivelmente indesejada) e aconselham: “*l’etiquette exige qu’on se fasse annoncer par un domestique*”¹³ (*Manuel de la bonne compagnie ou l’ami de la politesse*, Paris, 1872)” (MONTANDON, 2004. p.7), “*domestique*” (empregado), o que hoje pode ser substituído pelo telefone ou e-mail.

Para Montandon (2004, p.8) não devemos desconsiderar que “*Le territoire d’autrui est toujours l’objet d’une sensibilité scrupuleuse*”¹⁴. Norbert Elias (1994) também aponta nesta direção quando chama a atenção para a questão da atenuação da autoridade/poder como parte do processo civilizador e da educação social, com importantes conseqüências políticas e sociais. Tais pensamentos nos levam a pensar o quanto as regras de boas maneiras ainda são, hoje em dia, importantes quando a situação envolve a hospitalidade, especialmente quando se faz necessário amenizar o componente ameaçador que essa situação carrega, por evidenciarem a modéstia, a humildade, a reserva e uma aparência de submissão.

Para Ortiz (2000, p.77), rito e etiqueta são as fórmulas prescritas pela moral exemplar,

¹¹ Uma tentativa de tradução para o português ficaria “*hostipitalidade*”

¹² “A arte de agradar pela conversação”. (tradução livre da autora)

¹³ “a etiqueta exige que nos façamos anunciar por um empregado”. (tradução livre da autora)

¹⁴ “o território do outro é sempre objeto de uma sensibilidade escrupulosa”. (tradução livre da autora)

O que significa dizer: ordenamento e controle. O rito é um artifício de ordenação e de hierarquização das relações sociais, ele designa de maneira inequívoca o lugar de cada um e a sua forma de agir. Internalizado pelas pessoas, ele transmuta-se em etiqueta, materializa-se no corpo submetendo-o à rigidez da conduta ideal. Ele é uma técnica de contenção das vontades circunscrevendo-as aos padrões genéricos de uma determinada ordem.

A esse respeito Figueiredo (2007, p.98), em seu estudo, evidencia que “a etiqueta são regras moderadoras do comportamento, criadas e recriadas de acordo com as necessidades que visam organizar e uniformizar a conduta social humana em cada tipo de sociedade”.

Montandon (2004, p.10) chama a atenção para a questão da distância: “*L ‘hospitalité, dans l’essence de son fonctionnement, a pour necessite de maintenir l ‘étranger comme tel, c’est-à-dire de préserver la distance*”¹⁵. Trata-se de respeitar o outro, mantê-lo a distância para preservar sua identidade, para que ele também não se sinta invadido em sua origem, em sua singularidade, sua especificidade. Não podemos, em nome da hospitalidade, exercer uma apropriação do outro em nome de sua “integração” ou acolhida no universo de quem o acolhe. Integrar não pode ser confundido com “invasão” ou com uma descaracterização do outro, em nome dessa acolhida: “*L hospitalité se distingue de ce type d’accueil intégrateur par le respect de l’altérité comme telle, sans volonté de ce qui soumission à ma loi propre*”¹⁶ (MONTANDON, 2004, p.10). Essa noção de hospitalidade, onde se deve ter o cuidado em não invadir, não se apropriar do outro, é fundamental para o entendimento da “atenção cuidadosa”, conforme foi descrita no capítulo II.

Luiz Octávio Camargo (2004, p.32) aponta o enorme desafio para a teoria da hospitalidade, e quem sabe a sua missão mais nobre: trazer à reflexão consciente dos indivíduos “a realidade social oculta nos gestos aparentemente sem sentido e já automatizados do cotidiano e que, na verdade, produzem as múltiplas formas de agressão e de hostilidade e fazem da hospitalidade um ritual de apaziguamento”.

Esse novo espaço de iniciativas sociais se abre para a experimentação de novos modos de atuar, agir na comunidade e interagir dentro dela. É o que Isabel Baptista (2005) chama de dimensão ética ligada à responsabilidade de existirmos em sociedade. E é nessa dimensão que se faz imperativa a valorização da dádiva e da hospitalidade, cuja competência institui linhas de proximidade em diversos planos da sociedade – privado, público, organizacional

¹⁵ “a hospitalidade na essência de seu funcionamento, tem por necessidade de manter o estranho/estrangeiro como tal, o que quer dizer preservar a distância”. (tradução livre da autora)

¹⁶ “a hospitalidade se distingue desse tipo de acolhida integradora pelo respeito à alteridade como tal, sem vontade de que se submete à minha própria.” (tradução livre da autora).

“A idéia básica da alteridade está na noção do ‘outro’ (BUENO, 2006, p.5). Para Bueno (2006) há também um consenso de que a modernidade fragmentou o uso desse espaço provocando isolamento social, formas de exclusão e múltiplos obstáculos para os relacionamentos comunitários. No entanto, completa Bueno (2006), há igualmente um consenso quanto á existência de espaços alternativos nos quais grupos sociais, apesar das dificuldades, dos obstáculos, da fragmentação e violência urbanas, criam e experimentam novas unidades sociais, novos estilos e através deles, multiplicam possibilidades de engajamento social.

CAPÍTULO II – Os fundamentos da atuação do Instituto de Inteligência Estratégica

O intuito deste capítulo é de apresentar o sistema chinês de inteligência estratégica chamado *Ving Tsun*, de onde advém a noção e a prática da “atenção cuidadosa”, conforme os preceitos do pensador chinês Moy Yat .

Um dos aspectos de convergência entre o Sistema *Ving Tsun* e a teoria da dádiva/hospitalidade está em ambos terem como foco a questão da relação com “o outro”

A trajetória do Sistema *Ving Tsun* no Brasil se adere à experiência em hospitalidade do Instituto de Inteligência Estratégica, empresa que desenvolveu e promoveu os eventos corporativos que foram descritos e analisados neste estudo.

Entender a essência do pensamento filosófico que rege esse sistema é essencial, uma vez que a relação entre seus praticantes se baseia no compromisso de compartilhamento de um conhecimento ancestral, onde se leva em consideração “para quem”, “como”, “em que momento” se transfere tal legado. Desse modo, tratam-se de elementos fundamentais para o entendimento das relações entre o conceito de “atenção cuidadosa”, a hospitalidade e dádiva.

Instituto de Inteligência Estratégica

O Instituto de Inteligência Estratégica (IIE) é uma empresa brasileira que elabora e realiza projetos de intervenção de alta especificidade com objetivo de promover um processo sustentável de mudanças no comportamento, através da “ressignificação” das relações interpessoais, no âmbito privado e corporativo.

Desenvolvedor de uma gama de atuação ampla, o trabalho do IIE exige diversos conceitos correlacionados que demandam explicações prévias. Procurou-se esclarecer no decorrer da narrativa, na medida em que tais denominações foram surgindo, de modo a formarem, até o final, um conjunto coerente de informações para o entendimento global da entidade.

O IIE é a atual denominação do Instituto de Inteligência Marcial – Orientação Estratégica para o Desenvolvimento Humano Ltda., tendo início em 19 de abril de 2001. Segundo seu contrato social (SÃO PAULO, 2004, p. 2-3), trata-se de uma sociedade

empresária limitada, que fornece cursos regulares, seminários, conferências e *workshops* de *Ving Tsun*, sistema chinês de inteligência estratégica, voltado para o desenvolvimento humano integrado pela prática de exercícios físicos num contexto de combate simbólico.

Mas, dentre os diversos campos de atuação do IIE, o que interessa a este estudo é seu trabalho junto a clientes corporativos, na proposta de desenvolver a inteligência estratégica de seus colaboradores de modo a prepará-los ao constante dinamismo do mundo globalizado. Nessa área de atuação destacou-se um dos trabalhos desenvolvidos pela empresa, a saber, uma prática de intervenção junto a uma indústria alimentícia brasileira e americana.

A atuação do IIE neste domínio se dá através de práticas e atividades que envolvem consultorias, cursos regulares, *workshops*, treinamentos e etc., para grupos ou de forma individual, em ambientes corporativos.

Segundo o diretor do IIE, “o Instituto de Inteligência Estratégica é uma empresa que tem como missão criar experiências significativas de alta especificidade para a potencialização da Inteligência Estratégica a partir da tomada contínua de consciência de si mesmo, através do outro.”

Importante destacar que a instituição, ora denominada Instituto de Inteligência Marcial, passou a ser chamada, a partir de novembro de 2006, de IIE, justamente devido à incorporação da experiência da hospitalidade. Denominada pelos diretores de “hospitalidade estratégica”, foi incorporada ao IIE ampliando sua atuação para além da experiência significativa num contexto de combate simbólico, exclusiva até então.

O IIE trabalha, portanto, com eventos e atividades que envolvem práticas corporais associadas a conceitos filosóficos da cultura chinesa, de modo a promover experiências significativas, que podem ser vivenciadas desde a experiência marcial, através da prática do sistema Ving Tsun, até a vivência de experiências que envolvem a hospitalidade, o receber/acolher humano, em suas diversas formas de manifestação. O objetivo principal é que as pessoas, sejam elas de ambiente privado ou corporativo, tenham a possibilidade de potencializar sua “inteligência estratégica”.

Inteligência Estratégica

Segundo o diretor do IIE, o termo “Inteligência Estratégica” foi cunhado por Jullien (1998) e se baseia nos registros de tratados chineses militares, políticos e diplomáticos escritos no Período dos Reinos Combatentes (por volta de 500 a.C. a 221 a.C.). Foi nesse momento histórico que o conceito de estratégia tinha uma relação estreita com a capacidade de identificar com antecipação os elementos favoráveis de uma situação e obter, a partir deles, o maior benefício possível com o dispêndio mínimo de esforço. Ele complementa que, ao contrário do que possa parecer, o pouco esforço não é um sinal de alienação, mas uma maneira de não forçar uma situação de modo a bloquear a evolução de uma tendência já favorável. Ele cita como o mais representativo deste período, o tratado de guerra *Sun Tzu*¹⁷ (Século VI-V a.C.), que é o tratado chinês de guerra mais lido no mundo, que originalmente foi traduzido, do chinês para o francês, pelo padre jesuíta francês Amiot (1772). Desde então tem sofrido diversas traduções e interpretações e, muitas delas, passam ao largo da essência do pensamento estratégico chinês. Na literatura hoje, se pode constatar a existência de milhares¹⁸ de títulos que tentam uma tradução e aplicação desses conhecimentos, dentre eles o mais conhecidos no Brasil, foi adaptação de James Clavell¹⁹ (1983). Há também diversas obras que procuraram tematizar o tratado, como por exemplo, “A Arte da Guerra para Mulheres”, “A Arte da Guerra para Publicitários”, etc.

Segundo Levi (2001), o Sun Tzu introduz uma tradição filosófica na qual a inteligência se define principalmente, para não dizer exclusivamente, como a interpretação da mudança. Nesse período, a inteligência é associada com a capacidade de aprender a cadeia de transformações em seu devir mais remoto. Porém, se o sábio vê a distância é porque percebe o oculto, o ínfimo, o indício significativo.

Marcondes (2006, p.9) ilustra de uma forma interessante a questão:

Inteligência Estratégica – Você está diante de uma situação-limite. Seus recursos são escassos. Você também está no seu limite. Seu desafio parece

¹⁷ Sun Tzu é a transliteração do sistema *Wade-Giles*, que é o sistema mais conhecido e mais usado, durante muito tempo, até que o governo chinês, oficializou o sistema *Pin Yin*. *Sun Tzu* portanto, no sistema *Pin Yin*, fica sendo *Sunzi*. Adotaremos o sistema *Wade-Giles* por ser mais difundido no ocidente.

¹⁸ Ao se utilizar o recurso de busca pela internet, do site da *Amazon*, encontramos 5.383 títulos relacionados diretamente com *Sun Tzu*. (Cf. <www.amazon.com> acessado em 16/set/2008).

¹⁹ Interessante notar que justamente o livro mais divulgado no Brasil, sofre com a ciranda de traduções. A tradução para o português foi baseada na versão norte-americana, traduzida do japonês, do original em chinês!

maior que sua capacidade pessoal e que suas armas para combatê-lo. Inteligência Estratégica é a habilidade de explorar o potencial de transformação de uma determinada situação, atuando sobre suas condicionantes de forma a superá-la, seja prevenindo-a antes de atingir seu estado crítico, seja evitando-a, seja combatendo-a com suas (as dela) próprias forças [grifo do autor].

A Inteligência Estratégica, explica o diretor do IIE, é saber tirar proveito do desenrolar da situação para se deixar portar por ela, a partir do momento que reconhecemos que um certo potencial está nela inscrito e que é preciso identificar. Desse modo, faz-se uma avaliação minuciosa da relação das forças que estão em jogo, de modo a apoiarem-se nos fatores favoráveis implicados na situação para, então, explorá-los continuamente por meio das circunstâncias encontradas. Tais circunstâncias não possuem uma frequência prevista, sendo mesmo imprevisíveis e até totalmente inéditas, decorrendo disto o não se poder traçar um plano prévio; elas contém, em contrapartida, um certo potencial que, em função à maleabilidade e à disponibilidade (ou relaxamento, como diria seu mestre *Moy Yat*) apresentada, pode-se delas tirar proveito.

Tal maleabilidade e disponibilidade, de grande importância para o desenvolvimento da inteligência estratégica, são trabalhadas, em primeira instância, através do sistema *Ving Tsun*.

***Moy Yat* – ponte com a cultura chinesa**

Moy Yat dedicou sua vida à promoção dessa visão mais ampla de *Kung Fu*. Para ele, a visão reducionista apresentada como gênero cinematográfico apenas deturpava o real propósito do *Ving Tsun*. Segundo o levantamento biográfico de Mordente (2005), *Moy Yat* nasceu na aldeia *Yau Gam*, no distrito de *Toi Shan* em junho de 1938. Em 1949 mudou-se para Hong Kong e após quatro anos iniciou seu aprendizado de *Ving Tsun* na condição de discípulo de *Ip Man*, onde pôde aprender a arte através do tradicional método de transmissão que, mais tarde, ele mesmo denominaria de *Sam Fat* que quer dizer “vida-kung-fu”²⁰. Aos

²⁰ Denominação que indica o processo de ensino-aprendizagem que se dá através do cultivo da relação entre discípulo e o mestre, na qual atitudes e ações reciprocamente implicadas otimizam a absorção daquilo que este transmite tacitamente àquele, a exemplo do que ocorre entre pais e filhos, no seio de uma família (MORDENTE, 2005).

vinte e quatro anos de idade tornou-se, na linha direta da descendência da fundadora Yim Ving Tsun, o mais jovens dos “*si fu*”⁴ de Ving Tsun legitimamente reconhecidos perante a tradição até aquele momento. Sua carreira teve início em 1962, quando inaugurou o *Ving Tsun Moy Yat San Hok Yuen* [“Instituto de Saúde de Moy Yat do Ving Tsun”]. Estudioso dos clássicos chineses, Moy Yat teve uma formação única de seu aprendizado, convivendo com importantes intelectuais chineses da cidade de Hong Kong.

Em 1973, com a morte de seu mestre Ip Man no ano anterior, imigrou com a família para Nova Iorque, onde fundou o *Ngau Gwu Chai* (que pode ser traduzido como “Estúdio dos Entusiastas do Antigo”), um estúdio que congregava artistas e pensadores chineses para o intercâmbio de pontos de vista, crítica de obras ou mesmo para ocasionais visitas a velhos sábios. *Ngau Gwu Chai* muito contribuiu para a promoção do pensamento clássico chinês na própria China. Após emigrar para os Estados Unidos, Moy Yat estabeleceu-se em Nova Iorque, onde fundou a *Moy Yat Ving Tsun Kung Fu Special Student Association*, considerada pela comunidade chinesa um dos mais importantes centros de divulgação e transmissão de *Ving Tsun* no mundo. Desse centro, originaram-se as escolas da América do Sul dirigidas por Leo Imamura.

Uma de suas grandes contribuições foi a ênfase aos aspectos femininos da guerra. É o que Galvany (2001) chama de “Feminilização da Guerra”.

O Sistema *Ving Tsun*

Para Imamura (2007), o *Ving Tsun* é um sistema chinês de inteligência estratégica que é integralizado por seis listagens de dispositivos corporais de combate simbólico, cuja elaboração é atribuída à fundadora Yim Ving Tsun²¹. Imamura (2008) chama a atenção para a

21 *Yim Ving Tsun* (嚴詠春) nasceu na Província de *Gwong Dung* (廣東), China, no século XVIII. Perdeu sua mãe logo após ter sido prometida a *Leung Bok To* (梁博儔) (que viria a ser tornar seu marido, posteriormente). Mudou-se para a fronteira entre *Wan Naan* (雲南) e *Gwong Sai* (廣西), onde auxiliava seu pai na venda de tofu (queijo de soja). Conta a história do *Ving Tsun* que, ao ver a filha sendo compelida a se casar à força por um perverso usurpador, o pai de *Yim Ving Tsun* pediu à monja *Ng Mui* (五枚) que a aceitasse como discípula. Foi no Templo *Baak Hok* (白鶴) da Montanha Mil que *Yim Ving Tsun* aprendeu a arte concebida pela monja, após ter presenciado um combate entre uma serpente e um grou. Após valer-se do que aprendeu para punir e livrar-se de seu opressor, *Yim Ving Tsun* dedicou-se a sistematizar a arte aprendida, dispondo-a em uma listagem composta por: *Siu Nim Tau* (小念頭), *Cham Kiu* (尋橋), *Biu Ji* (標指), *Mui Fa Jong* (梅花樁), *Luk Dim Boon Gwan*

importância de se entender os movimentos corporais como dispositivos ao invés de reconhecê-los como técnicas.

Um dispositivo corporal permite que possamos dispor daquela experiência vivida em momentos outros da nossa vida. Já a técnica demanda que uma situação específica se apresente para que possa ser empregada. Ocorre que a vida apresenta um ineditismo de situações que mesmo o mais robusto dos sistemas não poderia antever todas as possibilidades (IMAMURA, 2008).

Através dessa argumentação o autor considera o *Ving Tsun* como um sistema de inteligência estratégica que faz uso de dispositivos corporais de combate simbólico, e que se relaciona ao conceito de “inteligência marcial” que, segundo ele, expressa a inteligência estratégica que é cultivada a partir da experiência marcial, ou seja, da experiência significativa alcançada através dos dispositivos corporais de combate simbólico.

Com relação ao combate simbólico, Imamura (2007, p.43) explica que desde o período dos Reinos Combatentes, “a cultura chinesa aceita sua natureza como a representação do caos, daquilo que não pode ser modelado”. Segundo o autor, os chineses perceberam que o combate tratava-se de uma experiência emblemática para compreender o funcionamento bipolar (Yin-Yang), de maneira a facilitar a percepção e a comunicação entre as pessoas, especialmente em situações de crise, momentos em que o isolamento humano torna-se uma tendência comum. O autor acredita que à experiência do combate simbólico é possível gerar/desenvolver vínculos com o adversário, a partir de situações de progressiva e monitorada complexidade de gestão de conflitos (IMAMURA, L., 2007).

Dito de outra maneira, segundo o entendimento de Marcondes (2006, p.6):

Para reproduzir esse ambiente ideal, o *Ving Tsun* desenvolveu o combate simbólico, em que os praticantes simulam o combate real e são levados a um estado evoluído de exigências e testes de limite, em que precisam descobrir suas próprias respostas. Mentais e corporais. Antes que o oponente o faça. Bem antes que o oponente o faça. E sempre com o uso da menor força e dispêndio possíveis. A precisão deve ser infinitamente mais eficaz que a força. Ao ver os praticantes de *Ving Tsun* em movimento, a primeira impressão que se tem é a de um combate até certo ponto cordial, na qual

(六點半棍) e *Baat Jaam Do* (八斬刀). Oportunamente, a fundadora transferiu sigilosamente esses conhecimentos para seu marido, Leung Bok To. Yim Ving Tsun e seu marido mudaram-se para *Naam Hung* (南雄), onde posteriormente adoeceu e faleceu. A fundadora *Yim Ving Tsun* representa portanto a primeira geração de ancestrais da Família *Moy Yat Sang* (梅一生) (Família que atualmente está sediada no Brasil), sendo reconhecida como a primeira Ancestral do Sistema *Ving Tsun*.

ambos os praticantes, mais ou menos, sabem o que o outro vai fazer. E ninguém está ali para machucar ninguém. Bem, essa é apenas uma primeira impressão. O *Ving Tsun* é um sistema de combate, uma luta. E pode ser mortal. Num confronto físico direto, numa situação de violência, pode ser usado para prevenir e evitar o ataque, imobilizar o oponente, feri-lo e, num limite extremo, tirar sua vida. Mas não é para isso que ele existe hoje, em nenhum lugar do mundo. O *Ving Tsun* não é indicado, nem destinado, aos praticantes que almejem excelência no combate físico, como prática de violência. Nem àqueles que desejem fazer uso dele para demonstração de poder corporal. Nem mesmo é concebido como prática desportiva. Menos ainda tem como fim tirar a vida de qualquer ser humano. Aquela primeira impressão que se tem ao ver a dupla de praticantes de *Ving Tsun* em movimento - embora esconda, mais do que revele, - traduz bastante da intenção do Sistema: entender o outro, entender-se com o outro, fazer uso dos movimentos do outro. No ambiente do Combate Simbólico, o “outro” é um tutor altamente instrumentalizado para fazer o praticante evoluir, respeitando sua própria capacidade e recursos (MARCONDES, 2006, p.6).

Tecnicamente o *Ving Tsun* foi definido como um sistema chinês de Inteligência Estratégica, e essa definição importa muito para o entendimento dos conceitos que culminarão na questão da “atenção cuidadosa”, foco principal deste capítulo.

Fazendo referência à questão da inteligência estratégica é interessante destacar que o termo *kung fu* pode ser interpretado como inteligência estratégica, pelos praticantes e estudiosos do *Ving Tsun*, e que, segundo Imamura (2007), significa a habilidade de explorar o potencial de transformação de uma situação, atuando sobre as condicionantes para se alcançar um efeito desejado. Sua sistematização, dentro do pensamento chinês, obedece ao funcionamento bipolar de união e interdependência, o *Yin – Yang*. Trata-se de uma concepção chinesa fruto da necessidade de desenvolver um sistema sustentável que fosse capaz de antecipar o inesperado, a partir do reconhecimento da evolução natural de uma tendência.

Para Cheng (2008), *Kung Fu* faz parte de uma idéia ligada à China como toda a prática que é ao mesmo tempo física e espiritual, embora tenha tido seu sentido reduzido pelo gênero cinematográfico. A autora, portanto, se refere ao termo *kung fu* como: “o tempo e a energia que se dedica a uma prática com a finalidade de atingir um certo nível – uma idéia que se aproxima, com boas razões, da noção de ‘treinamento’”, e conclui: “Trata-se, portanto, do aprendizado de um saber-fazer que não se transmite em palavras” (CHENG, 2008, p.137).

***Ving Tsun* e a Feminilização da guerra**

Existe uma correlação entre o *Ving Tsun* e a feminilização da guerra. O sistema criado por uma mulher para servir de defesa, inicialmente, a si mesma e às mulheres nas guerras chinesas, foi absorvido e percebido no ambiente de combate, eminentemente masculino, como uma sofisticada arquitetura estratégica de luta.

Vale lembrar que o sistema *Ving Tsun* foi fundado por uma mulher, *Yim Ving Tsun*, de onde o sistema herdou seu nome. A ela foi atribuída a elaboração da listagem dos dispositivos corporais que o compõe. Essa peculiaridade conferiu ao sistema *Ving Tsun* uma dimensão “feminina”, uma vez que muniram o sistema de atributos diversos à força física, mais explorada na dimensão “masculina” do combate.

Seu sistema evoluiu do fato de que, nas guerras e combates, as mulheres não são dotadas da mesma força física do homem. Precisam usar como armas sua intuição e a capacidade de evitar o impacto dos golpes do oponente, prevendo-os, evitando-os e neutralizando-os com movimentos precisos, em que a violência é desnecessária. É a arte do não-combate (MARCONDES, 2006, p.8).

Imamura (2007) afirma que “a inteligência estratégica é proveniente de um fenômeno tipicamente chinês: a feminilização da guerra”, mas que esta só foi consagrada há cerca de 2500 anos atrás, através da obra de Sun Tzu, onde “a eficácia da guerra estratégica é consagrada no campo do feminino”. Essa contundente afirmação implica numa ruptura drástica com a atividade guerreira, até então vigente, pois o combate era (e talvez ainda seja) relacionado à virilidade dos guerreiros. Ainda que a guerra continue a ser assunto de domínio masculino, para Imamura (2007) as novas qualidades de um estrategista passaram a pertencer ao domínio do feminino, como a percepção, a moderação, a sustentabilidade da excelência, a antecipação, a intuição, a “não-ação”, a flexibilidade, a sutileza e a capacidade de lidar com a escassez de recursos, dentre outras.

Na linguagem cunhada por C.G. Jung (*apud* BOFF, 1999) cada um possui dentro de si a dimensão do masculino (*animus*) e a dimensão do feminino (*anima*). Cuidar do outro, levando em conta a dimensão *animus-anima*, implica reconhecer que nossas diferenças não

devem ser entendidas como desigualdades, mas como riqueza de uma única e complexa substância humana, o que deveria nos levar a uma maneira mais cuidada de ser

A atenção cuidadosa, que envolve o cuidar, a prudência, a empatia, a percepção, revelam a dimensão do feminino no ser humano, independente de seu gênero. Esta dimensão tem grande importância para a discussão sobre “feminilização da guerra”, que está relacionada, diretamente, às questões da estratégia, da atenção cuidadosa e fundamentalmente à hospitalidade.

O feminino esteve presente na história. As mulheres detinham a hegemonia histórico-social e davam ao feminino uma expressão tão profunda que ficou na memória permanente da humanidade através de símbolos e arquétipos presentes na cultura e no inconsciente coletivo (BOFF, 1999). Porém, com as voltas e reviravoltas da história da humanidade, Luis Carlos Restrepo (*apud* BOFF, 1999) nos revela que herdamos de Alexandre, o Grande (336-323 a.C.), o arquétipo do guerreiro e do conquistador, e esse modo de ser “mata a ternura, liquida o cuidado e fere a essência humana” (BOFF, 1999). Essa masculinização das relações, segundo Boff (1999) abriu espaço para o antropocentrismo, patriarcalismo e o machismo, desconectando-nos do feminino. E o cuidado acabou sendo difamado como feminilização das práticas humanas, significando fraqueza e obstáculo à eficácia. Ele relata que a sociabilidade entre os humanos se rompeu pela dominação de povos sobre outros e pela luta de classes, o que condena grande parte da humanidade à uma vida sem sustentabilidade. “Perdeu-se a visão do ser humano como ser-de-relações ilimitadas, ser de criatividade, de ternura, de cuidado, de espiritualidade, portador de um projeto sagrado e infinito” (BOFF, 1999, p.98).

Partindo da idéia da lógica de desenvolvimento como base do pensamento estratégico chinês, destaca-se a importância de se seguir o fluxo natural das coisas, detectando a contento uma manifestação ainda iminente, para que se possa antecipar nossas ações – o que tem relação direta com a inteligência estratégica do sistema *Ving Tsun*. Essa antecipação permite que não se disponha do uso da força (característica *yang*), mas de percepção (característica *yin*). Com menor uso de força e seguindo o fluxo natural das coisas, pode-se pensar numa maior sustentabilidade da ação e de sua situação, o que é de grande valia a longo prazo.

Assim, características predominantemente femininas tomam a frente, no que se concebia ser um campo eminentemente masculino, porque nos permitem uma maior sustentabilidade de nossas ações. O conceito chinês da Arte da Guerra, que remonta há 2.500 anos, trata de um conjunto de estratégias que busca o caminho mais fácil possível para se chegar à vitória e à paz, uma constante nesse tratado de guerra é procurar alcançar o resultado

desejado com o mínimo de esforço. A preocupação com a questão da sustentabilidade já era observada em várias citações da Arte da Guerra (*passim* FAYARD, 2006).

Porém, o que permite esta sustentabilidade é a conjunção entre os relacionamentos humanos e a estratégia. O ponto ideal não é “derrotar/destruir” o outro, mas preferivelmente, fazer o outro se juntar a mim e juntos alcançarmos um objetivo que esteja a contento para ambos.

Mas, para se alcançar a dimensão da atenção cuidadosa, faz-se ainda necessário a abordagem de um conceito que se encontra em seu cerne: o desenvolvimento humano.

Desenvolvimento humano e a transmissão pura no *Ving Tsun*

Segundo a concepção chinesa do sistema *Ving Tsun*, desenvolvimento humano é a consciência tomada de si mesmo através do outro. Esse ponto de vista é chamado, por Jullien (2001, p.35), de perspectiva transindividual. Ele faz a correlação com o pensamento chinês :

A concepção chinesa, conseqüentemente, não é nem individualista (concebendo o mundo a partir do eu), nem nega a individualidade (já que toda atualização é feita por meio de individualizações); sua perspectiva é *transindividual* (a existência tomada em seu conjunto, sempre interage e se “comunica” no interior dela mesma).

Essa mudança de perspectiva, do individual para o transindividual, auxilia as pessoas no processo de auto-conhecimento, na medida em que estas começam a se ver através do outro, e melhor ainda, começam a se colocar no lugar do outro. Assim, a pessoa se torna mais apta a entrar em “sintonia” com o outro. Tratando-se de ambientes corporativos, isso implica em importantes ganhos na atuação de um gestor. Essa maneira de se comunicar de modo a não ter o convencimento do outro e sim sua mobilização, tem sua origem na “transmissão pura” do sistema *Ving Tsun*.

A idéia de transmissão pura surge a partir da relação entre as pessoas através de uma experiência transindividual, de modo a promover a tomada de consciência de si através do outro. Uma questão de relevância entre os educadores e gestores, e foi também para de Confúcio, é a capacidade de estender para a conduta o que foi aprendido através da

transmissão do conhecimento. Dessa forma, o conceito de transmissão pura defende a importância de a pessoa aprender por si mesma, ao invés de receber o ensinamento diretamente da experiência alheia (educador/gestor). Segundo Imamura (2007, p.47), através da transmissão pura está se “promovendo a legitimidade do aprendizado, pois ele tomou consciência daquilo que tinha que tomar, naquele momento [da aprendizagem]”. Daí essa forma de transmitir conhecimento ter por característica a iniciativa, por parte de quem aprende, e apenas a sugestão, por parte de quem transmite o conhecimento, pois assim evita “contaminar” o processo de aprendizagem com as idéias do educador/gestor/orientador. Dessa maneira, esse tipo de transmissão, por se dar de forma discreta, conduz o aprendiz a considerar outros aspectos, outras propensões, por vezes nem mesmo percebidas pelo próprio tutor.

No caso do Sistema *Ving Tsun* esse tipo de transmissão se dá, principalmente, através dos dispositivos corporais de combate simbólico, numa genuína experiência transindividual. No entanto, pode-se aplicá-la em outros contextos, através de outras experiências, como no caso da hospitalidade/dádiva, que foi proposto pelo IIE no evento corporativo ICP Journey. Esse tipo de transmissão pura tem relação direta com a atenção cuidadosa, e busca, num contexto de treinamento/orientação, mobilizar o outro ao invés de manipulá-lo em função de seu próprio ponto de vista. Isso acontece de forma que os participantes/integrantes de uma equipe passem a compreender como o outro pensa e se motiva, agindo para que o seu colaborador seja mobilizado, ou seja, passe a fazer por consciência própria e não porque é ordenado.

Assim, seguindo essa linha de raciocínio relacionada ao desenvolvimento humano, através da consciência de que os seres humanos estariam vinculados entre si, as pessoas se tornariam mais aptas a enxergar uma determinada situação sob ópticas diferentes, e não apenas do ponto de vista pessoal (individualista). Essa idéia correlaciona o desenvolvimento humano com a noção de inteligência estratégica, através de um modo específico de transmissão de conhecimento, proposto pelo sistema *Ving Tsun*, no qual está implícita a “atenção cuidadosa”.

Atenção cuidadosa

A idéia de atenção cuidadosa a princípio pode ser confundida com o conceito de zelo. Segundo a definição de Houaiss (2001) zelo significa: “grande cuidado e preocupação que se destina a alguém ou algo”; “forte disposição, diligência, empenho aplicado na realização de algo (ao bom desempenho de tarefas, deveres, obrigações religiosas)”; “afeição intensa, amor por alguém ou algo”. Indo por outro caminho, podemos buscar o sentido contrário da palavra, de maneira a obter outra forma de entender seu significado. Como antônimos da palavra zelo encontramos: desatenção, descaso, desleixo, despreocupação, omissão, descuido, indiferença, negligência, desinteresse, displicência e até preguiça (HOUAISS, 2003).

Assim, na versão ocidental, zelo basicamente significa cuidar. Um cuidar carregado de afeto e até, em algumas situações, com um toque de exagero e possessão quando se transforma em ciúme. Tampouco podemos recorrer a seus sinônimos, atenção, cuidado, preocupação, porque estas palavras já foram consagradas por importantes autores, Boff (1999) entre outros, já fazem parte de um paradigma sobre o “cuidar”.

Porém, neste estudo, a conotação que é preciso ser dada ao conceito de “atenção cuidadosa” ultrapassa a noção do “cuidado” ou de zelo.

Para dar início a esta reconstrução do termo que interessa a este estudo, recorre-se a duas importantes conotações, oriundas da palavra zelo: 1) cuidado, atenção, preocupação; e 2) prudência, bom senso.

Para Boff (1999,p.33),

O que se opõe ao descuido e ao descaso é o cuidado. Cuidar é mais que um ato; é uma *atitude*. Portanto, abrange mais que um *momento* de atenção, de zelo e desvelo. Representa uma *atitude* de ocupação, preocupação, de responsabilidade e de envolvimento afetivo com o outro [grifos do autor].

Nota-se aqui que ele coloca o cuidado acima da “atenção, zelo e desvelo”, porém, para o autor, a palavra zelo não está imbuída do significado que se pretende atribuir nesta pesquisa especificamente. Boff (1999) considera que o cuidado é um fenômeno base que possibilita a existência humana. Para o pensamento chinês, esse cuidado parte do sentimento de humanidade, entretanto, o que falta nesta explanação é como esse cuidado deve ser

empregado/oferecido. Fica claro que é importante e que ele “há de estar presente em tudo”, mas de que maneira? Dar atenção, oferecer cuidados, cuidar dos desfavorecidos, excluídos, cuidar do outro, tudo isso é importante, mas a partir de que ponto de vista, com que objetivo, ou ainda, com quais conseqüências para quem é o alvo desse cuidado?

O que se pretende chamar a atenção na noção do zelo/cuidado, enquanto uma “atenção cuidadosa”, é que ela não parte da premissa do indivíduo. O ponto de vista ocidental considera a perspectiva individual, isto é – “eu sei o que é bom para você”. Segundo essa perspectiva, sabemos que é importante **receber** o cuidado. Mas **como** oferecer o cuidado? Como se deve proceder para cuidar do outro? A partir de qual perspectiva? Aprende-se a dar o que “achamos” que o outro precisa. Costuma-se partir de uma referência individual. Porém, como foi exposto anteriormente, o importante é que esta aconteça através de uma perspectiva transindividual, para ser considerada uma “atenção cuidadosa”.

Essa noção de perspectiva é fundamental para o entendimento e aplicação da “atenção cuidadosa”: como dar o cuidado, como oferecê-lo a partir do que eu percebo que o **outro** precisa, e não a partir do que **eu** acho que o outro precisa. Esse entendimento é fundamental para se compreender os principais elementos que se destacaram na experiência analisada neste estudo (capítulo III).

Goleman (2006, p.13) , ao propor seu conceito de inteligência social, também defende a importância da perspectiva transindividual:

Tal conceito amplia o foco da inteligência social da visão de uma pessoa para a perspectiva de duas pessoas, das habilidades de um indivíduo para as de que se desenvolvem quando uma pessoa se envolve em um relacionamento. [...] nos permite olhar além do indivíduo, a fim de tentar entender o que realmente transpira quando as pessoas interagem – e olhar além dos nossos interesses para enxergar também os interesses dos outros.

Portanto, o cuidado com o outro, a partir da perspectiva da atenção cuidadosa, passa pelo entendimento da perspectiva transindividual, onde é preciso considerar que o cuidar não pode ser um cuidado excessivo, a ponto de ignorar a medida certa do cuidado que o outro necessita. Se entendermos o cuidar a partir de uma perspectiva individualista faltará, então, a empatia, isto é, o equilíbrio necessário fornecido pela perspectiva do outro, que é a garantia para não se recair na “super-proteção”, no cuidado excessivo, no ciúme e na possessão.

Atenção cuidadosa: empatia e percepção

Cabe aqui apresentar a contribuição de alguns autores que falam sobre a empatia e a percepção em estudos relacionados aos processos sociais e comunicacionais. Tais conceitos são pertinentes ao entendimento da noção da atenção cuidadosa.

Feyereisen e De Lannoy (2007) caracterizam a empatia como a “participação imediata nos sentimentos, nas emoções, nas impressões de outrem” (p.19) que acontece quando, ao envolver-nos, chegamos a tomar parte naquilo que outra pessoa experimenta ou vivencia.

Estudos da neurociência afirmam que a empatia está na base dos fenômenos de contágio social, que fazem com que grupos de pessoas realizem as mesmas ações, independente de tomarem consciência dos objetivos ou conseqüências destas (FEREREISEN; DE LANNOY, 2007; GOLEMAN, 1995, 2006). Um exemplo seria quando as pessoas, “contagiadas” pelas ações de outras em pânico, em meio a uma multidão, executam os mesmos movimentos, umas das outras.

Segundo Goleman (1995), empatia significa a capacidade de saber o que o outro sente. Para ele (GOLEMAN, 1995, p.110), como as emoções das pessoas são raramente expressadas em palavras, “a chave para intuir os sentimentos dos outros está na capacidade de interpretar canais não-verbais: tom de voz, gestos, expressão facial etc. Implica certo grau de compartilhamento emocional, o que seria um pré-requisito para compreender o mundo interior do outro. Para a psicologia, a palavra empatia possui três sentidos: 1) conhecer os sentimentos dos outros; 2) sentir o que o outro sente; 3) reagir com compaixão ao sofrimento do outro (GOLEMAN, 2006).

Quando se tem uma atenção cuidadosa, uma pessoa não somente passa a ficar atenta ao menor detalhe, passa também a abordar cada situação com a atenção necessária. Essa atenção pode ser desenvolvida através da percepção. Aguçar a capacidade de percepção do que nos cerca sempre esteve ligada à nossa sobrevivência enquanto seres humanos. Visser (1998) reforça essa idéia chamando nossa atenção para a importância da percepção em ambientes sociais, e destaca sua relevância no convívio e no cumprimento das normas de boa conduta, onde os detalhes importam demais.

A percepção, portanto, fornece os meios necessários para que a pessoa consiga detectar/prestar atenção, não só ao que acontece ao seu redor, mas principalmente, no fluxo natural das coisas, nas condicionantes que irão configurar uma tendência/acontecimento. A

empatia nos coloca em sintonia com o outro, com suas emoções e nos serve de guia para saber **como cuidar**, sem invadir, sem atropelar ou interferir esse fluxo.

Pelo cuidado não vemos a natureza e tudo que nela existe como objetos. A relação não é sujeito-objeto, mas sujeito-sujeito. [...] A relação não é de domínio *sobre*, mas de com-vivência. Não é pura intervenção, mas interação e comunhão. Cuidar das coisas implica ter intimidade, senti-las dentro, **acolhê-las, respeitá-las**, dar-lhes sossego e repouso. **Cuidar é entrar em sintonia com, auscultar-lhes o ritmo e afinar-se com ele** [grifo nosso] (BOFF, 1999, p.96).

A partir dessas palavras pode-se perceber a dimensão da alteridade e de respeito inerentes à noção da atenção cuidadosa. Este “entrar em sintonia” com o outro, “auscultar-lhes o ritmo”, afinando-se com ele, é fundamental. Interessante notar que Boff defende idéia contrária a do zelo. Ele parte do cuidar para, através dele, entrar em sintonia com o outro. Na atenção cuidadosa a idéia é inversa: primeiro se entra em sintonia, ouve-lhe o ritmo, presta-lhe atenção, e só então estaremos preparados para cuidar dele. **A partir da atenção** que damos ao outro, seremos mais cuidadosos e não o inverso, cuidar antes para daí entrarmos em sintonia. Uma diferença sutil, mas vital para a noção da atenção cuidadosa.

Goleman (2006) corrobora com a afirmação de que quem tem cuidado se sente envolvido afetivamente com o outro. Para ele, a empatia é tão fisiológica quanto mental e está baseada no compartilhamento do estado interior da outra pessoa. Goleman (2006, p.29) complementa: “a pessoa que sente tal empatia compartilha sutilmente do estado psicológico da pessoa com a qual entrou em sintonia”.

Embora se reconheça que a empatia seja importante no processo do cuidar, para que ela possa ser incorporada ao ato é preciso compreender de onde surge essa importância do outro, esse estar “afetivamente ligado ao outro”. É necessário refletir sobre como fazer com que as pessoas sejam despertadas para esse cuidado com o outro e como fazê-las se sentirem ligadas afetivamente ao outro. Parece fácil dizer que devemos cuidar do outro, zelar pelo outro, nos ligar afetivamente ao outro, mas o que nos parece mais importante é como fazer com que isso aconteça. Esse é o cerne deste estudo, para não dizer, o maior desafio – explicar como a atenção cuidadosa ajuda nesse processo de melhora da comunicação humana.

Atenção cuidadosa: prudência e bom senso

Além da noção do cuidado, há outra conotação importante, para a atenção cuidadosa, que deve ser incorporada: a questão da prudência, enquanto bom senso.

Comte-Sponville (1995), reconhecido filósofo francês, nos explica que a prudência é uma das quatro virtudes cardeais da Antiguidade e da Idade Média. Aristóteles explicava ser a prudência uma virtude intelectual por estar ligada ao verdadeiro, ao conhecimento e à razão, de modo a poder-se dizer dela como “a disposição que permite deliberar corretamente sobre o que é bom ou mal para o homem [...] e agir em conseqüência, como convier” (COMTE-SPONVILLE, p.38). É o que poderíamos chamar de bom senso. E bom senso tem a ver com atenção cuidadosa.

Goleman (2006, p.59) a seu modo, corrobora com essa afirmação, e explica que “o simples fato de prestarmos atenção permite-nos desenvolver uma conexão emocional. Sem atenção, a empatia não tem vez”. Goleman nos explica que quanto maior for a nossa atenção para com o outro, mais próximos estaremos de seu estado interior, mais seremos capazes de conseguir fazer isso a partir de pistas sutis, mesmos nas mais ambíguas situações. Pois ao ficarmos absortos em nós mesmos, eliminamos a empatia. Quanto mais concentrados em nós mesmos, mais contraído fica o mundo ao nosso redor e, em conseqüência disso, maior nos parecerão nossos próprios problemas. E adiciona: “No entanto, ao voltarmos o foco de nossa atenção para os outros, nosso mundo se expande. Nossos problemas passam a ocupar a periferia da mente e, assim, parecem menores. Dessa forma aumentamos nossa capacidade de conexão” (GOLEMAN, 2006, p.63)

Porém, não basta ser empático e prestar atenção. Para se ter uma “atenção cuidadosa” é preciso que prestemos essa atenção de forma a não intervir **imprudentemente** no fluxo natural das coisas, ou seja, numa perspectiva de transmissão pura. A maneira como se intervém, ou não se intervém, é um fator muito importante para esse “cuidar cuidadoso”. É preciso que não se intervenha imprudentemente. É preciso que sejamos prudentes em relação ao cuidar do outro.

Mas, do que trata a prudência afinal? Comte-Sponville (1995, p.40-41) explica:

O homem prudente é atento, não apenas ao que acontece, mas ao que pode acontecer; é atento e **presta atenção** [grifo nosso]. *Prudentia*, observava Cícero, vem de *providere*, que significa tanto *prever* como *prover*. Virtude

da duração, do futuro incerto, do **momento favorável** [grifo nosso] (o *kairós* dos gregos), virtude de paciência e de **antecipação** [grifo nosso]. [...] A prudência é o que separa a ação do impulso, o herói do desmiolado. No fundo, é o que Freud chamará de princípio da realidade, ou pelo menos a virtude que lhe corresponde: trata-se de desfrutar o mais possível, de sofrer o menos possível, mas levando em conta as imposições e incertezas do real, em outras palavras (tornamos a encontrar a virtude intelectual de Aristóteles), *inteligentemente* [grifo do autor]. Assim, no homem, a prudência faz às vezes do que é, nos animais, o instinto – e, dizia Cícero, do que é nos deuses, a providência.

O que é interessante observar nessa explanação é que a virtude da prudência trata de desfrutar o mais possível, sofrer o menos possível, de um modo inteligente, seguindo o fluxo natural das coisas, da vida real, sem buscar uma interferência forçada, sem grandes manipulações. Essa noção interessa à atenção cuidadosa porque se aproxima da concepção chinesa. Seguir o fluxo é uma premissa do pensamento chinês, pois não há projeção de situações. Esse prever, que faz parte da prudência, citado por Comte-Sponville, tem a ver com a antecipação de situações, que por sua vez liga-se à inteligência estratégica. Para o pensamento chinês a vida já está regulada por um fluxo. Jullien (1998, p.29) nos explica que o pensamento chinês, por não ser pautado num mundo de formas ideais, faz com que

Todo real se lhe apresenta como um processo, regulado e contínuo, decorrente da simples interação dos fatores em jogo (ao mesmo tempo opostos e complementares: os famosos *yin* e *yang*). A ordem não decorreria, portanto, de um modelo, no qual se possa fixar o olhar e que se aplique às coisas; ao contrário, essa ordem está contida inteiramente no curso do real [...].

“Curso do real” pode ser entendido como fluxo natural das coisas. Por isso que o pensamento chinês se diferencia do ocidental: os chineses concentram sua **atenção** no decorrer das coisas, ao invés de se ater a um plano preestabelecido, um modelo que sirva de norma a sua ação, para com isso descobrir a coerência e tirar proveito da situação e de sua evolução.

Ainda com relação à questão da prudência, Comte-Sponville (1995, p.43) diz que “o princípio de realidade o decide e – quando decide da *melhor maneira possível* [grifo do autor] – é o que chamamos prudência”. Mas para que se possa decidir “da melhor maneira possível”, é preciso ter alguma condição de se antecipar as situações, uma vez que quanto mais cedo se consegue antecipar, menores as configurações, as conseqüências. E para que essa antecipação

aconteça da melhor forma possível, é necessário que se preste atenção nesse fluxo que está a se configurar.

“A prudência”, dizia Santo Agostinho, “é um amor que escolhe com sagacidade.” Mas o que ela escolhe? Não, decerto, seu objeto (o desejo se encarrega disso), mas os meios de alcançá-lo ou protegê-lo. Sagacidade das mães e das amantes, sabedoria do amor louco. Elas fazem o que se deve, como se deve, pelo menos o que elas julgam como tal (quem diz virtude intelectual diz risco de erro), e dessa preocupação nasceu a humanidade – a delas, a nossa. O amor as guia; a prudência as ilumina (COMTE-SPONVILLE, 1995, p.43)

O que se destaca nesta citação é o entendimento de que a prudência é que dará o bom senso para os sentimentos, como o amor, por exemplo. “O amor as guia, a prudência as ilumina”.

Atenção cuidadosa por *Moy Yat*

“Humanidade” em chinês (仁) é composta pela grafia de homem (人) e do número dois (二) . “Toda virtude do homem está no homem e se manifesta desde que haja dois” (JULLIEN, 2001, p.91). Para o chinês, ser humano é ser homem em relação ao outro. Essa capacidade está na origem da moralidade, e se manifesta concretamente através do respeito (enquanto hierarquia social) e amor pelo “próximo”, pelos nossos “pais”. Porém, em seu princípio, esta virtude se estende a toda humanidade, quer seja “cuidando” do que existe, quer seja “amando” seus pais; entre esses dois limites ele pode ser considerado “humano”.

Ao questionar sobre o que nos liga aos outros afinal; ou então sobre o que está na base dessa ligação entre o “eu” e os “outros” enquanto indivíduos distantes e separados, ou ainda o que acontece fora de mim que me faz sentir tocado pelo outro, encontramos a resposta em Jullien (2001). Ele atribui a Meng Tzu²² a resposta: trata-se da reação ao insuportável, diante

²² Mencius - Meng Tzu (Mengzi) (c. 372-289 a.C.) é conhecido no Ocidente pela versão latinizada de seu nome “Mencius”. Ele foi um pensador chinês que viveu no século IV a.C. Sua importância na tradição confucianista é superada apenas pelo próprio [Confúcio](#) (nome latinizado de Kung Fu Tzu). A Meng Tzu coube a missão de

da ameaça ao outro, que supõe que o outro já esteja em mim. Ele cita um exemplo que pode auxiliar nessa explanação:

Qualquer um que vê uma criança quase caindo num poço é tomado por um temor violento e se precipita para salvá-la. Ora, não se faz isto “para obter as boas graças dos pais da criança”, nem “para atrair os elogios dos vizinhos ou dos amigos”, nem mesmo “para evitar uma má reputação”. O que caracteriza este sentimento do insuportável, diante da infelicidade do outro, é que ele não precede de nenhum cálculo, não é objeto de nenhuma reflexão, e a reação é espontânea” (JULLIEN, 2001, p.11).

O interessante é que encontramos uma referência de Boff (2000) a essa mesma citação, atribuindo a “dor no coração” como ponto de partida para o sentimento de humanidade. Segue o que achamos se tratar de sua interpretação do texto de *Meng Tzu* a esse respeito, em suas próprias palavras:

Todos os homens trazem no coração esta tendência de não poder suportar passivamente o sofrimento que atinge outras pessoas: mesmo hoje em dia, quando alguém de repente vê uma criança a correr para o poço, ele experimenta susto e dor no coração. E tem estes sentimentos, não porque queria relacionar-se com os pais da criança, porque deseje ser elogiado por seus conterrâneos e amigos, ou porque não queira prejudicar sua boa fama. Mas eles dependem do que acontece, do que se vê. Mas quem quer que não conheça esta dor no coração, quem não sinta esta vergonha dos erros, este horror do mal, quem não ceda por si mesmo, quem não distinga entre o justo e o injusto, não pode mais ser considerado uma pessoa humana (BOFF, 2000, p.86).

Meng Tzu, há mais de dois mil e trezentos anos atrás, já relacionava a dor/o insuportável frente ao sofrimento de outro ser humano, como base para o cuidado que se tem com o mundo e com as pessoas. Foi seguido até então por muitos filósofos e pensadores, e hoje, ciências tão modernas quanto à neurociência ecoam com essa afirmação. Segundo Goleman (2006), quando vemos uma pessoa em dificuldade, nosso cérebro aciona circuitos

interpretar o pensamento de Kung Fu Tzu para a posteridade ao mesmo tempo que introduziu inovações próprias. Ele é conhecido por seu conceito de natureza humana, onde defende que todos os seres humanos compartilham uma bondade inata que podem ser cultivados através da educação e a auto-disciplina ou desperdiçado através da negligência e das influências negativas, mas nunca ela é perdida completamente. Sua inovação consiste na elaboração da noção da “consciência fundadora” que quando acessada promove o desenvolvimento humano. (RICHEY, 2005 *apud* CHENG, 2008)

neurais específicos, numa espécie de ressonância por empatia. Ele nos dá um exemplo: ao ouvir um bebê chorando, o cérebro dos pais reverberam da mesma maneira, o que os leva, automaticamente, a fazer alguma coisa para eliminar a causa do choro. É como se a criança chorasse dentro de nós.

“Nosso cérebro foi predefinido para a bondade” afirma Goleman (2006, p.70). Ele explica que somos capazes de socorrer automaticamente uma criança que grita de medo e queremos automaticamente pegar no colo um bebê sorridente. Tais impulsos emocionais provocam em nós reações instantâneas e não premeditadas, exatamente como exemplificou *Meng Tzu* há milhares de anos atrás. “O fato de esse fluxo da empatia para a ação ocorrer de maneira tão automática aponta para a existência de um circuito dedicado a essa mesma seqüência”(GOLEMAN, 2006, p.70).

Pode-se argumentar que em muitas situações, as pessoas tendem a ajudar somente os entes queridos, ao invés de ajudar estranhos. Mas Goleman (2006) insiste em defender que essa sintonia emocional ocorrerá mesmo com pessoas estranhas da mesma forma que ocorreria com entes queridos. Ele afirma que a preferência em ajudar pessoas semelhantes a nós desaparece quando ficamos diante de uma pessoa em agonia ou grande dificuldade. É quase irresistível ajudá-la. Muitos de nós seremos capazes de contar histórias de pessoas comuns (quando não nós mesmos) que tiveram impulsos para, ou mesmo chegaram a salvar/socorrer pessoas estranhas que se encontravam em perigo/desastres/dificuldades.

Porém, se o cérebro humano foi equipado com um sistema destinado a nos sintonizar com o sofrimento de outra pessoa e nos prepara (neurológica e motoramente) para ajudar, por que nem sempre ajudamos? Goleman (2006, p.72) diz que a psicologia social possui diversos estudos que respondem a esta questão, porém, concordamos com ele ao atribuir à vida moderna, à falta de contatos físicos, excesso de relacionamentos à distância, enfim, um oportuno isolamento especialmente das pessoas necessitadas. “Essa separação significa que vivenciamos uma empatia ‘cognitiva’, e não o contágio emocional direto. Ou pior, existe a solidariedade – temos pena da pessoa, mas não sentimos o que ela sente”.

O que interessa aqui é que somos capazes e somos equipados neurologicamente para sermos empáticos, o que *Meng Tzu* já dizia, e que o sentido de humanidade é passível de ser resgatado, em prol do desenvolvimento humano, se nos tornarmos pessoas melhores e mais aptas a zelar pelo outro.

Dando prosseguimento a questão da importância da atenção cuidadosa e do sentimento de humanidade na construção de sentido para este estudo, a atenção cuidadosa, portanto, é, antes de tudo, um sentimento de humanidade, sobre o cuidado com o mundo. “O que

caracteriza o sábio é o cuidado que se tem com o mundo; e seu cuidado é ao mesmo tempo material e moral” (JULLIEN,2001, p.102). Esta consciência cuidadosa, a qual vamos nos referir como atenção cuidadosa, serve para caracterizar a moral, segundo *Meng Tzu*. E não somente ele, mas pensadores chineses contemporâneos (Xu Funguan, Mou Zongsan) (*apud* JULLIEN, 2001, p.103) assinalam seu aparecimento como sendo a **origem do pensamento clássico chinês**.

Para acompanhar essa linha de raciocínio proposta por Jullien (2001), destaca-se que para o confucionismo, como não existe a idéia de outras vidas, outros mundos, justifica-se um cuidado especial com este mundo em que se vive; “não somente este cuidado é legítimo, mas é ele que leva o homem a progredir, é por ele que o homem pode desenvolver sua humanidade” (JULLIEN, 2001, p.104).

Jullien (2001) destaca um interessante exemplo citado por *Meng Tzu*:

Para acabar com o dilúvio e cavar os rios, o grande Yu viveu oito anos fora de casa; três vezes ele passou diante de sua porta, mas não teve tempo de entrar. Pois ele considerava que se houvesse um afogado no mundo, era por sua causa que tinha se afogado” (*apud* JULLIEN, 2001, p.106).

Percebe-se com esse exemplo a importância de se responsabilizar e assumir para si a tarefa em relação ao outro, com o fim de progredir, para sentirmos nossa insuficiência e buscarmos o desenvolvimento humano segundo o senso de humanidade, o cuidado que se deve ter com o mundo.

CAPÍTULO III – A PRÁTICA DE INTERVENÇÃO – ICP JOURNEY – NA PERSPECTIVA DA HOSPITALIDADE E DA ATENÇÃO CUIDADOSA

O objetivo deste capítulo é apresentar o relato e a análise da experiência do IIE numa prática de intervenção aplicada nas empresas INDECA-UCP. Esta intervenção tinha como proposta de base a orientação estratégica de suas lideranças. A empresa passava por um momento crítico devido à perda repentina de seu fundador e presidente²³, o que gerou conseqüentes tensões e conflitos, de ordem relacional, entre os membros de seu corpo diretivo, responsável por centenas de funcionários.

Esta prática de intervenção tinha por objetivo promover um processo sustentável de mudanças no comportamento, no sentido do reequilíbrio, fortalecimento e ressignificação das relações interpessoais dos membros do corpo diretivo e gerencial da empresa, e posteriormente foi ampliada para atingir todo o quadro de funcionários da empresa. Porém, esta pesquisa se propôs a analisar a jornada dos três eventos que deram início à prática de intervenção: ICP *Journey* I, II e III, que ocorreram no período de novembro de 2006 a setembro de 2007, em diferentes cidades do Estado de São Paulo.

A escolha dos participantes desses eventos se deu pela indicação do CEO, que elegeu os seis principais diretores da empresa para participarem do primeiro evento da jornada – ICP *Journey* I. O IIE procedeu então uma série de entrevistas e visitas à empresa de modo a levantar informações, compreender o contexto e a dinâmica das relações interpessoais.

Constou-se a necessidade de um trabalho de mediação dessas relações que auxiliasse no processo de reequilíbrio, fortalecimento dos vínculos e ressignificação das relações do grupo. Com esse levantamento foi organizado o primeiro evento, cujas estratégias de ação deveriam levar em conta que o grupo de participantes era formado por altos executivos da empresa, com experiência e formação acadêmica empresarial significativas, necessitando de uma reavaliação da realidade e objetivos da empresa, e das relações no interior do grupo.

As estratégias de ação do IIE para elaborar essa intervenção se basearam na promoção de experiências significativas ao grupo através de uma intervenção zelosa, ancorada no conceito da atenção cuidadosa. Lembrando que este conceito é um dos diferenciais da atuação do IIE, e diz respeito a prestar atenção no “outro”, gerando uma consciência cuidadosa ao

²³ Deliberadamente, não foi realizado um detalhamento maior do contexto organizacional desta empresa por não se tratar de um estudo de caso. Houve também a preocupação em preservar a empresa de possíveis especulações e/ou interpretações indevidas.

abordar cada situação para que não se interfira imprudentemente no fluxo natural de uma tendência.

Evento ICP *Journey I*

A primeira estratégia de ação foi determinar a escolha do local onde se realizaria o primeiro evento. Decidiu-se por um ambiente neutro, que não remetesse ao ambiente de trabalho, onde o grupo pudesse ser extraído do cotidiano de maneira a centrarem-se nas relações do grupo, a propiciar uma força de união, de aproximação. Essa coesão, no entanto, não poderia ser forçada. Assim, a escolha de um local que favorecesse essa união, proporcionando uma ambiência adequada era primordial. Nota-se aqui, na escolha do local, a importância do espaço, na ambiência como ação estratégica, uma vez que o local não corresponde apenas a espaços de orientações e deslocamentos, mas lugares que facilitam certos encontros e evitam outros. Fisher (2007) destaca que os espaços alcançam uma dimensão interativa do comportamento humano, e ao compartilhá-lo, seus ocupantes adquirem conhecimentos, experiências comuns, desenvolvem uma maior coesão, permitem estabelecer relações de confiança mútua.

O espaço foi, segundo Fisher (2007), uma dimensão desconhecida das ciências sociais, durante muito tempo. Psicólogos da área de Psicologia Ambiental foram os que primeiro abordaram a importância dos fatores espaciais da realidade social. Para o autor, estão inscritos e reproduzidos no espaço não somente funções materiais, mas também valores sociais, o que faz com que os indivíduos lhe atribuem um sentido.

Fischer (2007) acredita que o espaço apreende um vetor das interações sociais por duas razões: a primeira por que toda organização espacial estrutura mais ou menos diretamente, ou fortemente, as comunicações; a segunda por que o espaço constitui um mensageiro social sobre o grupo ou sociedade que o ocupa. Para o autor,

A psicologia do espaço põe, portanto, em evidência a importância da experiência social que se vive nas relações com os diferentes ambientes; de fato essas relações não são apenas de orientação ou de informação, mas também de ordem social e imaginária; os corredores ou trajetos utilizados para chegar a meu escritório não constituem unicamente um sistema

funcional de deslocamentos, mas lugares reconhecidos como facilitadores de certos encontros e utilizados para evitar outros. Os lugares incorporam assim as representações e condutas (FISCHER, 2007, p.83).

Fischer (2007) acredita que a territorialidade, enquanto dimensão interativa de comportamento humano num dado contexto, tem múltiplas funções. Pode servir para facilitar a organização e gestão das atividades de um indivíduo/grupo na vida cotidiana; pode também assegurar uma boa utilização dos mapas cognitivos ao associar os tipos de comportamentos esperados a determinado local e pode, também, servir de fundamento para o desenvolvimento da identidade pessoal e da identidade social. Ele conclui, portanto, “o fato de compartilhar um mesmo território permite a seus ocupantes adquirir conhecimentos, experiências comuns, a desenvolver uma coesão maior ou menor e a estabelecer relações de confiança mútua” (FISCHER, 2007, p.86). Esses diferentes aspectos apontam para o domínio dos espaços como um dos meios que os indivíduos têm à disposição para regular suas trocas, suas interações, além de simplesmente um local espacial onde organizar suas atividades.

Existe, assim, uma dimensão cultural do espaço, revelada por Fisher (2007), determinada por um conjunto de normas, dos valores que condicionam seu uso e lhe dão sentido. O espaço então aparece como uma linguagem dessa dimensão, podendo sugerir ou mesmo impor aos indivíduos uma maneira de viver suas relações. Por exemplo, uma sala de reuniões numa empresa, ou uma sala de estar numa aconchegante pousada evocam, cada uma delas, uma identidade, regras, interações que convidam a certos comportamentos e reprimem outros, conforme a maneira como este espaço é percebido.

Tendo em vista a necessidade do isolamento e distanciamento das atividades corporativas e cotidianas, ao mesmo tempo em que trouxesse experiências novas e significativas, descartou-se a possibilidade de locais na própria empresa ou hotéis urbanos. A escolha do local recaiu sobre um estabelecimento hoteleiro, a “Casa de Hóspedes” do Patrimônio do Matutu, localizada no Vale do Matutu²⁴, no município de Aiuruoca, no sul de

²⁴ O vale do Matutu, situado numa reserva de mesmo nome, é formado por um conjunto de propriedades adquiridas em 1984, associadas através de um zoneamento comum, gerida pela Fundação do Matutu. Essa fundação faz parte de uma comunidade de aproximadamente 120 pessoas, migrantes de centros urbanos que se instalaram ali com a proposta de conciliar o desenvolvimento humano, a preservação da natureza e cooperação social. (Cf. <www.matutu.org>). O vale está localizado na Serra do Papagaio, rebordo maciço do Itatiaia, fazendo parte da área de proteção ambiental da Serra da Mantiqueira (APA Serra da Mantiqueira), considerada pela UNESCO como reserva da biosfera da Mata Atlântica. A reserva está situada na Micro-bacia do Ribeirão da Água Preta, o que lhe confere magníficas cachoeiras. É rica quanto a fauna silvestre, sendo refúgio de várias espécies ameaçadas de extinção. Possui uma vegetação característica da Mata Atlântica de altitude, composta por florestas ombrófilas, florestas de Araucárias, matas de Candeia, campos rupestres e campos de altitude. As altitudes da Reserva variam de 1.300m até 2.143m. A temperatura mínima é de 5 graus centígrados e a máxima

Minas Gerais. O Patrimônio do Matutu se localiza no alto deste vale, e seu acesso, a partir da chegada ao Vale, se dá por trilhas, exclusivamente através de caminhada (40 minutos em caminhada branda) ou a cavalo (não é permitido o acesso motorizado). Toda a logística do hotel é feita por tração animal, inclusive as bagagens dos hóspedes.

A Casa de Hóspedes não conta com energia elétrica. A iluminação é feita à luz de velas, a partir do entardecer. Essa característica proporciona uma experiência de resgate a uma vida mais natural, acompanhando-se o ritmo proporcionado pela alternância do dia e da noite, através da luz solar. A ausência da energia elétrica contribuiu também para a proposta de extrair o grupo do cotidiano, especialmente o que depende da tecnologia. O que significou que eles não teriam acesso a computadores, internet, nem carregar as baterias de celulares e laptops. Tal escolha reafirmava a necessidade de um local capaz de gerar a ambiência favorável aos propósitos do evento.

A Casa de Hóspedes promove um conforto correspondente a um hotel de categoria três a quatro estrelas, conta cinco apartamentos com banheiros privativos, água aquecida à gás. Fornece quatro refeições ao dia (pensão completa), culinária natural (ovo-lacteo-vegetariana) em forno a lenha. Conta com horta orgânica, vacas leiteiras, produz seus próprios pães, bolos e queijos. Há um único aparelho telefônico, de uso restrito à equipe do hotel. Não há sinal para celular. O hotel foi bloqueado para uso exclusivo da equipe do IIE e os participantes do evento. O IIE promoveu reuniões pré-evento com a equipe e proprietário do hotel, de modo a conciliar esforços na criação da ambiência necessária. A participação integrada da equipe do hotel com a equipe do IIE contribuiu muito para o andamento e cumprimento dos objetivos do evento.

O evento teve a duração de quatro dias e ocorreu novembro de 2006. Contou com uma agenda que incluía atividades estruturadas e não-estruturadas. Dentre as atividades estruturadas, com características mais formais, incluíam-se seminários sobre inteligência estratégica, reuniões para discussões sobre assuntos estratégicos da empresa; vivências psicomotoras e grupos de reflexão com foco na comunicação e relacionamentos interpessoais do grupo, ministrados por especialistas do Instituto. As atividades não-estruturadas, com características mais informais, contavam com caminhadas e cavalgadas monitoradas, cujos procedimentos e objetivos foram previamente discutidos e estabelecidos em conjunto com a

agência de ecoturismo local.²⁵ As atividades não-estruturadas davam destaque também aos momentos das refeições, onde foi trabalhado inclusive o layout das mesas do restaurante, numa mesa única, de forma a criar uma ambiência em que se pudesse tirar proveito destes momentos de partilha. As refeições eram, portanto, consideradas como momentos privilegiados de convívio, acreditando-se que quando todos partilham da mesma mesa e da mesma comida, a ênfase é colocada na troca de experiências, nas conversas, na atenção ao outro. Para Ortiz (2000, p.123) “Comer, beber, conversar não são atos banais. Regidos pela etiqueta, eles ritualizam uma experiência em comum e o convívio entre as pessoas”. Dessa forma, buscou-se promover uma atmosfera que conduzisse à comunhão e à sociabilidade enfatizando a descoberta dos traços em comum entre as pessoas.

A agenda, intencionalmente, não estipulou uma programação rígida para este evento para que pudesse seguir “o fluxo natural dos acontecimentos”, procurando mais as sugestões e mobilizações ao invés da imposição de uma programação que não desse margem à percepção das demandas e necessidades que viessem a emergir do grupo. Portanto, as atividades estruturadas e não-estruturadas seguiriam uma ordem natural dos acontecimentos, e não pré-estipulada pelos ministrantes. Deliberadamente, o grupo de participantes não teve acesso à agenda do evento. Procurou-se com isso evitar quaisquer especulações e expectativas que comprometessem os objetivos do trabalho, evitando-se assim pré-julgamentos que criassem barreiras e mecanismos de defesas para a experiência a porvir. Pretendia-se também um efeito surpresa, de modo a favorecer o impacto das experiências significativas.

Dessa forma, o grupo, composto por seis participantes, foi convocado pelo CEO da empresa, a participar de um evento de “imersão”, sabendo que este envolveria o tema da Inteligência Estratégica. A convocação aconteceu um mês de antecedência, para que os diretores com base na empresa americana pudessem chegar ao Brasil a tempo. Com dez dias antes do início do evento, a equipe do IIE mandou comunicados (cartas e e-mails) a cada participante com o mínimo de informações necessárias para que eles pudessem organizar sua bagagem. Dentre as informações, constou uma lista com sugestões de itens de vestuário, acessórios para as atividades não-estruturadas (trilhas, cavalgadas), medicamentos etc. de modo a prepará-los para as atividades sem a necessidade de antecipá-las em programações.

²⁵ A agência Portal Matutu (Cf. www.portalmatutu.com.br) foi contratada para aplicar essas atividades por contar com guias experientes, muitos deles proprietários grandes extensões de terras na região, também exercem a função de brigadistas voluntários que combatem incêndios florestais e realizam a vigilância de grande parte da Serra do Papagaio. Em vista disso, promovem roteiros e atividades que fornecem segurança e agregam conhecimento a respeito das peculiaridades locais.

A equipe do IIE contou com dois ministrantes e seis mobilizadores, de modo a configurar um acompanhamento “um-a-um” na relação participante-mobilizador. Cada mobilizador conhecia o contexto e as avaliações e informações levantadas pela coordenação do evento.

O traslado até o local – Aiuruoca – foi realizado por um micro-ônibus, de modo a transportar mobilizadores e participantes em conjunto e, dessa forma, a integração entre estes começaria desde a saída da empresa. A viagem teve a duração de seis horas, e a chegada dos participantes e mobilizadores foi prevista para que estes chegassem ao Vale do Matutu durante a madrugada. O grupo foi então recebido pelos ministrantes e pelo proprietário do hotel, lembrando que todos teriam ainda que percorrer uma trilha, caminhando, de aproximadamente quarenta minutos, para chegarem até a Casa de Hóspedes do Patrimônio do Matutu. O horário da chegada fez parte das ações estratégicas do evento, pois era pretendido que essa trilha, em meio a mata, fosse percorrida durante a noite (de lua nova), em total escuridão, somente com a iluminação de suas próprias lanternas. Esperava-se propiciar uma primeira experiência significativa, de forma a mobilizar no grupo ações e atitudes espontâneas de união, frente a certa dose, monitorada, de adversidade (percorrer uma trilha noturna, a pé, em ambiente desconhecido).

De fato, o grupo respondeu com a atitude esperada e foi possível observá-los em diversas atitudes de busca, ora compartilhando suas emoções, ora em busca sutil de apoio e segurança. Não estariam, nesse momento, acontecendo as primeiras manifestações de hospitalidade entre o grupo, uma vez que eram marcadas pelo acolhimento mútuo? Esse era o efeito esperado da experiência proposta, favorecida pela ambiência objetiva (trilha noturna em ambiente desconhecido) e subjetiva (estado emocional de buscar apoio, união, compartilhar de emoções). Essas manifestações eram decorrentes do próprio potencial estratégico da ambiência gerada.

Este potencial estratégico é devido ao conceito de estratégia chinesa, que tem como base a mobilização dos fatores facilitadores de uma situação, que se desenrola através da interação constante dos opostos, a fim de antecipar seu desenvolvimento até alcançar seu efeito máximo (JULLIEN, 1998).

Após os quarenta minutos de caminhada, o que para alguns representou um significativo esforço físico, chegou-se à Casa de Hóspedes. Nesse momento a hospitalidade se materializa numa atmosfera de acolhimento. A intenção era justamente que essa atmosfera de acolhida contrastasse com a rusticidade da caminhada e imprimisse-lhe maior impacto. O

grupo é recebido num ambiente preparado para promover sensações de hospitalidade, enquanto acolhimento com deferência. Às três horas da manhã, o hotel estava todo iluminado à luz de velas, lareira acesa na sala central, e era possível sentir o aroma da refeição que aguardava a todos no fogão a lenha. Pode-se refletir a respeito da hospitalidade como doação do espaço. E nessa doação, ao entrar neste espaço, há a deferência, o tratamento diferenciado, de honra. Há um objetivo nesse homenagear/deferência: existe uma doação de si de forma a “tocar” o outro, sensibilizar, tornar mais humana a relação. Essa reflexão não aponta na direção da hospitalidade como geradora de espaços privilegiados?

A mesa única na sala de refeições convidava a todos para uma refeição calorosa de boas vindas. Existia uma proposta implícita de “convivialidade”, de aproximação. De certa forma pode-se verificar a importância destacada por Isabel Baptista (2005, p.21) de “reequacionar os modos concretos de viver a relação de proximidade com o outro”.

Às quatro horas da manhã, após essa refeição, todos foram levados aos seus apartamentos, onde descansariam em privacidade. As atividades começariam no dia seguinte, às 8 horas da manhã, precedidos pelo café da manhã.

No horário marcado, todos estavam pontualmente prontos para as atividades que se seguiriam. Apesar das poucas horas de sono, não foram percebidas manifestações que denotassem cansaço ou contrariedade. Ao contrário, notou-se uma disposição natural em suas atitudes, que demonstravam se também surpreendidos com a exuberância da paisagem dos arredores do hotel, agora à luz do dia.

Os ministrantes iniciaram o dia com atividades estruturadas, e foi decidido que os mobilizadores participariam das atividades juntamente com os membros do grupo para criar um clima de cumplicidade e parceria.

As atividades foram organizadas em uma programação “aberta”, seguindo a lógica chinesa, chamada lógica do desenvolvimento, que consiste em evitar o engessamento da programação para seguir o fluxo natural e não impor um ritmo previamente determinado.

A primeira atividade proposta ao grupo foi uma vivência psicomotora, que motivou o trabalho em duplas e depois em grupo. O objetivo principal era tirar a linguagem verbal e aguçar as outras formas de comunicação. Dessa forma, eles precisariam se comunicar através do toque, do lúdico, da exploração criativa, em meio a um clima de cooperação e cumplicidade. Fiorelli afirma que “o sentimento de identidade entre os membros da equipe facilita aceitar diferenças individuais, reduzindo ou neutralizando conflitos no trabalho, diminuindo a ansiedade e contribuindo para aumentar a produtividade e a qualidade de vida” (2007, p. 175) e conclui que o trabalho em equipe constitui um instrumento que combate o

preconceito através da cooperação, ao invés da competição. “No ambiente de equipe aumenta-se o conhecimento mútuo, reduzindo-se os estereótipos, e desenvolvem-se elos afetivos, com sentimentos e emoções favoráveis à compreensão das diferenças” (FIORELLI, 2007, p.175).

Esse trabalho, que durou a manhã inteira, era alternado com momentos de reflexão e de escrita que tinham por objetivo que cada um registrasse, individualmente, suas impressões, sentimentos e reflexões sobre o vivido. Depois, em grupos de três pessoas que incluíam obrigatoriamente um mobilizador, eles seguiam uma seqüência de leitura de seus textos, suas perguntas e reflexões, que deveriam seguir regras que assegurassem um ambiente “de segurança”, de modo a se auto-mediarem ao falar e escutar. Esses grupos eram chamados de Grupo de Reflexão, eram permanentes e o que se lia e se discutia dentro deles era privado e exclusivo dentro do próprio grupo de reflexão, de forma que nem os demais grupos nem os ministrantes tomavam conhecimento sobre seu conteúdo. Dessa forma buscava-se a cumplicidade, e o acolhimento, permitindo um compartilhar de emoções e reflexões a partir do vivido nas demais atividades, especialmente as não-estruturadas (caminhadas, cavalgadas, vivências), através de processos comunicacionais mediados por uma ambiência que favorecia o falar de si, o prestar atenção ao outro e o ser escutado. Tratava-se, portanto, de um “ouvir”, de uma escuta de qualidade, respeitando as idéias alheias, evitando-se os julgamentos.

Fiorelli (2007, p.214) afirma que “A grande dificuldade de escutar encontra-se na falta de modelos efetivos de “escutadores” e que “para uma compreensão em profundidade, faz-se necessário a escuta em igual profundidade”. Ele conclui que escutar “aproxima-se de uma arte, cujo produto consiste em descobrir a mensagem implícita, enviada pelo inconsciente por meio das palavras, pedindo socorro ou reclamando, na tentativa de aliviar a ansiedade, a tensão do indivíduo. (FIORELLI, 2007, p.217)

Não se pode pensar na circulação da dádiva da palavra?

Para Allain Caillé (2002) a palavra é a primeira coisa que os sujeitos sociais dão, tomam e retribuem e que as conversações funcionam segundo o modelo das trocas cerimoniais de bens. Sendo assim, pode-se dizer que ela tem em si a própria essência da dádiva/hospitalidade. Ele afirma também que grande parte de nossas conversas são trocas de palavras que são pequenos presentes verbais e que, expressados formalmente, pela obrigação da solicitude, não implica nenhum compromisso particular. No entanto, desde que as palavras introduzam um pouco de interesse ou um pouco mais de solicitude, fica aberta a possibilidade de uma relação interpessoal e mesmo para uma camaradagem ou amizade.

As atividades estruturadas foram se alternando com as não-estruturadas, de maneira a contrastarem e se complementarem. Após o almoço seguiu-se a atividade não-estruturada da

caminhada. Esse momento era hora de ir para ‘fora’, de sair sem perder, no entanto, o contato e a interação com os outros. Essa caminhada teve a duração de quatro horas e a meta era chegar até a cachoeira principal da região. De qualquer ponto do vale era possível ver a cachoeira que parecia ser bem pequena quando vista pela janela do hotel, mas ao chegar nela, deparava-se com uma cachoeira de mais de cem metros de altura.

Nessa caminhada, perceberam-se atos de gentileza, de solidariedade. Uma ajuda aqui, uma brincadeira ali e, naturalmente, as pessoas se aproximavam uma das outras. O espírito de cuidado uns com os outros estava presente e podiam ser observados através das atitudes cordiais, dos olhares atentos, configuraram-se por uma gama de comunicação verbal e não-verbal. A caminhada aconteceu embaixo de chuva, e fazia um frio atípico para a época (primavera), o que não pareceu interferir no ânimo dos participantes. Os sorrisos eram uma marca constante em seus rostos.

A chegada à cachoeira, após as duas horas de caminhada em trilha estreita e quase fechada, foi guiada por um dos guias contratados. Alguns participantes, mais corajosos, se animaram em tomar um banho de cachoeira, apesar do frio e dos olhares incrédulos dos demais.

A volta durou mais duas horas e a chegada ao hotel foi festejada pelos participantes, molhados da cabeça aos pés, apesar de suas capas de chuva. Depois de um tempo para um banho quente, uma feijoada vegetariana quente esperava o grupo na mesa de refeições.

Essa alternância de lúdico e reflexão, de ação e descanso contribuiu não só para a aproximação do grupo, mas ajudou, também, a criar um clima próximo da idéia de Zygmunt Bauman (2003) de “estar em comunidade” que, segundo ele, transmite a sensação de proteção, de segurança, de poder contar com a ajuda e boa vontade dos outros.

No dia seguinte, após o trabalho da manhã, o grupo foi surpreendido com a chegada do CEO da empresa. Havia sido decidido que este não participasse desde o começo das atividades para não haver constrangimentos e comprometer o objetivo dessa etapa inicial. Porém o CEO também da empresa não poderia deixar de participar desse momento que a equipe estava vivendo. Assim, a forma conciliatória foi sua chegada para participar do almoço e da cavalgada à tarde. Notou-se que em vários momentos, durante as atividades anteriores, alguns participantes questionavam a ausência do CEO, e ressentiam-se de sua falta.

O grupo recebeu o CEO com demonstrações de hospitalidade. Todos o receberam com manifestações expressas de alegria e surpresa.

Procedeu-se à cavalgada, que percorreu trilhas que permeavam a comunidade do Matutu, guiados por três guias contratados. Sua duração total foi de aproximadamente seis

horas. A proposta da cavalgada ia além de uma atividade lúdica. Agora a dinâmica exigia não só a atenção cuidadosa entre as pessoas do grupo, uns com os outros, como também inseria um componente estranho ao grupo: o cavalo. Alguns demonstravam familiaridade na relação homem-cavalo, outros estavam aprendendo a lidar com ela. De qualquer modo buscou-se a coesão do grupo, de forma que estes não se separassem, ainda que seus cavalos disputassem espaços e impusessem diferentes ritmos. A experiência foi trabalhada posteriormente dentro do Grupo de Reflexão.

O retorno ao hotel, ao anoitecer, seguiu o mesmo ritual de acolhimento: um banho relaxante, a lareira acesa e uma refeição compartilhada numa mesa única.

Buscava-se uma certa ritualização no evento, ainda que as atividades não seguissem uma programação pré-estipulada. Essa ritualização era mantida com a alternância das atividades (estruturadas e não-estruturadas), seguidas pelo encontro do Grupo de Reflexão, buscando sempre o contraste entre uma atividade mais rústica (caminhada, cavalgada, vivências psicomotoras) com outra de efeito mais acolhedor (refeições, momentos descontraídos durante os recessos das atividades). O próprio Grupo de Reflexão tinha seus próprios rituais. Peirano (2003, p.7) é enfática ao afirmar que “rituais são bons para transmitir valores e conhecimentos e também próprios para resolver conflitos e reproduzir as relações sociais”.

Nesse dia, após o jantar, dominava um clima de descontração. Alguns jogando truco, as vozes acaloradas davam a entender que eles estavam respondendo às expectativas de entrosamento, integração e diálogo. Lashley (2004) diz que as atividades de hospitalidade ajudam no desenvolvimento de laços sociais e isso ficou evidente ao se perceber, ao longo dessa experiência, como os sinais de uma convivialidade calorosa foram, gradualmente, surgindo entre os participantes. Os gestos de camaradagem que, espontaneamente, iam ligando as pessoas confirmam a, já citada, constatação de Selwyn (2004) de que os atos relacionados com a hospitalidade são estruturalmente transformadores.

Finalmente, o último dia foi reservado para o fechamento com o depoimentos dos participantes, declarações, avaliações, enfim, um *feedback*.

Evento ICP *Journey II*

Tratou-se do segundo evento da prática de intervenção, em continuidade ao ICP *Journey I*, cujos participantes formam o quadro de gerência da empresa. Participaram deste evento dez colaboradores da empresa, quatro mobilizadores, um fotógrafo e dois ministrantes do IIE. O evento foi realizado entre os dias 25 de maio a 3 de junho de 2007, período intermitente, com intervalo de uma semana entre dois encontros do grupo, no município de Embú das Artes – SP. O local do evento foi o clube de campo da empresa, chamado “Nosso Canto” e foi determinado pelo CEO da empresa. Tal escolha limitou a possibilidade de uso do local, o que se tornou um desafio para o IIE, uma vez que a ambiência objetiva estava restrita às instalações de um clube recreativo para os funcionários da empresa. Embora possuísse amplas instalações e contasse com significativa área verde, quadras esportivas, salão de festas e uma sala equipada com equipamentos audio-visuais, não possuía infra-estrutura para a hospedagem (pernoite) dos participantes. Portanto a imersão destes no evento teria que se limitar ao período das 9h da manhã às 18h da tarde, quando então estes retornariam às suas residências.

Os participantes deste segundo eventos formavam o quadro de segunda gerência, com os representantes dos principais departamentos da empresa, totalizando 10 colaboradores (que neste estudo chamaremos de “participantes”).

Iniciou-se o trabalho com uma série de entrevistas com os participantes para a avaliação da realidade e das necessidades dos departamentos da empresa. Com esse levantamento o evento foi estruturado, levando em conta as limitações do local indicado

Seguindo a proposta geral da intervenção, o objetivo desse evento também privilegiou a reorientação do processo comunicacional dos participantes, fazendo uso da ambiência gerada a partir da hospitalidade, dádiva e atenção cuidadosa. O processo comunicacional foi trabalhado através de vivências monitoradas que culminaram com a realização de um “evento-referência” organizado pelos próprios participantes, monitorados pelos mobilizadores da equipe do IIE e por seus dois ministrantes.

O evento foi estruturado em três fases, denominadas “estruturada”, “semi-estruturada” e “não-estruturada”. A fase estruturada aconteceu no início do evento, uma semana antes das demais fases, e tinha como objetivo apresentar as propostas e os conceitos norteadores ao grupo dos participantes. Nessa fase trabalhou-se com o grupo a importância das experiências

significativas como base para a aprendizagem; apresentou-se as propostas de entendimento dos conceitos norteadores que serviriam de base para toda a atuação do grupo (hospitalidade, dádiva, atenção cuidadosa e inteligência estratégica); o planejamento, organização e realização de um evento, chamado “evento-referência”, que acolhesse os conceitos norteadores na gestão de pessoas, de conhecimento e de processos. A fase semi-estruturada iniciou-se no segundo dia, onde os participantes vivenciaram atividades de natureza corporal/psicomotora, evitando, deliberadamente, começar entrando no racional/intelectual e cognitivo. O objetivo principal era tirar a linguagem verbal e aguçar as outras formas de comunicação. Dessa forma, eles precisariam se comunicar através do toque, do lúdico, da exploração criativa de outras formas e da cumplicidade.

Esse trabalho foi similar ao aplicado no primeiro evento (ICP I), formado pelas mesmas vivências psicomotoras, mas que eram inéditos aos participantes deste segundo eventos (ICP II). Essas atividades aconteceram durante o período da manhã (das 9h às 12h), onde também se repetiram as dinâmicas dos grupos de reflexão (descritas no relato anterior) com os mesmos objetivos.

Ainda na fase semi-estruturada, os participantes iniciaram o projeto do evento-referência, os quais teriam como convidados de honra os proprietários da empresa (cinco pessoas da família). Teriam, para a execução deste evento-referência, um budget de um mil reais providos pela própria empresa, no qual administrariam conforme a necessidade do grupo. Iniciaram-se as discussões para o planejamento, sempre monitorados pelos mobilizadores e em alternância com reuniões com os ministrantes para que se assegurasse que os conceitos norteadores estivessem presentes em todo o processo comunicacional do grupo.

A fase não-estruturada deu-se no último dia do evento, onde se concretizou o evento-referência, batizado pelo grupo como “Domingo Diferente”. Foram observadas atitudes que demonstraram entusiasmo e grande empenho de todos, na preparação de um almoço, no mesmo local onde acontecia o evento. A decoração, escolha do menu e o preparo de toda a alimentação foram ações realizadas pelos participantes, após um processo prévio de discussão e distribuição das tarefas e objetivos a serem alcançados.

O evento-referência teve uma duração prevista de três horas e efetiva de quatro horas. Neste evento-referência pode-se observar uma satisfatória cooperação e significativo empenho de todos os participantes, que realizaram harmonicamente suas tarefas pré-determinadas durante as reuniões que antecederam este evento. Os convidados de honra foram recebidos com entusiasmo, sempre cercados pelos participantes que os mantiveram bem servidos de alimentos e bebidas por eles elaborados. Observaram-se momentos de

descontração e relativa informalidade entre convidados e anfitriões, o que contribuiu para a dificuldade dos participantes em finalizar o evento, que avançou em uma hora no tempo previsto.

Após o término do evento-referência, deu-se continuidade à última parte do ICP *Journey II* com a análise crítica e reflexiva da contribuição e resultado final da atuação e aproveitamento dos participantes. Seguiu-se o registro em audio-visual dos depoimentos de todos os participantes a respeito da avaliação dos resultados percebidos no evento como um todo.

Evento ICP *Journey III*

Trata-se do evento que deu continuidade ao ICP Journey I e II, cujos participantes formam o quadro de direção e gerência da empresa contratante. O evento foi realizado entre os dias 02 a 04 de setembro de 2007, no Hotel Recanto da Paz²⁶, no município de Atibaia – SP. Foram convocados onze membros do corpo diretivo e gerência, incluindo o CEO da empresa, os quais participaram dos eventos anteriores ICP I e II. Os participantes seriam agrupados em duplas de modo a formar um binômio “diretor-gerente”. Cada dupla por sua vez seria monitorada por um membro da equipe do IIE, (denominado aqui de “mobilizador”). O número total de integrantes do evento foi de vinte e duas pessoas, compostos por onze “participantes” (profissionais da empresa contratante), oito “mobilizadores” (integrantes da equipe do IIE), um fotógrafo profissional e uma pronto-socorrista. O hotel Recanto da Paz foi bloqueado exclusivamente para este evento e seus serviços de restaurante, hospedagem e demais serviços hoteleiros foram totalmente adaptados à programação do evento ICP Journey III.

A escolha do local, o Hotel Recanto da Paz, deu-se por reunir os requisitos necessários para que fosse possível criar uma ambiência ideal, apoiada no conceito de hospitalidade estratégica. Os componentes das duplas foram eleitos segundo análises do IIE em conjunto com o CEO da empresa, com o propósito de que fossem fornecidas oportunidades para o fortalecimento das relações/vínculos a partir das experiências significativas propostas pela

²⁶ Cf. <www.recantodapaz.com.br>.

equipe do IIE. Essa ação foi chamada de “hospedagem compartilhada”, onde se esperava que a experiência da hospitalidade entre as duplas e o grupo como um todo, auxiliasse no processo de abertura do diálogo, acolhimento e atenção cuidadosa ao outro, como parte do processo fundamental vivido neste evento. Cada dupla, uma vez estabelecida e acordada pelos participantes, iria compartilhar a mesma unidade habitacional do hotel, chamada de “chalé”.

Neste evento foram utilizadas várias estratégias de aproximação e fortalecimento das relações humanas, através da hospitalidade vivida e oferecida pelas relações entre equipe de mobilizadores e participantes. Para tanto, o evento foi organizado de modo a se aproveitarem vários momentos em que fossem possíveis explorar a comunicação e a hospitalidade. Não só o compartilhamento da unidade habitacional (uma dupla por unidade habitacional – ou “chalé”) permitiria esse contato maior intra-duplas, mas também os momentos das refeições (café-da-manhã, almoço, e jantar) foram organizados de forma a promover esse contato interpessoal. As mesas do restaurante foram pré-arranjadas inicialmente em duplas, depois em quádruplas e depois com todos os participantes juntos compartilhando uma mesa única.

As atividades exploraram desde momentos de discussões sobre a Inteligência estratégica, gestão de pessoas e etiqueta corporativa (temas já abordados nos ICP anteriores) até atividades que envolveram dispositivos corporais de combate simbólico. Outras atividades “*out door*” foram adotadas para o fortalecimento e incremento das relações inter-duplas e intra- duplas, como trilhas noturnas com diferentes graus de dificuldades, o que pretendia promover união e fortalecimento da equipe. O foco desses trabalhos era que se utilizassem da “atenção cuidadosa” para com o outro, de modo a potencializarem suas relações interpessoais e, assim, facilitar o trabalho em equipe, obtendo melhores resultados nas atividades propostas às equipes.

As atividades buscavam enfatizar momentos de hospitalidade, envolvendo o compartilhamento de espaços/ambientes. Pode-se citar como exemplo das atividades observadas, neste sentido, os momentos de convivialidade dentro dos chalés, na mesa de refeições, tanto em ambientes de relativo conforto e luxo (como um jantar de degustação acompanhado por uma palestra de um *sommelier*) até momentos mais rústicos onde foi compartilhado um chocolate quente durante uma pausa em meio a uma trilha noturna na mata.

O fluxo do evento procurou promover experiências significativas focadas inicialmente nas duplas estrategicamente escolhidas, para que pudessem aprimorar seus relacionamentos, e seguiu pelo encontro das duplas, até que todos estivessem trabalhando juntos, ao final do evento.

Ao final deste evento foi proposto um “trabalho de campo” onde as duplas iriam aplicar os conhecimentos adquiridos (atenção cuidadosa, inteligência estratégica, etiqueta corporativa, dádiva e hospitalidade), como instrumental de abordagem e comunicação, dentro da empresa com os demais colaboradores desta. Esse trabalho formou a segunda etapa deste evento (que não fez parte desta pesquisa) e teve duração de três semanas, acontecendo dentro da própria empresa, nas semanas que se seguiram ao ICP III.

Por fim, foram colhidos os depoimentos (filmados e transcritos) dos participantes que relataram suas experiências e forneceram um *feedback* sobre suas impressões, tanto do ICP III quanto da soma dos resultados obtidos através dos três ICPs.

Análise dos resultados

Tomou-se emprestada a conceituação de Camargo (2004) em relação aos quatro momentos envolvidos no ato de acolher (receber, alimentar, hospedar e entreter), de modo a servir de referência (e inspiração) para, através de uma analogia com o que foi observado nas dinâmicas dos “grupos de reflexão”, compor a análise dos resultados da experiência, tornando mais didática sua descrição. Os participantes, através dos grupos de reflexão, de certa forma, exerceram entre si a hospitalidade e a circulação da dádiva utilizando-se da palavra e da atenção ao outro, na medida em que, durante a dinâmica proposta, exerciam os atos de **receber**: ao acolherem as idéias, as palavras, através da atenção, da escuta cuidadosa seja da leitura dos textos, quanto das respostas às perguntas efetuadas; **hospedar**: após o receber das idéias, das palavras e reflexões do outro, houve a necessidade de deixá-las penetrar, acolhê-las, “hospedá-las”, dar “abrigo e segurança” fazendo com que o outro se sentisse seguro ao expressar sua opinião e/ou emoção sobre o descrito no texto, por meio de atitudes e gestos de valorização, incentivo, compreensão, mesmo que por alguns momentos, ou até que os papéis anfitrião-hóspede se alternassem. Na medida em que se fazia necessário um ir além da escuta, e era preciso, também, refletir sobre o que estava sendo compartilhado, para que pudessem ser posteriormente trabalhadas em forma de perguntas pertinentes e significativas, dando continuidade às reflexões, à comunicação e entendimentos mútuos; **alimentar**: através das “perguntas de qualidade”, as idéias e a comunicação eram “alimentadas”, por meio de palavras de incentivo, instigando o outro a falar mais sobre o assunto recém-exposto e não

apenas sobrepondo as idéias do outro com suas próprias; **entretar**: através da participação de todos do grupo, proporcionar momentos agradáveis e marcantes.

É fato que as categorias escolhidas possuem grande subjetividade e dependeram da interpretação da pesquisadora, por envolverem o comportamento humano geralmente de difícil precisão. Porém, era preciso apontar tais comportamentos, ações e reações, selecionar os mais claros, de modo a tornar um pouco mais objetiva a análise.

Assim, as categorias de análise da observação participante, relacionadas à hospitalidade levaram em conta os atos de acolhimento de idéias, palavras e discursos, através da abertura ao diálogo, da atenção demonstrada, da escuta de qualidade; comportamentos e atitudes que demonstrassem convite/inclusão do outro; atos relacionados ao “receber, alimentar, entretar, hospedar”, e atos que demonstrassem um compartilhamento de espaços dentro da dimensão da hospitalidade etc.. Com relação à segunda categoria observada, a circulação da dádiva, levando em conta a palavra e a atenção ao outro como dádivas, foram consideradas atitudes e comportamentos que expressavam: qualidade da “escuta”, da atenção e respeito à fala do outro, a predisposição à fala, ao “dizer” e ao diálogo; dons e habilidades (serviços), relacionados às doações de alimentos, cozinhar/decorar a mesa/local da festa, confeccionar artesanalmente objetos para decoração ou outros fins etc., foram considerados como dádiva desde que fosse entendido que aquela ação ia além do contratual (do que foi combinado durante o pré-“evento referência”) e não se configurasse em troca mercantil: comportamentos que demonstrassem esse envolvimento “a mais”, como por exemplo, proceder uma viagem de madrugada para buscar um determinado ingrediente (que poderia ter sido comprado no mercado da redondeza), confecção artesanal da decoração da mesa do evento-referência etc. Quanto à atenção cuidadosa, foram observadas atitudes que expressavam um cuidado com o outro, preocupação em não invadir, em não interferir imprudentemente em uma ação do outro, dentro da concepção de “atenção cuidadosa” descrita no capítulo II.

Para favorecer as relações estabelecidas entre o que foi observado (ações e suas resultantes) segundo as categorias de análise, compilaram-se os principais dados obtidos na observação participante dos três eventos (ICP I, II e III) de modo a relacionar a **estratégia de ação** aplicada pelos coordenadores e ministrantes dos eventos (IIE), seus respectivos resultados percebidos pela pesquisadora, e a(s) categoria(s) de análise que mais se aplicavam ao que foi observado.

O Quadro 1 trata de uma compilação que tem o intuito de melhor ilustrar o que foi observado, para auxiliar no processo da análise do que foi observado na experiência.

ESTRATÉGIA ADOTADA	RESULTADO DA AÇÃO NOS PARTICIPANTES	CATEGORIAS DE ANÁLISE
Escolha do local (ICP I): promover a imersão; proporcionar ambiência objetiva favoráveis ao acolhimento e à inclusão.	Imersão/foco no evento; total isolamento do ambiente cotidiano	Hospitalidade
Comunicação não-verbal através do ambiente (infra-estrutura, decoração, disposição de mobiliário) favorável à interação e hospitalidade (ambiência objetiva) (ICP I e III)	Percepção de acolhimento e de relaxamento; favorecimento das interações equipe-participantes e participantes entre si	Hospitalidade
Presença/atuação dos mobilizadores e ministrantes (ambiência subjetiva) (ICP I, II, III)	Abertura, percepção de acolhimento, relaxamento, cumplicidade, respeito	Hospitalidade, Atenção cuidadosa, Dádiva
Refeições em conjunto (ICP I, II, III)	Convivialidade, servir o outro, gestos de camaradagem, predisposição ao diálogo, cuidado/atenção ao outro	Atenção cuidadosa, Hospitalidade
Grupos de reflexão (ICP I, II, III)	Atitudes de escuta de qualidade, interesse pelo discurso/idéias do outro	Dádiva, Atenção cuidadosa
Atividades não-estruturadas (caminhadas, cavalgada, vivências psicomotoras) (ICP I, II, III)	Gestos de camaradagem, cortesia, solidariedade, sentimento de união, cuidado/atenção com outro	Hospitalidade, Atenção cuidadosa
Vivência da “hospedagem compartilhada” (ICP III)	Convivialidade, maior conhecimento intra-dupla, atenção e cuidado com o outro (dupla e intra-grupo)	Hospitalidade, Atenção cuidadosa
Programação aberta (segundo a lógica de desenvolvimento) (ICP I)	Fluxo mais natural dos acontecimentos/atividades durante os eventos	Atenção cuidadosa (equipe IIE)
Atividade proposta de organizar o “evento referência” (ICP II)	Empenho dos participantes no sucesso do evento-referência, sentimento de união, auto-organização, necessidade da buscar/promover qualidade da comunicação intra-grupo, doação de alimentos e habilidades além do esperado/combinado	Dádiva, Atenção cuidadosa, Hospitalidade

Quadro 1 – Compilação das estratégias adotadas, resultados dessas ações e categorias de análise

A partir das evidências empíricas obtidas a partir da observação participante dos eventos ICP *Journey* I, II e III, apresentam-se o Quadro 1, onde a primeira coluna diz respeito a algumas das principais estratégias adotadas pela equipe do IIE para alcançar seus objetivos propostos para essa etapa da prática de intervenção na empresa. A segunda coluna mostra os

resultados dessas ações e a terceira coluna apresenta a(s) categoria(s) de análise presentes nos resultados observados. As informações do Quadro 1 aparecem em negrito no texto a seguir.

Segundo o Quadro 1 a estratégia adotada no ICP I de **escolha do local** teve a intenção de promover uma imersão, um isolamento dos participantes, no evento, de modo a afastá-los de seu ambiente cotidiano, porém de uma maneira que eles pudessem se sentir acolhidos pelo evento. Para que isto ocorresse, não era desejado que se confinasse os participantes em qualquer local, forçando essa imersão e isolamento, pois isto anularia o efeito acolhedor pretendido. Era importante que eles se sentissem acolhidos, relaxados e confortáveis, uma vez que se pretendia que eles percebessem o local como favorável à sociabilidade, ao encontro com seu grupo, para que pudessem se relacionar melhor, se sentissem predispostos ao diálogo e à abertura ao outro. A intenção era promover o acolhimento, através do local e, também, favorecer aos participantes a possibilidade de terem condições para exercer o acolhimento – receber e ser recebido. O local, portanto, deveria proporcionar espaços favoráveis e diversos de acolhimento e de inclusão. A principal categoria de análise presente foi a **Hospitalidade** porque constatou-se através da observação e dos relatos que o local, lugar (Matutu, Casa de Hóspedes) favoreceram aos sentimentos de acolhimento, e propiciaram o “receber e ser recebido” tanto dos participantes em relação à equipe do IIE, quanto entre os participantes. O grupo se apresentou relaxado, confortável, e “incluído” no local e no evento, incluindo-se mutuamente nas conversas, nos momentos de diversão, de discussão, etc.

Com relação à **infra-estrutura** proporcionada, principalmente nos ICP I e III²⁷, onde foram considerados os aspectos materiais (ambiência objetiva) do local, como a disposição da mobília que foi organizada pela equipe no ambiente²⁸ (almofadas, cadeiras, sofás), layout das mesas no refeitório, decoração e iluminação do ambiente (lareira, luz de velas, flores naturais, decoração original da Casa de Hóspedes), a determinação dos ambientes em que aconteceria cada atividade, etc. Buscou-se potencializar a percepção de acolhimento/hospitalidade dos participantes com relação ao local (Matutu, Casa de Hóspedes) de modo a incluir mais elementos que favorecessem a comunicação não-verbal na interação entre equipe-participantes. Os objetivos eram os mesmos descritos na escolha do local, porém a intenção era potencializar essa ação ao local criando uma ambiência objetiva favorável. Foi percebida

²⁷ Lembrando que os ICP I e III aconteceram respectivamente no Matutu e em Atibaia em hotéis bloqueados para este evento, de modo que houve total aproveitamento das instalações dos estabelecimentos para esse fim. O que não aconteceu no ICP II que foi realizado no Clube da empresa, próximo a ela, sem a hospedagem dos participantes.

²⁸ Vale lembrar que os proprietários da Casa de Hóspedes permitiram que essas modificações, uma vez que a pousada estava à disposição deste evento. A colaboração dos proprietários e da equipe da pousada foi fundamental nesse sentido.

uma facilidade à interação, como também a existência de um sentimento do ser acolhido e do sentir-se relaxado e confortável, facilitando as interações entre equipe-participantes e entre os próprios participantes, que foi proporcionada por fatores da ambiência objetiva criada no local. As almofadas no chão permitiam posturas de relaxamento, certa informalidade e interatividade; a lareira acesa reunia grande parte dos participantes ao redor e instigava à conversas amigáveis; a ausência de cadeiras e a proposta de sentar-se em círculo nos momentos de discussões e propostas de atividades pela equipe auxiliaram na participação e atenção mútua; a iluminação à luz de velas e ausência de equipamentos eletrônicos (TV, computadores) favoreceram à proximidade e interação do grupo; do mesmo modo, a disposição das mesas e cadeiras no refeitório, em layout de mesa única, à interatividade. Portanto, constatou-se que a comunicação não-verbal proporcionada pelo ambiente estrategicamente trabalhado obteve resultados positivos na direção da interatividade e hospitalidade. Esse componente não esteve tão presente no ICP II, já que havia poucos recursos que pudessem ser trabalhados e manipulados a favor do acolhimento, sendo notado, em alguns momentos, uma certa insatisfação ou indiferença com relação ao local (Clube da empresa), por se tratar de um ambiente que remetesse a empresa e ao cotidiano (os participantes iam embora para suas casas no final das atividades do dia). Esse fator deixou de contribuir com a percepção de deferência e acolhimento, característicos da hospitalidade, pelos participantes. Alguns participantes do ICP I e III expressaram em certos momentos, e nos depoimentos, a surpresa e satisfação com a escolha dos locais e ambiência proporcionada. Portanto, a categoria presente mais expressivamente percebida nesses resultados foi a **Hospitalidade**, nos eventos I e III.

Com relação à estratégia da atuação e **participação dos mobilizadores** da equipe do IIE junto aos participantes em atividades específicas, configuradas pela presença ou afastamento monitorado destes em relação aos participantes: no ICP I e III houve uma participação ostensiva e freqüente dos mobilizadores. Já no ICP II essa participação foi menos ostensiva e menos freqüente, segundo as estratégias das atividades propostas. No ICP I essa participação aconteceu praticamente em todas as atividades propostas, uma vez que era pretendido integrar e gerar certa cumplicidade entre os mobilizadores-participantes no intuito de diminuir a sensação dos participantes de que eram avaliados pela equipe do IIE. Nos demais eventos essa percepção não esteve tão presente. A função principal dos mobilizadores era a de promover “a liga” entre os participantes, motivando-os, promovendo a interação. Os mobilizadores foram acolhidos pelo grupo, verificado tanto na observação quanto no relato dos participantes. Percebia-se uma predisposição e uma atitude de hospitalidade nos

mobilizadores que parecia ter um efeito “contagioso” no grupo todo. A atuação dos mobilizadores foi maior nos ICP I e III. No ICP II, em virtude da estratégia adotada ter direcionado os mobilizadores a uma participação menos ostensiva e mais de observação e monitoração, na medida em que os participantes tinham mais autonomia na maior parte das atividades (especialmente as de organização, planejamento e execução do evento-referência).

Portanto, foram percebidas atitudes e manifestações de cumplicidade, respeito, aceitação, inclusão e acolhimento em relação aos mobilizadores pelo grupo dos participantes. Dentre essas manifestações, as mais freqüentes eram as de busca dos mobilizadores para a conversa, olhares atentos e respeitosos, perguntas que demonstravam interesse, etc. As categorias presentes eram a **Hospitalidade**, nas duas perspectivas (participantes em relação aos mobilizadores e vice-versa); **Atenção cuidadosa**, principalmente a partir dos mobilizadores, quanto ao saber a hora de intervir, ou de se afastar, de participar ou não de algum momento da atividade. No ICP II esse afastamento maior dos mobilizadores também foi resultado de uma atenção cuidadosa em evitar tomar para si a responsabilidade, ou a frente na organização do evento-referência (uma vez que eles possuíam muita experiência nesse sentido). A Hospitalidade em relação aos mobilizadores e equipe do IIE foi demonstrada também, no ICP II, quando houve o convite formal à equipe para participarem do almoço, junto aos convidados de honra (família de proprietários da empresa). Os participantes poderiam ou não incluir a presença da equipe do IIE, devendo justificar essa escolha frente aos objetivos que traçaram para o evento-referência. Este convite foi interpretado como uma atitude hospitaleira dos participantes, uma vez que tinham a escolha de manter a equipe à parte deste momento. A Dádiva da palavra também esteve presente nas relações entre participantes e mobilizadores, especialmente nos momentos dos Grupos de Reflexão em que havia a participação de mobilizadores.

Com relação à estratégia de ação das **refeições em conjunto**, que aconteceram nos ICP I, II e III: a intenção era promover a sociabilidade, a proximidade entre os participantes e a equipe, num espaço de convivialidade onde se compartilhavam as refeições. Esses momentos de refeição faziam parte das atividades dos eventos e não eram considerados como “recessos”. Como resultado dessa ação, notaram-se em alguns participantes atitudes espontâneas de servir o outro, gestos de cortesia, preocupação com a etiqueta à mesa, atitudes estas que forma consideradas como pertencentes à uma ritualização da hospitalidade. Notou-se também uma predisposição geral ao diálogo entre os participantes e uma conversação mais informal e descontraída; não foram observadas atitudes de isolamento de nenhum participante durante as refeições, ainda que fosse possível alguém fazer a opção de comer

num canto isolado da mesa. A categoria presente mais marcante foi a da **Hospitalidade**, percebida principalmente nos momentos de ritualizações de compartilhamento de espaços (mesa de refeições) e no servir e ser servido (pelos participantes e membros da equipe). Também com relação à refeição em conjunto, foi interessante notar que, no ICP II, quando os participantes tiveram que decidir sobre o layout das mesas durante o almoço do evento-referência, eles optaram por uma mesa única, por entenderem também que esta opção favoreceria a integração e a hospitalidade com relação aos seus convidados e aos anfitriões (participantes). Outra categoria de análise presente foi a **Atenção cuidadosa**, percebida principalmente quanto a atuação dos mobilizadores que se preocupavam em manter a interatividade fluindo, mudando estrategicamente suas posições nas mesas, ora aglutinando pessoas, ora evitando as “panelinhas”; mobilizando as pessoas a conversarem, ou até quando algum grupo estivesse em uma conversa mais importante, cuidando para não invadirem, não tomarem a palavra, de modo a permitir o fluxo natural da conversa.

Quanto aos **Grupos de Reflexão**, que aconteceram em todos os ICP, o principal objetivo foi promover a circulação da palavra, através de um ambiente de “segurança”, “protegido”, para que essas as pessoas pudessem ler e falar sobre suas emoções e reflexões abertamente, protegidas por regras e monitoradas pela presença dos mobilizadores nos grupos. As regras foram criadas para que se respeitasse a fala do outro, se procedesse à escuta de qualidade e evitassem julgamentos, comentários ou atropelos que pudessem prejudicar/interferir imprudentemente na abertura do outro, no diálogo. Foi observado que houve respeito a essas regras e a escuta, a atenção e o diálogo ocorreram com harmonia. A despeito das regras, o interesse pelo discurso do outro, a escuta atenta e perguntas que demonstravam interesse estavam presentes nas atitudes dos participantes. A categoria presente foi a **Dádiva**, enquanto circulação da palavra expressando sentimentos e pensamentos. Isto foi verificado através da produção dos textos que seriam lidos dentro e para o grupo de reflexão, que poderiam ter se limitado a poucas linhas ou palavras vazias que não demonstrassem o envolvimento ou interesse no diálogo. Porém, a escrita dos textos foi relevante em tamanho e de significativo conteúdo emocional. Fora observadas atitudes e expressões que demonstravam atenção ao outro, escuta e acolhimento, manifestadas principalmente por meio da comunicação não-verbal.

Com relação às **atividades não-estruturadas**, a saber: as **caminhadas, cavalgadas** (ICP I), **caminhadas noturnas** (ICP III), **vivências psicomotoras** (ICP I, II, III), a intenção era criar um espaço alternativo fora do local onde os participantes estavam hospedados;

promover outras oportunidades de interações. Quanto aos resultados, foram percebidas manifestações de entrega, de disposição em participar; gestos de camaradagem entre os participantes; gestos de cortesia; sentimento de união, observados durante as caminhadas e cavalgadas, onde eles permaneciam sempre juntos, esperando os que momentaneamente se afastavam, adaptando o ritmo aos mais lentos, etc. Alguns eventualmente despontavam e iam mais depressa, mas logo se juntavam ao grupo, espontaneamente. A atenção cuidadosa foi observada mais frequentemente na atuação dos mobilizadores nessas atividades, enquanto que um cuidado ora mais ostensivo, super-protetor, ora mais sutil, ora ausente, foi observado nos participantes. Isso faz pensar a respeito da atenção cuidadosa ser manifestada mais facilmente nas pessoas que foram mais “preparadas” para exercê-las (mobilizadores) em comparação às pessoas que a apresentavam espontaneamente (participantes).

A respeito da “**hospedagem compartilhada**” que aconteceu especificamente na ICP III: a intenção foi promover outra intensidade de convivialidade, numa micro-ambiência onde se compartilhava o mesmo quarto, o mesmo banheiro, num espaço de menor privacidade individual que induzia a um maior prestar atenção no outro. Tratou-se de uma estratégia arriscada onde a probabilidade de conflitos era grande. Porém, foi percebido que eles se aproveitaram desses momentos para se conhecerem melhor, o que apareceu em muitos relatos dos participantes. As ritualizações de hospitalidade (etiqueta, gestos de cortesia) estiveram presentes e ajudaram a contornar a dificuldades, a resolver conflitos, lidar com o respeito aos limites do espaço alheio enquanto espaço compartilhado (Quem toma banho primeiro? A preocupação em arrumar suas próprias coisas no quarto. Como proporcionar privacidade num mesmo quarto? Como não invadir o espaço do outro?). Enfim, um exercício de hospitalidade muito interessante, que teve resultados surpreendentes com relação à aproximação e abertura ao outro, e que apareceram nos depoimentos relatados posteriormente. Portanto, a principal categoria observada foi a Hospitalidade, mas houve também a Atenção cuidadosa no sentido de não invadir, de respeitar os limites sutis dessa convivialidade e proximidade induzida.

Com relação à **programação aberta**, que aconteceu principalmente no ICP I: o objetivo era seguir uma lógica de desenvolvimento e não a de modelo, de modo a não engessar a programação. Tratava-se do primeiro evento, do primeiro encontro entre os participantes, e a programação não poderia ser forçada ao grupo. Era preciso “sentir” a predisposição do grupo, “baixar as defesas”, e isso só poderia ser percebido no momento em que estivessem todos juntos no local. O grupo poderia caminhar em direção ao “fechamento”, ao conflito, numa recusa da interação, quanto na abertura, na aceitação. Não era possível à equipe prever para onde o grupo caminharia no momento em que estivessem todos juntos.

Desse modo, a programação aberta propiciou à equipe e especialmente aos ministrantes, qual seria o melhor “*timing*” para apresentar cada atividade. Por exemplo, quando iniciar o seminário formal, que trataria de assuntos mais técnicos? Quando aplicar as vivências? Em que momento caberiam as caminhadas e cavalgada? Qual atividade proporcionaria uma maior abertura e relaxamento do grupo? O resultado percebido foi que efetivamente a programação aberta possibilitou à equipe e aos ministrantes atingirem esses objetivos, apresentando as atividades a partir da reação do grupo, que se manifestou favorável e com disposição à todas as atividades propostas, mesmo as que ocorreram no frio e debaixo de chuva. Nesse caso a principal categoria presente foi **Atenção cuidadosa** por parte da equipe, ao precisar saber prestar atenção e cuidar para que fosse respeitado o fluxo natural dos acontecimentos durante o evento.

Com respeito à atividade no ICP II de **organização do “evento-referência”**, teve quase a mesma função da “hospedagem compartilhada”, uma vez que foram induzidos a uma convivência e à ritualizações de hospitalidade, com o objetivo de promoverem uma “festa”. Os resultados foram ambivalentes. Por um lado houve momentos de intensa proximidade, camaradagem, ajuda mútua, observados principalmente durante a realização do “evento-referência”; por outro houve momentos de conflitos, de stress nas relações, manifestações de certa intolerância ao outro, observados durante os momentos de planejamento do evento. Os atos de hospitalidade foram efetivamente manifestados durante a festa, junto aos convidados, assim como houve a dádiva de bens e serviços, em forma de alimentos e preparativos para a festa, que extrapolaram o contratual. Muitos participantes passaram a noite toda preparando pratos especiais para o dia seguinte, indo buscar ingredientes em outras cidades (por exemplo um dos participantes foi buscar um peixe chamado “vermelho” que foi trazido da cidade de Santos, a mais de 100 km de distância do local do evento); outros participantes confeccionaram materiais decorativos e artesanais para a festa. Porém, a estratégia não teve resultados tão positivos com relação à ambiência favorável para a abertura e acolhimento, no sentido de favorecer a comunicação, nos momentos dedicados às reuniões livres entre os participantes para o planejamento do evento-referência. Notou-se que a ambiência objetiva e subjetiva não favoreceu à abertura, ao apaziguamento, e os conflitos apareceram com frequência e em vários momentos. Seria possível portanto atribuir à falta da hospitalidade e da atenção cuidadosa nesses momentos? Uma vez que durante a realização do evento-referência, onde a hospitalidade parecia predominar entre o grupo, esses conflitos não emergiram. Portanto, as categorias **Hospitalidade** e **Dádiva** estiveram presentes somente durante a realização do evento-referência e das vivências psicomotoras, e não foram tão significativas

nos demais momentos do ICP II como um todo. Muitos fatores podem ter contribuído para que os participantes tenham vivido situações de conflito durante parte deste evento, e questiona-se o fato deste evento ter sido o único que não proporcionou total imersão (os participantes não ficaram hospedados no local, não foram isolados de seus ambientes cotidianos e de trabalho), prejudicou a ambiência e afetou a interação dos participantes, comprometendo o resultado deste evento; as atividades não-estruturadas nesse evento não envolveram mudança de ambientes como caminhadas, cavalgadas; a participação dos mobilizadores foi menor. Enfim, parece que houve uma significativa falta de ambiência favorável da hospitalidade neste evento, o que pode ter contribuído para que a interação e a comunicação não tenham alcançado resultados tão positivos, como alcançou no evento anterior (ICP I) e posterior (ICP III) a esse.

Análise dos depoimentos pertinentes à observação participante

Os depoimentos foram analisados na perspectiva da obtenção dos dados que viessem a contribuir sobre a percepção dos participantes em relação às mudanças (quer sejam melhoras ou não) em seus processos comunicacionais .

É importante lembrar que não houve uma entrevista direta aos participantes a respeito da hospitalidade e da atenção cuidadosa, e que os participantes desconheciam a existência da perspectiva da pesquisadora em relação a essas categorias de análise. Portanto, não foram esperadas citações/referências diretas à hospitalidade em seus discursos. Porém, foi possível destacar relações indiretas que podem ser atribuídas à questão da ambiência por ela engendrada.

Desse modo interessava verificar se os participantes, que outrora vinham se queixando/demonstrando problemas em seus relacionamentos profissionais, perceberam mudanças em si e em seus pares, se houve predisposição ao diálogo, tolerância ao discurso/idéias do outro. Os depoimentos então ganham destaque na observação participante como evidências empíricas que dizem respeito/fazem referência às mudanças de comportamento/processo comunicacional percebidas durante essa jornada dos três eventos que compuseram a prática de intervenção.

Destaca-se, logo no início dos depoimentos do ICP *Journey I*, o relato de dois participantes ao ministrante/coordenador do evento. O primeiro, expressa sua dúvida a respeito da necessidade/sucesso do evento, no momento de sua convocação, e em seguida faz sua avaliação:

[...] “olha, eu não tenho tempo a perder”, o nosso ambiente requer, assim, muita concentração, a nossa total devoção de cada um, e eu vinha pensando até mesmo no ônibus, eu disse: “poxa, amanhã vai ser difícil na empresa. As pessoas chaves estão ausentes e será que nós vamos tirar proveito de uma forma que compense esse dia que nós perdemos?”. E a partir do momento que nós chegamos, e que tudo foi evoluindo... tudo, os eventos em si, eu tomei uma noção de que “poxa, era importantíssimo nós estarmos aqui!”.

O mesmo participante também faz uma referência à imersão proporcionada pelo evento:

[...] eu consegui, uma coisa que eu não imaginei que fosse possível, eu consegui me desligar daquele nosso cotidiano e me ligar, focar totalmente nesse nosso evento. Eu acho que isso foi assim algo que me surpreendeu.

Essas observações podem estar sinalizando que a ambiência estratégica adotada conseguiu alcançar o efeito desejado em proporcionar uma imersão e facilitar o foco no evento e conseqüentemente, nas relações interpessoais envolvidas.

O segundo participante também expressa sua dúvida/descrença durante a realização da primeira vivência psicomotora proposta no primeiro dia (ICP I):

Quando nós chegamos aqui, eu vou ser bem sincero, eu sou extremamente cético, e quando chegou a hora de colocar as vendas nos olhos, eu falei...isso aqui, esse negócio não orna [risos] [inaudível] não vai funcionar comigo, mas...fazer o quê?

E em seguida observou:

Aí, um pouco como o E.Z. falou, a ficha não foi caindo lentamente, diversas fichas caíram rapidamente, na seqüência, cada uma com um impacto diferente. E aí eu fiquei muito surpreso pela minha receptividade para uma coisa que, de antemão, se tivessem me dito, eu diria: “não quero nem saber! Isso aí não é comigo.” E essas fichas que foram caindo eu sei claramente quais foram e elas falaram para mim...desde a cavalgada,[...]

Também com relação à auto-percepção e à disposição em mudar de comportamento, destacam-se estes relatos de diferentes participantes:

Eu pude notar em mim características que não são positivas e eu vou querer trabalhar em cima disso para um futuro melhor.

Muitas surpresas para mim sobre mim! “bom, eu me conheço!”, “que nada! Você não se conhece mesmo!” E foram surpresas agradáveis. E assim, em suma, o que eu vou repetir de novo é que eu aprendi muita coisa. Agora a minha meta é pôr esse aprendizado em prática.

[...] E chegando aqui, no decorrer das atividades, muitas coisas aconteceram, no sentido de...vamos lá...primeiro as conscientizações. Porque muitas coisas que você sabe...tem muitas coisas que você pregou aqui, que você ofereceu, algumas pessoas aqui já sabem, mas o grande problema é você conscientizar, reativar esse conhecimento seu e perceber que no dia-a-dia você não está aplicando isso.

Quanto à oportunidade, percebida, dos participantes se conhecerem melhor (ICP I), ressaltando a importância da convivialidade, da convivência que promovesse esse tipo de contato:

Além disso, o curso serviu para a oportunidade para todos nós conhecermos melhor uns aos outros. Foi, acho, um ponto muito importante. Porque para você trabalhar em time, você precisa conhecer melhor as pessoas. E nós nunca tivemos, realmente, a oportunidade de todo mundo aqui, passar alguns dias juntos fazendo coisas juntos, e principalmente descobrindo coisas novas dos outros. Acho que isso foi muito importante. E obviamente a gente quer levar esse conceito conosco, não é?

Com relação à percepção da necessidade de prestar atenção em si mesmo/auto-monitorar suas próprias atitudes em prol da manutenção/qualidade dos relacionamentos, destaca-se este relato (ICP I):

[...] foram informações bastante importantes e, a gente vai ter que fazer um auto-policimento, um auto-monitoramento das atitudes, procurando buscar ... aplicar essas informações que foram dadas aqui. Isso sem dúvida, vai ser o ponto mais difícil, mais crítico de fazer...da gente aplicar e auto-monitorar. Então, como um todo foi bastante interessante, muito importante para o grupo [inaudível] e para integrar as 2.3 gerações [risos] que nós temos aqui [inaudível].

Quanto à ambiência criada que favoreceu à comunicação:

[...] Parar para conversar, assim...do jeito que a gente conversou nesses últimos dias...difícil! E eu fiquei surpreso [inaudível], no início, com todo mundo... da atuação de todo mundo, eu gostei muito, eu gostei de ver, realmente! O ambiente que foi criado com todo mundo aqui...porque todo mundo aqui ...foi propício exatamente a isso.

Não é possível atribuir a esse discurso a percepção, do participante, da circulação da dádiva da palavra?

O mesmo participante chama a atenção para a questão da confiança percebida dentro do grupo e o quanto isso contribuiu para melhorar o relacionamento entre eles:

A coisa mais importante que hoje eu vou tirar daqui é... eu acredito que até que, um pouco antes da gente chegar aqui, nós todos já nos conhecemos, faz muito tempo, ou um pouco menos, mas, nos conhecemos bem, mas [inaudível] todo mundo, eu acho. Mas o que faltava, talvez, era uma base de confiança para ver o relacionamento crescer. Então, o relacionamento de cada um sempre foi bom, mas agora podemos elevar um pouco mais e fazer melhor ainda.

Outra referência que trata da oportunidade de se conhecerem mais atentamente, de uma maneira mais “aberta”, pressupondo uma atitude acolhedora das pessoas (ICP I):

Mas foi legal para poder conhecer cada um, pessoalmente... o J.F. que normalmente eu não conversava muito, assim...mas o resto eu já conheço. [...]. Mas eu acho que... inicialmente foi muito bom, porque todo mundo “baixou as guardas” e conheceu cada pessoa por si mesmo, e agora é, o próximo passo, botar isso aí no trabalho.

Nota-se a frequência com que os participantes fizeram menção à importância de se dar continuidade no ambiente de trabalho, às mudanças/attitudes desenvolvidas durante o evento.

Outro relato (ICP I) chama a atenção para a necessidade percebida em se intensificarem os momentos de inter-relações, sugerindo inclusive atividades que promovessem um certo conflito (monitorado?). Questiona também a falta de mais tempo para que as atividades tivessem mais impacto. Essas reflexões apontaram para a necessidade da continuidade/ de se promoverem novas oportunidades, além deste primeiro evento:

[...] talvez uma sugestão da minha parte, eu acho assim, as atividades que nós fizemos em grupo, eu acho que a chuva atrapalhou um pouco nesse sentido, mas eu acho que se tivesse alguma atividade em que a gente tivesse que se inter-relacionar mais. Ta, nós caminhamos até a cachoeira, mas eu vou ter que ajudar o L.A., o L.A. vai ter que ajudar o P.L. senão o cara vai cair, mas, foi algo assim, nós estávamos no grupo, mas poderia haver algum tipo de evento que tivesse que ter um contato maior. Os exercícios nós fizemos grupo, pequenos, mas... o tempo...o fator tempo, não só clima como... “poxa, tem mais dez minutos, a gente tem que acelerar para a próxima etapa”, eu acho também que a gente não teve tanto tempo assim, não é? Foram poucos dias, corridos, o pessoal chegou cansado, mas alguma atividade que talvez a gente tivesse que se comunicar mais e talvez até chegar a perder a paciência um com o outro para ver qual foi a reação final.

Esse relato faz refletir a respeito da maneira e do quanto cada um conseguiu relacionar as atividades não-estruturadas à questão da comunicação. Nesse caso, especificamente, questiona-se se houve o impacto necessário, promovido pela ambiência da hospitalidade e da atenção cuidadosa, em promover uma maior comunicação, com relação direta aos problemas comunicacionais. Porém, este participante fez referência ao primeiro evento da jornada. Vale, portanto, destacar o depoimento deste mesmo participante no terceiro evento (ICP III), e observar sua percepção após a continuidade sugerida:

[..]. E na minha visão o primeiro Journey foi num certo nível, o segundo foi mais um nível, e o terceiro agora é a união dos dois grupos, especialmente pela escolha do pessoal que veio, é uma mistura. E o fato da gente conseguir se comunicar tão bem é uma indicação de que a gente pode transmitir este tipo de família para a INDECA, e para o nosso trabalho, e realmente viver neste estilo de vida, trabalhar assim e ter um sucesso muito grande, eu acho. E eu concordo com o B.C. eu não tenho dúvida nenhuma de que isso vai acontecer.

Outro relato que faz referência a importância dessa continuidade, e sua percepção com relação à melhora dos processos comunicacionais:

eu vejo [inaudível] palavra que é “continuidade”, que eu acho que é... que está existindo a continuidade de todo este processo com essas jornadas. Eu tenho até o exemplo do Journey II... eu não participei do I para poder comparar com esse, mas comparando o II com esse, eu vejo uma comunicação bem melhor, tipo...no Journey II,[..]

Este mesmo participante relata sua percepção a respeito da melhora dos processos comunicacionais, agora levando em conta sua participação em dois dos eventos da jornada (ICP II e III). Ele destaca também a questão da convivência proporcionada pela hospedagem compartilhada, promovida no ICP III:

[...] .era muito difícil de comunicar, porque o pessoal não respeitava muito a palavra do outro... então eu acho que todo esse processo está sendo proveitoso para a empresa, que nem eu falei no final do Journey II também...acho que o mais importante era que o tudo que se aprendeu nos três dias fosse levado para dentro da empresa. E isso ocorreu no II. Então eu tenho certeza que no III vai acontecer novamente. Eu acho que o mais proveitoso, no meu caso, nesse Journey III, foi o convívio que eu tive com o senhor L.A., que eu nunca tive com tanto... da maneira que eu tive nesse Journey. Eu acho que isso foi muito importante para mim, porque eu sei que a gente tinha pouco trato no dia a dia, até por uma questão de um estar, agora, mais afastado um do outro, e isso para mim foi o mais proveitoso de todos...dessa jornada toda. Além, bom, do que eu falei, dessa melhoria em termos dessa comunicação entre todas essas pessoas que representam os distintos departamentos da empresa.

Neste relato (ICP III) destaca-se a questão da abertura ao outro, como uma possível relação atribuída à convivência através da hospedagem compartilhada, que pode também estar indiretamente relacionada à questão da atenção cuidadosa e à hospitalidade percebidas:

Eu acho que, o que eu senti agora, nesse journey III, que foi uma somatória do primeiro, é aprender a gostar e a palavra é essa mesmo, não tem outra palavra, é gostar das pessoas com quem eu trabalho. Gostar é uma coisa extremamente difícil, porque você tem que ... eu já escutei aquela frase: “eu não preciso gostar de você para trabalhar com você”, mas eu acho que precisa gostar. Eu acho que gostar de uma pessoa...é possível você aprender a gostar de uma pessoa. Nós já vimos nesses Journeys que todos nós temos a mesma meta, temos uma boa vontade, nós somos “men and women of a good will”. Então, sendo isso a coisa, então gostar é o próximo passo. E o B.C. falou uma coisa que prá mim foi a...senão a mais importante, muito perto disso: de eu ter conhecido o B.C. De eu ter aprendido a gostar do B.C. Eu aprendi a apreciar a presença dele, os comentários dele, a profundidade, a profundeza...um montão de coisa.

Outra referência à importância da abertura ao diálogo, à dádiva da palavra e à melhora no processo comunicacional do grupo, percebidos durante este evento, veio através deste relato (ICP III):

[...] o que eu vejo é que as pessoas estão tentando, cada uma a seu modo, se adequar a tudo que já foi falado até agora. Houve um exemplo muito típico no dia de hoje que, houve um início de uma pequena animosidade, que logo foi contornada, porque, acho, que as pessoas levaram em consideração tudo aquilo que já está sendo interiorizado, e contornado a situação de uma forma brilhante, e eu acho, levando tudo a um bom termo, e provando que realmente que a conversa é a parte mais importante E a partir do momento que a gente pode conversar, discutir sem brigar, e isso é possível, plenamente possível, então eu acho que uma boa parte do objetivo já foi alcançado.

No mesmo sentido, segue este outro relato de outro participante (ICP III):

Aqui eu senti o respeito pelo trabalho do outro e como é importante a gente conviver em grupo. Por mais que a gente trabalhe junto lá na INDECA, a gente não tem cinco minutos para parar e para prestar atenção no outro. E de repente você consegue harmonizar melhor o trabalho se você conhecer as particularidades e o próprio limite de cada um. Então é importante você ter esse convívio pessoal com as pessoas que trabalham perto da gente, porque a gente não tem tempo, é aquela rotina e a gente acaba não conhecendo nada sobre a vida do outro. E quando a gente é uma equipe, e temos particularidades lá na INDECA, porque eu acho que isso é importante [...]

Este mesmo participante questiona a efetividade das festas de confraternização da empresa e faz uma relação com o que foi percebido durante a hospedagem compartilhada promovida durante o terceiro evento (ICP III):

a gente precisa ter esse contato, porque nas festas que a gente faz, a gente não consegue isso. Senta cada um numa mesa, cada um leva a família ou mesmo quando a gente está sozinho, a gente não tem esse contato tão próximo como a gente tem num evento desse. E eu acho que isso é importante “prá caramba” para todo mundo. E para mim também ficou muito o contato com a J., conhecer um pouco mais, me aproximar um pouco mais deles e eles da gente, porque isso também a gente precisa ter esse contato. Achei que foi super importante eu ficar com ela e ela conhecer até um pouco mais, nas entrelinhas, do departamento [...]

Este relato de outro participante (ICP III) faz menção à importância dos momentos de privacidade/silêncio, mas também ao equilíbrio entre o “eu” e o “outro”:

as práticas que foram feitas me põem a refletir em vários aspectos, principalmente, como eu disse lá na caminhada, naquele momento que você fica sozinho, aliás, em silêncio, que você ouve o que está ao redor, é importante. E nós precisamos disso também no dia-a-dia dentro da empresa. Mas por outro lado também, essa união, essa discussão, essa coisa...que são coisas que equilibradas casam muito bem. O teu “eu” e o “nós”, não é? Que faz com que a gente consiga crescer isso...esse lado profissional, esse lado da empresa.

Outro relato que faz referência à percepção da abertura ao outro e ao respeito às diferenças:

Prá mim o Journey III foi assim algo que...que eu notei da parte de todos...que eu fiquei muito contente com isso, assim...o esforço de lidar com as diferenças de cada um. Nós somos, além de lidar em departamentos diferentes, nós somos bem diferentes um dos outros,[...]. São coisas assim que são importantes.

Por fim, destaca-se o relato do CEO da empresa, que faz referências à evolução percebida no grupo, tanto em melhoras nas relações interpessoais quanto no fortalecimento de seus vínculos:

Porque o empenho, a entrega que vocês tiveram ao processo dos Journeys, inclusive, que termina aqui, é muito grande. Isso para mim é um orgulho, porque foi um investimento que a gente fez nas pessoas da Indeca. Eu me lembro que quando meu pai faleceu, o que ficou na minha cabeça e no meu coração [emoção] foram as pessoas [...]. Mas eram essas pessoas. Nós tínhamos que achar uma maneira de trabalhar, desenvolver as pessoas, para que consigamos continuar crescendo, continuar desenvolvendo uns aos outros, aprender mais sobre o cacau, aprender mais sobre uma indústria, aprender mais de tudo. É essa que faz a diferença. [...] E eu fico muito feliz depois de ver o primeiro evento, o segundo, o terceiro [emoção] de ver como a gente realmente conseguiu aprender muito uns dos outros, e avançar o nosso relacionamento, não só na empresa, mas pessoalmente. Não é? O meu

vínculo com minha irmã²⁹, com a F., com a M. e assim por diante. Não é? Depois de um transtorno grande que tivemos [emoção]. Acho que estamos nos saindo muito bem [emoção]. Eu só espero que isso não seja encarado como um final de uma jornada. Mas o início [emoção].

O que emerge destes relatos nos permitem fazer sinalizações na direção da hospitalidade, da dádiva e da atenção cuidadosa e suas relações/implicações em ambientes/âmbitos corporativos.

Frente a estas sinalizações, apontadas durante os depoimentos, levou-se em consideração o momento de euforia comumente encontrados nos encerramentos de eventos percebidos como bem-sucedidos. Por esse motivo procurou-se não considerar, nos trechos dos relatos destacados, os elogios e expressões que demonstrassem esses sentimentos.

Os depoimentos sugerem que houve uma atribuição, direta e indireta, à ambiência, percebida pelos participantes como um clima/atmosfera favorável, uma abertura ao diálogo, um acolhimento do outro, onde se pode exercer/vivenciar uma experiência positiva em relação aos processos comunicacionais e à sociabilidade do grupo, e que este pode/deve inclusive ser estendido ao ambiente de trabalho na empresa.

Levando-se em conta as observações das reações/atitudes dos participantes, bem como suas percepções expressas através dos depoimentos, é possível inferir que houve uma relevante contribuição da ambiência gerada pela hospitalidade, pela circulação da dádiva e pela atenção cuidadosa, nas ações, atitudes, auto-análises e mudanças comportamentais que favoreceram o processo comunicacional entre o grupo observado.

²⁹

A irmã do depoente (Js.L.) estava presente e era uma das participantes do evento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de amplas proporções que expressa a globalização do capitalismo, expressa também a globalização da questão social, envolvendo relações baseadas no utilitarismo, a excessiva competitividade em detrimento à solidariedade e a alteridade. Embora os problemas sociais obviamente, continuam e continuarão a manifestarem-se em seus diversos âmbitos (locais, regionais, nacionais, etc.) já é evidente que estão se manifestando, e continuarão a se manifestar, em escala mundial.

A empresa que contratou o IIE para que desenvolvesse e aplicasse um projeto de intervenção, tendo como objetivo melhorar a comunicação, auxiliar na melhora dos processos comunicacionais e interpessoais de seus colaboradores, parece refletir as demandas corporativas que reagem às questões inerentes ao fenômeno da globalização. A velocidade das mudanças afeta as estruturas organizacionais na busca incansável por produtividade, lucratividade e qualidade, fazendo-se necessárias atualizações e reestruturações constantes nos processos de gestão de conhecimento, de pessoas e governança corporativa. Estes se tornam cada vez mais atentos e dedicados à comunicação como valor estratégico, e passam a perceber sua importância para que haja um entendimento cada vez maior entre as pessoas envolvidas na empresa, para que possam continuar a competir mantendo ou melhorando seus padrões de produtividade e lucratividade.

A comunicação nas organizações parece ter se tornado o “órgão de choque” de tensões no mundo do trabalho fazendo com que a comunicação tenha uma importância significativa, tornando-se então um elemento estratégico na gestão de pessoas. Porém, essa atenção voltada a questão da comunicação, quer seja entre colaborador-empresa, quer seja entre seus pares, conduz a uma perspectiva humana da comunicação, enquanto relação com o outro, uma vez que o comunicar-se está na base do relacionamento humano. Isso nos inclina a pensar sobre a qualidade da comunicação humana favorecendo o entendimento entre as pessoas, desde que essa qualidade envolva características de atenção, empatia, percepção do outro, o cuidado na escolha do que se diz, um autocontrole ao lidar com as emoções envolvidas no processo. Válidas não só no ambiente do trabalho como também no pessoal.

Assim, a palavra, e em especial a própria fala, torna-se o principal instrumento de ação do executivo seja para comunicar-se, seja para alcançar resultados. No entanto, por tratar-se de um instrumento sutil e complexo, não é de se surpreender que tantos intercâmbios verbais gerem, inevitavelmente, numerosas tensões psíquicas originadas pela enorme variedade de sentimentos que extrapolam o âmbito profissional

Essa importância voltada para a comunicação nos faz refletir a respeito da abrangência de sua dimensão, no sentido dela ir além da troca mediática de informações.

Quando se fala em comunicação, o falar, o expressar-se, parecem ser os aspectos mais relevantes. Porém, é importante levar em conta que para que haja um desenvolvimento harmonioso da conversação, é preciso que se seja igualmente um ouvinte atento. A escuta de qualidade, atenta, é tão importante quanto à fala. É importante que o escutar não seja negligenciado. Não há como negar que para se obter uma compreensão em profundidade, faz-se necessário a escuta em igual profundidade. Acreditamos que esse escutar portanto, para que alcance essa amplitude, deva ir além da audição e se dê também através de outros sentidos que permitam que o outro e sua mensagem sejam captadas/assimiladas/percebidas.

Se o comunicar pressupõe o falar e o ouvir, e acreditamos que a alternância harmoniosa dessas funções torne a comunicação mais efetiva. E na experiência do ICP *Journey* foi possível observar essa dinâmica, em especial nas atividades dos Grupos de Reflexão, onde as pessoas puderam perceber, numa espécie de “*slow motion*”, as dificuldades e os benefícios de uma fala e uma escuta atenciosa nos processos comunicacionais vivenciados.

Levando-se em conta o importante papel da fala na construção do eu e do outro, a comunicação torna-se um recurso fundamental de reconhecimento de identidade. A perspectiva transindividual torna-se necessária nesse processo. Porém, face às dificuldades inerentes a todo processo comunicacional humano, nem sempre essa comunicação consegue ser bem sucedida, pois a linguagem impõe limitações na construção do sentido que se pretende dar, envolvendo um grande número de regras explícitas e implícitas, cujo desrespeito pode causar desconforto, sofrimentos psíquicos, ou até mesmo provocarem perturbações psicológicas profundas. Em vista disso não há como desconsiderar a dimensão ética da comunicação nas relações interpessoais.

Com relação à importância do encontro entre as pessoas, considerando que nesse momento existe uma “ameaça” implícita frente ao estranho, a sociedade define e solicita rituais que mediam tais ocasiões, onde o comportamento possa ser auto-controlado. Tais rituais envolvem o espaço que separam essas pessoas, a escolha do lugar e do momento, gestos de cortesia, as atitudes, olhares, a maneira que devem se tratar nominalmente. Isso demonstra que cada detalhe conta e é regido por inúmeras normas de etiqueta, ou seja, convenções sociais. O que emerge destes rituais é o propósito de estabelecer as condições mais apropriadas aos primeiros contatos, de modo a vencer a complexidade e incômodo recíproco que habitualmente acompanham os momentos desse encontro. Desrespeitar essas regras, por mais simples e sutis que pareçam, aumenta a possibilidade de mal-entendidos que podem interferir negativamente no êxito da conversa e da qualidade do processo relacional/comunicacional.

Dessa forma o ritual é um meio de mediar tais ocasiões, conduzindo o indivíduo a ser mais atento, cuidadoso, perceptivo com relação ao outro. Comportamentos elementares para que as pessoas possam interagir em harmonia. Dessa forma a polidez, a cortesia, são meios universais para exprimir e assegurar essa reciprocidade conveniente e necessária.

O ritual atinge também uma importância na medida em que tem o poder realçar uma série de idéias e valores que, de outra forma, seriam mais difíceis de discernir. Nesse sentido podem servir como um instrumental desenvolvido para enfatizar/realçar eventos cotidianos. Na experiência observada diversos momentos de ritualizações estiveram presentes nos eventos e efetivamente serviram como instrumental de potencialização dos processos comunicacionais.

Neste estudo a dádiva foi considerada, não como objeto de troca, mas como uma relação social por excelência, servindo em primeira instância para se estabelecer relações. Destacou-se a fala como uma importante dádiva, na medida em que são as palavras, frases e discursos que as pessoas trocam com maior frequência entre si. Assim, destacamos as trocas de palavras, enquanto diálogo e abertura ao outro, como atos relacionados à hospitalidade, no sentido de serem formas de se articularem relações sociais. Ao conceber a dádiva/hospitalidade enquanto formadora das relações propriamente sociais volta-se

diretamente na direção do resgate da solidariedade e de pertencimento social que seria, de certa forma, um antídoto para a exclusão social e do individualismo exacerbado.

Portanto, pensar em dádiva e hospitalidade é pensar na interação e no vínculo entre as pessoas que, evidentemente, se dá num tempo e num espaço determinado. Daí decorre a importância para a criação de espaços de interação e convivialidade que induzem às trocas, ao contato e ao encontro.

Naturalmente a relação com o outro é ampla e complexa, mas é indiscutível que um de seus aspectos fundamentais e críticos está intimamente ligado à questão da comunicação. E é justamente no campo da comunicação que a dádiva e a hospitalidade podem ser fortalecidas nesse processo relacional.

A hospitalidade foi considerada, neste estudo, como base da organização social, uma vez que trata do encontro entre estanhos que buscam se comunicar e levou-se em conta que o estudo da hospitalidade é o encontro entre diferentes, a identificação de formas e rituais de apaziguamento desenvolvidos pelos seres humanos para possibilitar esse encontro. Acreditamos que as regras da hospitalidade atuam evitando conflitos e essas regras não escritas possibilitam a formação das alianças fundadoras de vínculos de sociabilidade.

Uma vez que a hospitalidade é um encontro, ainda nem todos os encontros se tratam de hospitalidade, ela pressupõe o receber em seu espaço e ser recebido no espaço do outro. Isso implica que a hospitalidade seja acompanhada de numerosos ritos, servindo para delimitar fronteiras. Fronteiras/limites que podem se tornar móveis, porém nunca apagados.

A Hospitalidade pode, portanto ser considerada como um modo privilegiado de encontro, marcado por uma atitude de acolhimento do outro e um dos aspectos de convergência entre o Sistema *Ving Tsun* e a teoria da dádiva/hospitalidade está em ambos terem como foco a questão da relação com “o outro”.

A atenção cuidadosa, que envolve o cuidar, a prudência, a empatia, a percepção, revelam a dimensão do feminino no ser humano, independente de seu gênero. Esta dimensão tem grande importância para a discussão sobre “feminilização da guerra”, que está relacionada, diretamente, às questões da estratégia, da atenção cuidadosa e fundamentalmente à hospitalidade.

Partindo da idéia da lógica de desenvolvimento como base do pensamento estratégico chinês, destaca-se a importância de se seguir o fluxo natural das coisas, detectando a contento uma manifestação ainda iminente, para que se possa antecipar nossas ações – o que tem relação direta com a inteligência estratégica do sistema *Ving Tsun*. Essa antecipação permite que não se disponha do uso da força (característica *yang*), mas de percepção (característica *yin*). Com menor uso de força e seguindo o fluxo natural das coisas, pode-se pensar numa maior sustentabilidade da ação e de sua situação, o que é de grande valia a longo prazo.

Porém, o que permite esta sustentabilidade é a conjunção entre os relacionamentos humanos e a estratégia. O ponto ideal não é “derrotar/destruir” o outro, mas preferivelmente, fazer o outro se juntar a mim e juntos alcançarmos um objetivo que esteja a contento para ambos.

Essa mudança de perspectiva, do individual para o transindividual, proporcionada pela experiência da atenção cuidadosa, auxilia as pessoas no processo de auto-conhecimento, na medida em que estas começam a se ver através do outro, e melhor ainda, começam a se colocar no lugar do outro. Assim, a pessoa se torna mais apta a entrar em “sintonia” com o outro. Tratando-se de ambientes corporativos, isso implica em importantes ganhos na atuação de um gestor. Essa maneira de se comunicar de modo a não ter o convencimento do outro e sim sua mobilização, tem sua origem na “transmissão pura” do sistema *Ving Tsun*.

Assim, seguindo essa linha de raciocínio relacionada ao desenvolvimento humano, através da consciência de que os seres humanos estariam vinculados entre si, as pessoas se tornariam mais aptas a enxergar uma determinada situação sob ópticas diferentes, e não apenas do ponto de vista pessoal (individualista). Essa idéia correlaciona o desenvolvimento humano com a noção de inteligência estratégica, através de um modo específico de transmissão de conhecimento, proposto pelo sistema *Ving Tsun*, no qual está implícita a “atenção cuidadosa”.

Interessante observar nessa explanação que a idéia de prudência é aproveitar o melhor possível, de um modo inteligente, buscando seguir o fluxo natural das coisas, da vida real, sem causar uma interferência forçada, com grandes manipulações. Essa noção diz respeito à atenção cuidadosa. Ela é, antes de tudo, um sentimento de humanidade, sobre o cuidado que se tem com o mundo e com o outro.

Considerando-se também a premissa de que o sentimento de humanidade é a base da atenção cuidadosa, pode-se esperar que essa forma de relação com o outro promova uma maior sustentabilidade às suas relações, uma vez que as torna as pessoas mais aptas em perceber o outro, serem mais empáticas, mais prudentes e menos invasivas em seus relacionamentos. Nesse sentido, a alteridade permite que se fundamente a dimensão da interatividade, das relações sociais e organizacionais.

Esta pesquisa de cunho exploratório, que se apoiou no método da observação participante, possibilitou a investigação adequada de uma experiência que envolveu a dimensão da hospitalidade e do conceito de atenção cuidadosa, onde foi possível levantar importantes questionamentos a respeito de suas possibilidades e limitações da hospitalidade enquanto criadora de espaços privilegiados para o encontro e o receber humano.

Dessa forma, tendo em vista o objetivo desta pesquisa, e a observação participante dos eventos corporativos que compuseram a experiência analisada, foi possível constatar que houveram mudanças significativas, no sentido de uma melhora nas relações interpessoais e nos processos comunicacionais do grupo pesquisado. Foi possível observar uma ressignificação das relações, uma abertura ao diálogo e ao reconhecimento mútuo entre os participantes dessa experiência. Tais constatações nos permitem, portanto, levantar os questionamentos e fazer considerações a respeito das possibilidades e limitações do papel da hospitalidade enquanto geradora de ambiência favorável aos processos comunicacionais e relacionais.

Com respeito às mudanças de comportamento percebidas no grupo, no sentido da abertura/acolhimento ao outro, melhoria dos processos comunicacionais e fortalecimento dos vínculos e, acreditando se tratem de mudanças primordiais para a ressignificação dessas relações, atribui-se à hospitalidade e à atenção cuidadosa uma significativa contribuição para a criação da ambiência necessária a essas mudanças. Embora sua continuidade e sustentabilidade, no ambiente cotidiano corporativo, necessitem de outras práticas e ações associadas;

É justo ponderar, portanto, se esses comportamentos manifestos conseguirão se sustentar no dia-a-dia da empresa, que não estarão livres de novos conflitos, pressões por resultados etc. Porém, vislumbra-se a possibilidade de que a hospitalidade, juntamente com a

atenção cuidadosa, possa servir como geradora de ambiências e espaços privilegiados no ambiente corporativo para que essas mudanças se sustentem e se estendam aos demais membros da equipe;

Uma vez que houve uma demonstração de cuidado e acolhimento aos membros do grupo participantes da experiência que partiu da liderança dessa organização especificamente (INDECA/UCP), o que afinal permitiu o êxito da prática de intervenção na empresa, é importante considerar se, sem este apoio/cuidado que partiu de suas lideranças e não só do departamento de recursos humanos, conseguir-se-ia reproduzir o mesmo êxito em outros contextos que não contem com esse apoio e essas características de liderança.

Percebeu-se a importância desse espaço de acolhimento e abertura, que efetivamente proporcionou uma atitude de escuta, de tolerância, de respeito às opiniões e à posição do outro, ainda que se tenham sido expressadas angústias e frustrações. Esta ambiência foi, possivelmente fruto da dimensão da hospitalidade e da atenção cuidadosa, ainda que não se possa aferir-lhes a exclusividade de suas ações, por terem sido associadas a outras ações propostas pelo autor da prática de intervenção;

Pode-se, portanto atribuir a essas atitudes de acolhimento e abertura ao outro à dimensão da hospitalidade, uma vez que tantos autores citados demonstraram ser essa uma das principais funções éticas da hospitalidade? Acredita-se que seja esta uma de suas principais contribuições no contexto desta pesquisa;

Considera-se também a possibilidade de se atribuir a associação das atitudes que incluíram a dimensão da hospitalidade, com a atitude da atenção cuidadosa, demonstrada pelos participantes do grupo, ao prestarem atenção no outro, ao terem uma atitude não invasiva com relação as suas opiniões, como um dos fatores primordiais que contribuíram para que essas mudanças se estabelecessem; porém, há a necessidade de estudos mais aprofundados que possam isolar as condicionantes da atenção cuidadosa das demais, de modo a conferir-lhe (ou não) sua participação no resultado alcançado;

Deve-se considerar também se, somente uma atitude de hospitalidade, de abertura e acolhimento, sem as condicionantes da atenção cuidadosa, se seriam percebidas as mesmas mudanças comportamentais;

Da mesma forma, é relevante refletir se, apenas uma atitude zelosa, atenta e não invasiva, mas sem um ambiente acolhedor, sem a abertura a que se dispõem atitudes hospitaleiras, condicionariam às mesmas mudanças comportamentais observadas;

Se o papel da hospitalidade enquanto geradora de ambiências estratégicas não utilitaristas/espços privilegiados para o encontro, o acolhimento, o diálogo foi considerada como significativo nesta experiência/prática de intervenção, não seria interessante considerar a possibilidade de inserí-la também no universo dos cursos de formação para gestores de pessoas/administradores de empresas de modo a melhor instrumentalizá-los em suas gestões e lideranças em ambientes organizacionais?

Não se teve a pretensão de esgotar as especulações e questionamentos sobre as contribuições da hospitalidade e da atenção cuidadosa neste estudo. Porém, acredita-se que muitas outras possibilidades, assim como inevitáveis limitações, possam ser levantadas a partir do olhar e da experiência do leitor/pesquisador ao fazer uso das evidências empíricas que aqui se deram.

Considerando-se, portanto, o caráter exploratório desta pesquisa, e aproveitando-se da dimensão da hospitalidade ao promover um acolhimento e uma abertura às idéias, pensamentos e possíveis conclusões do leitor/pesquisador, este estudo convida a novas pesquisas que possam vir a consolidar as premissas aqui levantadas, a respeito da contribuição da hospitalidade e da atenção cuidadosa enquanto geradoras de ambiências favoráveis na busca da abertura e acolhimento ao outro, no fortalecimento de seus vínculos, no favorecimento do diálogo e demais processos de comunicação e relacionamentos interpessoais, quer sejam em ambientes organizacionais, institucionais, públicos ou privados.

Referências Bibliográficas

ALBERTI, Verena. **Manual de história oral**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BAPTISTA, Isabel. Lugares de hospitalidade. In: DIAS, Célia M. de Moraes (org). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

_____. Para uma geografia da proximidade humana. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano 2, n. 2, 2 sem. 2005.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade, a busca por uma segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

BUENO, Marielys Siqueira. Festa dos Santos Reis: uma forma de hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

_____. **Espaço, universo das relações e a questão da alteridade**. Mimeografado. [s.l.] 2006.

_____; IMAMURA, Vanise F. de Almeida. **Hospitalidade Estratégica: um estudo de caso**. In: INTERCOM - Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 30 - Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, 7, Santos, 2007b.

_____. (Org.). **Hospitalidade no jogo das relações sociais**. São Paulo: [s.n.], 2008 (Goiânia: Editora Vieira).

CAILLÉ, Alain; GRAEBER, David. Introdução. In: MARTINS, Paulo Henrique (org.). **A dádiva entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

CAILLÉ, Alain. A dádiva das palavras: o que o dizer pretende dar. In: MARTINS, Paulo Henrique (org.). **A dádiva entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

_____. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

_____. Hospitalidade sem sacrifício? O caso do receptivo turístico. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano III, n.2, 2.sem., 2006.

_____. **A pesquisa em Hospitalidade**. In: INTERCOM - Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 30 - Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, 7, Santos, 2007.

CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.1 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.2 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.3 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.1 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007a.

_____. O ser humano, um ser espaço-temporal. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.3 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007b.

_____. O ser humano, um ser estrangeiro para o outro. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.3 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007c.

_____; BÉDARD, Renée. Palavras: a ferramenta do executivo. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.1 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CHANLAT, Jean-François. O ser humano, um ser de palavra. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.3 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007d.

CHENG, Anne. **História do pensamento chinês**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

COLOMBO, Lina Biselli. **O valor das relações: um olhar sobre o trabalho das camareiras a partir da hospitalidade e da dádiva**. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi –UAM, São Paulo, 2008.

COMTE-SPONVILLE, André. **Pequeno tratado das grandes virtudes**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

_____; JULLIEN, André. **Le Bonheur: vision occidentale et chinoise**. Vincennes, France: Frémeaux & Associés, 2006. 3 CDs-ROM.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti; DA VIÁ, Sarah Chucid. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)**. São Paulo: Futura, 2002.

_____; BUENO, Marielys Siqueira (org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

_____. **O uso do estudo de caso nas pesquisas de turismo e hospitalidade**. In: ANPTUR – IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo (UAM) – São Paulo, 2007a.

_____. **Comunicação e hospitalidade nas organizações**. In: INTERCOM – Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 30 - Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, 7, Santos, 2007b .

DIAS, Célia M. de Moraes (org). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

DIAS, Célia M. de Moraes; MOYA, Iara. **Hospitalidade da imagem ao simbólico**. In: ANPTUR – IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo (UAM) – São Paulo, 2007b.

DORNELLES, Geni de Sales. **Metagestão: a arte do diálogo nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DOZ, Yves L.; HAMEL Gary. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.

DURKHEIM, Émile. **As formas elementares da vida religiosa**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

ELIAS, Norbert. **O processo civilizador: uma história dos costumes**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, v.1 (1994).

FAYARD, Pierre. **Compreender e aplicar Sun Tzu: o pensamento estratégico chinês: uma sabedoria em ação**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FEYEREISEN, Pierre; DE LANNOY, Jacque Dominique. Linguagem do corpo, gestualidade e comunicação. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.2 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

FIGUEIREDO, Jéssica P. **Etiqueta e hospitalidade: do “bom-tom” às “boas maneiras”**. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi –UAM, São Paulo, 2007.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, identidade e organização. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.2 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GALVANY, André. **El arte de la guerra**. Madri: Editorial Trotta, 2001.

GEERTZ, Clifford. Uma descrição densa: por uma teoria interpretativa da cultura. In: **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GODBOUT, Jacques T. *Recevoir, c'est donner*. In: **Communications**, 65, Paris: Ed. Du Seuil, 1997.

GODBOUT, Jacques T. **O espírito da dádiva**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

_____. **Inteligência social: o poder das relações humanas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GOTMAN, Anne. **Le sens de l'hospitalité: essai sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre**. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. Instituto Antônio Houaiss de lexicografia e banco de dados da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss de sinônimos e antônimos da língua portuguesa**. Instituto Antônio Houaiss de lexicografia e banco de dados da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2003.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

_____. **Teorias da globalização**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

_____. **A sociedade global**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

IMAMURA, Léo. El legado de Moy Yat. **Revista San Ti**. Buenos Aires, ano 2, n.4, nov. 2007.

IMAMURA, Leo. **Ving Tsun: decodificando a inteligência estratégica**. Belo Horizonte: Sete Instrumentos, 2008.

JULLIEN, François. **Tratado da Eficácia**. São Paulo: Editora 34, 1998.

JULLIEN, François. **La propensión de las cosas: para uma historia de La eficácia em China.** Barcelona: Anthropos Editorial, 2000.

_____. **Fundar a Moral: diálogo de Mêncio com um filósofo das luzes.** São Paulo: Discurso Editorial, 2001.

_____. **La China da que pensar.** Rubi (Barcelona): Anthropos Editorial, 2005.

_____. **Conferencia sobre la eficacia.** Buenos Aires: Katz Editores, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (orgs.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado.** São Paulo: Manole, 2004.

LEVI, Jean. Prólogo. In: GALVANY, André. **El arte de la guerra.** Madri: Editorial Trotta, 2001.

MARCONDES, Pyr. **Moy Yat Ving Tsun: A arte de lutar sem vencer.** São Paulo, Manuscrito, 2006.

MARTINS, Paulo Henrique (org.). **A dádiva entre os modernos: discussão entre os fundamentos e as regras do social.** Petrópolis: Vozes, 2002.

_____; CAMPOS, Roberta Bivar C. (orgs.). **Polifonia do dom.** Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

_____; FERREIRA, Brasilmar Nunes (orgs.). **A nova ordem social: perspectivas da solidariedade contemporânea.** (sem editora) 2004.

MAUSS, Marcel. **Ensaio sobre a dádiva.** Lisboa: Edições 70, 2001.

MONTANDON, Alain. Ritos da hospitalidade erótica. In: DIAS, Célia M. de Moraes (org). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002.

_____. Hospitalidade ontem e hoje. In DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

MONTANDON, Alain. **Le livre de l 'hospitalité: accueil de l'etranger dans l'histoire et les cultures**. Paris: Bayard, 2004.

MORDENTE, Leonardo. **O Livro de Pedra do Ving Tsun**. Belo Horizonte: [s.n], 2005.

ORTIZ, Renato. **O próximo e o distante**. São Paulo: Brasiliense, 2000.

PEIRANO, Mariza. **Rituais ontem e hoje**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

SÃO PAULO (Estado). Contrato social do Instituto de Inteligência Marcial – Orientação estratégica para o desenvolvimento humano Ltda. Dispõe sobre Instrumento particular de constituição de sociedade por transformação de sociedade civil limitada em sociedade empresária limitada. **3º. Oficial de Registro de Títulos e Documentos e Civil de Pessoa Jurídica**, Secretaria da Justiça – Junta Comercial do estado de São Paulo (Jucesp), São Paulo, SP, 09 jan. 2004, 10 f.

SEGALEN, Martine. **Ritos e rituais contemporâneos**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2002.

SELWYN, Tom. Uma antropologia da hospitalidade. In LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (orgs.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

SILVA, Maria Ozanira da Silva e; **Refletindo a pesquisa participante**. São Paulo: Cortez, 1991.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 8ª Ed. São Paulo: Cortez, 1998.

VING TSUN ATHLETIC ASSOCIATION. **Genealogy of Ving Tsun Family**. Hong Kong: Leung Publication, 1990.

VISSER, Margaret. **O ritual do jantar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005 (reimpressão 2006).

Bibliografia

AIURUOCA. Ante Projeto de Lei n. °/2003, dezembro de 2003. Estabelece diretrizes e fixa normas para a promoção do Turismo Sustentável no Município de Aiuruoca – MG e dá outras providências. 10 p.

ALBERTI, Verena. **Manual de história oral**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BAPTISTA, Isabel. Lugares de hospitalidade. In: DIAS, Célia M. de Moraes (org). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

_____. Para uma geografia da proximidade humana. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano 2, n. 2, 2 sem. 2005.

BASTOS, Sênia Regina. A monografia de conclusão de curso. São Paulo, mimeografado, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade, a busca por uma segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

_____. **Princípio de compaixão e cuidado**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

_____. **Virtudes para um outro mundo possível**, vol. I: hospitalidade: direito e dever de todos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

BUENO, Marielys Siqueira. Festa dos Santos Reis: uma forma de hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

_____. **Espaço, universo das relações e a questão da alteridade**. Mimeografado. [s.l.] 2006.

BUENO, Marielys Siqueira (Org.). **Hospitalidade no jogo das relações sociais**. São Paulo: [s.n.], 2008 (Goiânia: Editora Vieira).

BUENO, Marielys Siqueira; IMAMURA, Vanise F. de Almeida. **Hospitalidade Estratégica: um estudo de caso**. In: INTERCOM - Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 30 - Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, 7, Santos, 2007b.

_____; _____. **Comunicação com base na hospitalidade: um estudo de caso**. In: ANPTUR – IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo (UAM) – São Paulo, 2007c.

CAILLÉ, Alain; GRAEBER, David. Introdução. In: MARTINS, Paulo Henrique (org.). **A dádiva entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

_____. A dádiva das palavras: o que o dizer pretende dar. In: MARTINS, Paulo Henrique (org.). **A dádiva entre os modernos: discussão sobre os fundamentos e as regras do social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

_____. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

_____. Hospitalidade sem sacrifício? O caso do receptivo turístico. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano III, n.2, 2.sem., 2006.

_____. **A pesquisa em Hospitalidade**. In: INTERCOM - Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 30 - Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, 7, Santos, 2007.

CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.1 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.2 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.3 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. Por uma antropologia da condição humana. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.1 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007a.

_____. O ser humano, um ser espaço-temporal. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.3 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007b.

_____. O ser humano, um ser estrangeiro para o outro. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.3 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007c.

_____. O ser humano, um ser de palavra. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.3 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007d.

_____; BÉDARD, Renée. Palavras: a ferramenta do executivo. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.1 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CHENG, Anne. **História do pensamento chinês**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

COLOMBO, Lina Biselli. **O valor das relações: um olhar sobre o trabalho das camareiras a partir da hospitalidade e da dádiva**. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi –UAM, São Paulo, 2008.

COMTE-SPONVILLE, André. **Pequeno tratado das grandes virtudes**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

_____; JULLIEN, André. **Le Bonheur: vision occidentale et chinoise**. Vincennes, France: Frémeaux & Associés, 2006. 3 CDs-ROM.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti; DA VIÁ, Sarah Chucid. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)**. São Paulo: Futura, 2002.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **O uso do estudo de caso nas pesquisas de turismo e hospitalidade.** In: ANPTUR – IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo (UAM) – São Paulo, 2007a.

_____. **Comunicação e hospitalidade nas organizações.** In: INTERCOM – Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 30 - Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, 7, Santos, 2007b .

DIAS, Célia M. de Moraes (org). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas.** São Paulo: Manole, 2002.

_____; Moya, Iara Maria da Silva. **Hospitalidade e Turismo: utopia, mito ou uma nova ética? Uma discussão do simbólico.** . In: ANPTUR – IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo (UAM) – São Paulo, 2007a.

_____; _____. **Hospitalidade da imagem ao simbólico.** In: ANPTUR – IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo (UAM) – São Paulo, 2007b.

DORNELLES, Geni de Sales. **Metagestão: a arte do diálogo nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2006.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias.** Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.

DURKHEIM, Émile. **As formas elementares da vida religiosa.** São Paulo: Martins Fontes, 1996.

ELIAS, Norbert. **A sociedade dos indivíduos.** Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.

_____. **O processo civilizador: uma história dos costumes.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, v.1 (1994).

_____. **O processo civilizador: formação do estado e civilização.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, v.2 (1994).

FAYARD, Pierre. **Compreender e aplicar Sun Tzu: o pensamento estratégico chinês: uma sabedoria em ação.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

FEYEREISEN, Pierre; DE LANNOY, Jacque Dominique. Linguagem do corpo, gestualidade e comunicação. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.2 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

FIGUEIREDO, Jéssica P. **Etiqueta e hospitalidade: do “bom-tom” às “boas maneiras”**. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi –UAM, São Paulo, 2007.

FIGURELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, identidade e organização. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.2 - 3 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GALVANY, André. **El arte de la guerra**. Madri: Editorial Trotta, 2001.

GEERTZ, Clifford. Uma descrição densa: por uma teoria interpretativa da cultura. In **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GODBOUT, Jacques T. “Recevoir, c’est donner”. In: **Communications**, 65, Paris: Ed. Du Seuil, 1997.

_____. **O espírito da dádiva**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência social: o poder das relações humanas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GOTMAN, Anne. **Le sens de l’hospitalité: essai sur les fondements sociaux de l’accueil de l’autre**. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.

GRACIÁN, Baltasar. **A arte da prudência**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. Instituto Antônio Houaiss de lexicografia e banco de dados da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss de sinônimos e antônimos da língua portuguesa**. Instituto Antônio Houaiss de lexicografia e banco de dados da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2003.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

_____. **Teorias da globalização**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

_____. **A sociedade global**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

IMAMURA, Léo. **Zelo e Inteligência Estratégica**. São Paulo, 18 out. 2006. Palestra proferida no evento “Diálogo” aos professores e alunos do programa de mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

_____. El legado de Moy Yat. **Revista San Ti**. Buenos Aires, ano 2, n.4, nov. 2007.

_____. **Ving Tsun: decodificando a inteligência estratégica**. Belo Horizonte: Sete Instrumentos, 2008.

INVENTÁRIO TURÍSTICO DO MUNICÍPIO DE AIURUOCA. SEBRAE-MG - IGA – Instituto de Geociências aplicadas. 12 jan. 2004.

JULLIEN, François. **Tratado da Eficácia**. São Paulo: Editora 34, 1998.

_____. **La propensión de las cosas: para una historia de La eficacia em China**. Barcelona: Anthropos Editorial, 2000.

_____. **Fundar a Moral: diálogo de Mêncio com um filósofo das luzes**. São Paulo: Discurso Editorial, 2001.

JULLIEN, François. **La China da que pensar**. Rubi (Barcelona): Anthropos Editorial, 2005.

JULLIEN, François. **Conferencia sobre la eficacia**. Buenos Aires: Katz Editores, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAPLANTINE, François. **Aprender antropologia**. (19ª reimpr. da 1ª ed. de 1988) São Paulo: Brasiliense, 2006.

LAROUSSE. **Diccionario español/ português, português/espanhol**. São Paulo: Melhoramentos, 1999.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (orgs.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

LE BRAS, Hervé. “L’hospitalité comme relation: dilatation de l’espace et contraction du temps”. In: **Communications**, 65, Paris: Ed. Du Seuil, 1997.

LEGGÉ, James. **The work of Mencius**: translated, with critical and exegetical notes, prolegomena, and copious indexes by. New York: Dover Publications, 1970.

MARCONDES, Pyr. **Moy Yat Ving Tsun: A arte de lutar sem vencer**. São Paulo, Manuscrito, 2006.

MARTINS, Paulo Henrique (org.). **A dádiva entre os modernos: discussão entre os fundamentos e as regras do social**. Petrópolis: Vozes, 2002.

_____; CAMPOS, Roberta Bivar C. (orgs.). **Polifonia do dom**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

_____; FERREIRA, Brasilmar Nunes (orgs.). **A nova ordem social: perspectivas da solidariedade contemporânea**. (sem editora) 2004.

MAUSS, Marcel. **Ensaio sobre a dádiva**. Lisboa: Edições 70, 2001.

MONTANDON, Alain. Ritos da hospitalidade erótica. In: DIAS, Célia M. de Moraes (org). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002.

MONTANDON, Alain. Hospitalidade ontem e hoje. In DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

_____. **Le livre de l' 'hospitalité: accueil de l'etranger dans l'histoire et les cultures**. Paris: Bayard, 2004.

MORDENTE, Leonardo. **O Livro de Pedra do Ving Tsun**. Belo Horizonte: [s.n], 2005.

MOY, Yat; CHIN-NAN, Kwong. **Ving Tsun Kuen Kuit**. Talahassee (USA): 14 Publishing Co., 1982.

PATRIMÔNIO DO MATUTU. Casa de Hóspedes do Patrimônio do Matutu. Disponível em: <<http://www.patrimoniodomatutu.com.br/>>. Acesso em: 29 jan.2008.

PEIRANO, Mariza. **Rituais ontem e hoje**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

PORTAL MATUTU ECOTURISMO. Roteiros Reserva Matutu – Serra do Papagaio – Aiuruoca – Sul de Minas – Brasil. Disponível em: <<http://www.portalmatutu.com.br/>> . Acesso em: 29 jan.2008.

ORTIZ, Renato. **O próximo e o distante**. São Paulo: Brasiliense, 2000.

RAFFESTIN, Claude. “Réinventer l'hospitalité”. In: **Communications**, 65, Paris: Ed. Du Seuil, 1997.

REGO, Raul Amaral; SILVA, Edison Aparecido. A atmosfera das cidades e a hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

RESERVA MATUTU. Disponível em: <<http://www.matutu.org/>>. Acesso em: 29 jan.2008.

RODRIGUES, André Figueiredo. **Como elaborar citações e notas de rodapé**. 3 ed. ampliada. São Paulo: Associação Editorial Humanitas, 2005.

_____. **Como elaborar referências bibliográficas**. 6 ed. ampliada. São Paulo: Associação Editorial Humanitas, 2007.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

SÃO PAULO (Estado). Contrato social do Instituto de Inteligência Marcial – Orientação estratégica para o desenvolvimento humano Ltda. Dispõe sobre Instrumento particular de constituição de sociedade por transformação de sociedade civil limitada em sociedade empresária limitada. **3º. Oficial de Registro de Títulos e Documentos e Civil de Pessoa Jurídica**, Secretaria da Justiça – Junta Comercial do estado de São Paulo (Jucesp), São Paulo, SP, 09 jan. 2004, 10 f.

SÃO PAULO (Estado). **Contrato de Cessão Onerosa de Programa de ensino, licença de uso de marca e de direitos autorais, credenciamento profissional e outras avenças**. Anexo I. Instituto de Inteligência Marcial, São Paulo, SP, 02 mai. 2006, 31f.

SEGALEN, Martine. **Ritos e rituais contemporâneos**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2002.

SELWYN, Tom. Uma antropologia da hospitalidade. In LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (orgs.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

SILVA, Maria Ozanira da Silva e; **Refletindo a pesquisa participante**. São Paulo: Cortez, 1991.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 8ª Ed. São Paulo: Cortez, 1998.

VING TSUN ATHLETIC ASSOCIATION. **Genealogy of Ving Tsun Family**. Hong Kong: Leung Publication, 1990.

VISSER, Margaret. **O ritual do jantar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005 (reimpressão 2006).

ZAINA, Rinaldo. **Hospitalidade no contexto e uma organização do terceiro setor de inspiração religiosa**. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi –UAM, São Paulo, 2005.

<<http://www.inteligenciaestrategica.com.br>> acessado em: 19/10/07.