



CENTRO UNIVERSITÁRIO  
**SÃO CAMILO**

# **HOSPITALIDADE COMO PRÁTICA PROFISSIONAL: RELAÇÕES, CUIDADO E EXPERIÊNCIA NO COTIDIANO DE TRABALHO**

**Volume 1: Hospitalidade como  
Prática Profissional Contemporânea**

Larissa Resende Mario

© Copyright 2026. Centro Universitário São Camilo.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

# **HOSPITALIDADE COMO PRÁTICA PROFISSIONAL: RELAÇÕES, CUIDADO E EXPERIÊNCIA NO COTIDIANO DE TRABALHO**

## **Volume 1: Hospitalidade como Prática Profissional Contemporânea**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO**

**Reitor e diretor administrativo**

Anísio Baldessin

**Diretora acadêmica**

Celina Camargo Bartalotti

**PRODUÇÃO EDITORIAL**

**Coordenadora editorial**

Bruna San Gregório

**Analista editorial**

Cintia Machado dos Santos

**Assistente editorial**

Bruna Diseró

**Autora**

Larissa Resende Mario

**Diagramação**

Bruna Diseró

**M295**

**Mario, Larissa Resende**

**Hospitalidade como prática profissional contemporânea - Volume I /  
Larissa Resende Mario. – São Paulo: Setor de Publicações - Centro  
Universitário São Camilo, 2026. (Coleção Hospitalidade como Prática  
Profissional: relações, cuidado e experiência no cotidiano de trabalho).  
38 p.**

**ISBN 978-65-84146-39-6**

**1. Hospitalidade 2. Prática profissional 3. Experiência I.Título**

**CDD: 177.1**

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Ana Lucia Pitta  
CRB 8/9316



# APRESENTAÇÃO: UM NOVO OLHAR SOBRE O CUIDADO

Bem-vindo(a) à série editorial “Hospitalidade como prática profissional: relações, cuidado e experiência no cotidiano de trabalho”, composta por cinco *e-books* independentes, concebidos como guias formativos e aplicados, voltados à comunidade acadêmica do Centro Universitário São Camilo. A proposta parte da compreensão da hospitalidade como um campo de conhecimento transversal, que ultrapassa o setor turístico e se manifesta como postura ética, relacional e prática cotidiana em diferentes contextos profissionais.

O *e-book* 1 foi desenhado para ser mais do que um suporte teórico; ele é um roteiro de transformação para a sua atuação no mercado de trabalho.

Muitas vezes, a hospitalidade é vista apenas como um “anexo” do turismo ou da hotelaria. Aqui, propomos o contrário: a hospitalidade é a matriz das relações humanas. Seja na educação, na gestão, na saúde ou na tecnologia, ser hospitaleiro é a competência que humaniza processos e gera valor real. Ao longo deste primeiro volume, vamos desconstruir preconceitos e construir uma nova identidade profissional baseada no acolhimento e na excelência.

Boa leitura!

# 01

## **O DESPERTAR PARA A HOSPITALIDADE NO SÉCULO XXI**

## 1.1 A crise da presença e a invisibilidade digital

Vivemos em um período de transição profunda nas relações de trabalho. Se antes o diferencial de um profissional era sua capacidade técnica e o domínio de ferramentas específicas, hoje estamos diante de um cenário em que a técnica se tornou uma *commodity*. O que realmente separa o profissional excepcional do mediano é sua capacidade de presença. No entanto, o que observamos no cotidiano é uma “crise da presença”.

No ambiente corporativo, a pressa e a mediação tecnológica criaram o que chamamos de “invisibilidade do sujeito”. Quando você envia um *e-mail* sem uma saudação, foca apenas no erro de um relatório, ignorando o esforço do colega, ou atende um cliente enquanto checa notificações no celular, você está operando em um modo “hostil”. A partir dessa ausência de presença, o uso da hospitalidade surge não como um termo de etiqueta, mas como uma ferramenta de sobrevivência emocional e eficácia profissional. Ser hospitaleiro significa, antes de tudo, interromper o fluxo automático para reconhecer a existência e a legitimidade da pessoa à sua frente.

## 1.2 A sociedade do cansaço e a ética do cuidado

Para fundamentarmos essa necessidade, precisamos recorrer ao pensamento do filósofo sul-coreano Byung-Chul Han. Na obra *Sociedade do cansaço*, Han descreve o sujeito contemporâneo como o “animal de desempenho”. Somos nossos próprios vigilantes, sempre em busca de metas, métricas e produtividade máxima. O problema desse modelo é que ele gera um cansaço que nos isola.

Quando estamos exaustos, o “outro”, seja ele um colega de equipe, um paciente ou o usuário de um *software* que você desenvolveu, passa a ser visto como uma interrupção ou um fardo. A hospitalidade exige “espaço interno” e tempo. Em um regime de produtividade extrema, a hospitalidade é o primeiro valor a ser sacrificado. Portanto, praticar a hospitalidade no trabalho é um ato de resistência ética. É a decisão de não permitir que a lógica da máquina atropеле a lógica do encontro humano. É entender que o cuidado é, na verdade, a tecnologia mais sofisticada que podemos oferecer.

## 1.3 Hospitalidade na tecnologia e relações corporativas

Diferentemente do que se pensa, a tecnologia não é fria; as pessoas que a operam é que podem ser. No setor de Tecnologia da Informação (TI), por exemplo, a hospitalidade manifesta-se no que chamamos de hospitalidade linguística ou hospitali-

dade virtual. Um desenvolvedor hospitaleiro é aquele que escreve um código limpo e documentado, pensando no colega que fará a manutenção futura. Um analista de suporte hospitaleiro é aquele que traduz o erro técnico para uma linguagem que acolha a frustração do usuário, transformando o “chamado” em um atendimento de acolhimento.

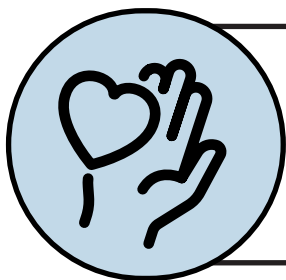
Nas relações corporativas gerais, ser hospitaleiro é garantir que a comunicação seja uma ponte, não um muro. Isso envolve desde a clareza de um *feedback* até a forma como uma reunião é conduzida. Se você respeita o tempo alheio e valida a contribuição de cada membro, está exercendo a hospitalidade comercial e social de forma integrada.

# 02

## **OS FUNDAMENTOS SOCIOLOGICOS: DÁDIVA E DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE**

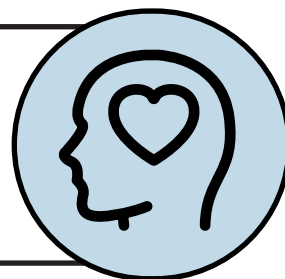
## 2.1 O ciclo da dádiva: dar, receber e retribuir

Muitos estudantes ingressam no mercado profissional acreditando que o trabalho é apenas um contrato de troca financeira: “Eu entrego o serviço, você me paga o salário”. No entanto, historicamente, a sociologia de Marcel Mauss, em sua obra clássica *Ensaio sobre a dádiva*, nos ensina que as sociedades e as organizações se mantêm unidas por laços muito mais profundos e invisíveis. Mauss descreve a tríade das obrigações:

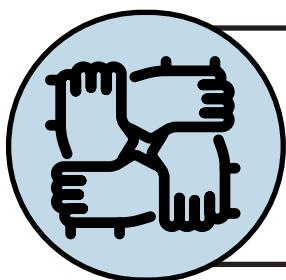


**A obrigação de dar:** no trabalho, o “dar” refere-se à generosidade do conhecimento e da atenção. É o ato de se colocar à disposição, de oferecer o seu melhor sem que a recompensa financeira seja o único motor.

**A obrigação de receber:** é a base da humildade profissional. Receber significa acolher a ideia do outro, aceitar uma crítica construtiva e ter abertura para o novo. Um profissional que “não recebe” torna-se rígido e impede a inovação.



8



**A obrigação de retribuir:** é o fechamento do vínculo. É o *feedback*, a gratidão e o reconhecimento. Quando você agradece genuinamente a um colega por um apoio técnico, está retribuindo a dádiva e fortalecendo a rede de confiança da empresa.

### PARA REFLETIR!

Em seu trabalho ou em suas experiências profissionais, você consegue identificar alguma situação na qual percebeu que esse ciclo foi quebrado? Como você se sentiu ao dar algo (esforço, tempo, ideia) e não ter o retorno ou a abertura do outro para uma troca?

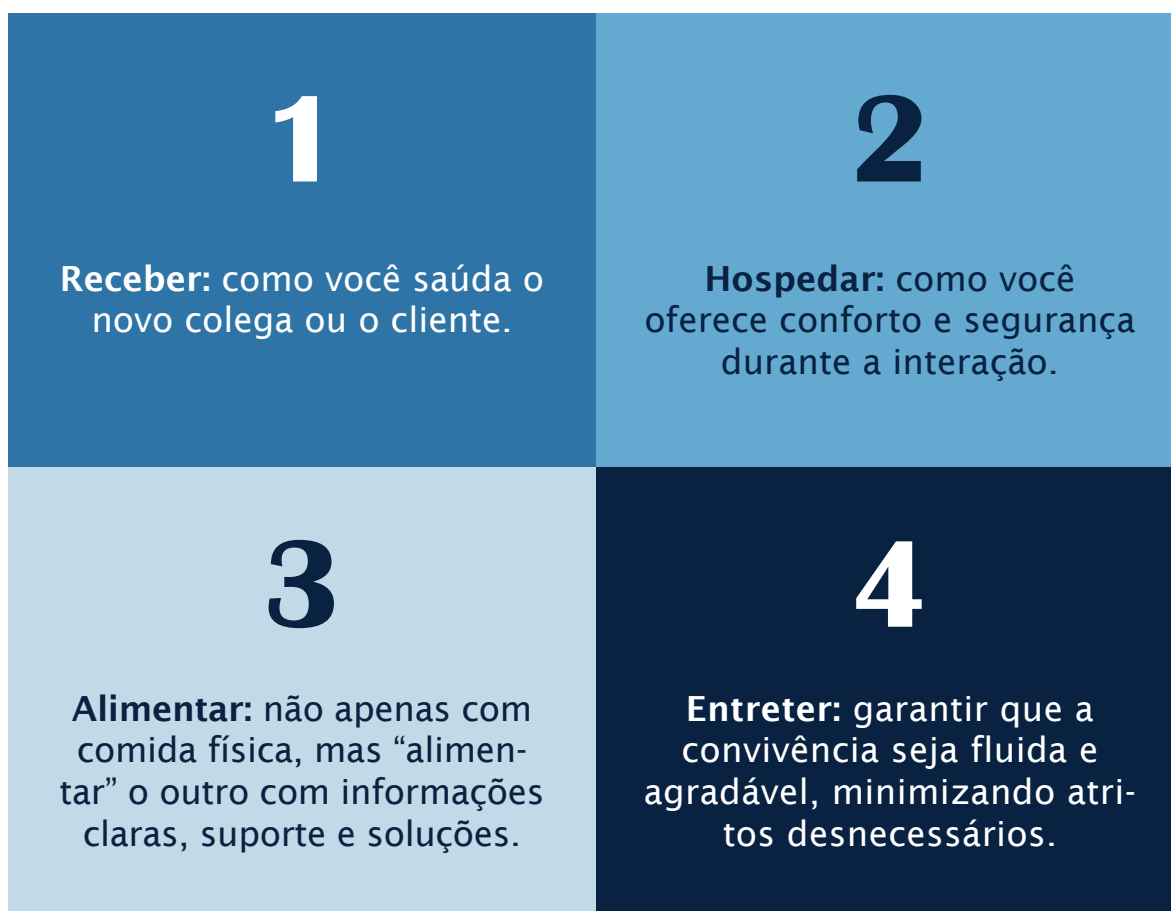


Quando esse ciclo se quebra, quando alguém apenas “dá” e nunca é reconhecido, o ambiente torna-se tóxico e a produtividade cai, pois a base da hospitalidade foi corrompida.

Para compreendermos como essa lógica milenar da dádiva se aplica à sua realidade profissional, precisamos recorrer a Luiz Octávio de Lima Camargo, o precursor dos estudos de hospitalidade no Brasil, em que ele transpõe a teoria de Mauss para o cenário contemporâneo, defendendo que a hospitalidade é, antes de tudo, um vínculo humano que ocorre nos espaços de encontro.

A hospitalidade não é um favor, mas uma lei não escrita de civilidade. O “dar, receber e retribuir” é o que transforma o ambiente de trabalho de um lugar de hostilidade (no qual todos são estranhos e competidores) para um lugar de hospitalidade (no qual há acolhimento e colaboração). Quando aplicamos essa visão, entendemos que o profissional hospitaleiro é aquele que consegue “quebrar o gelo” da burocracia.

Segundo Luiz Octávio de Lima Camargo, a hospitalidade ocorre em quatro tempos: receber, hospedar, alimentar e entreter. No mundo profissional, isso significa:



Assim, a hospitalidade profissional torna-se um exercício diário de cidadania. Ao adotar essa perspectiva, você passa a enxergar que cada *e-mail* enviado ou cada atendimento realizado é uma oportunidade de renovar esse vínculo social.

## 2.2 Os domínios da hospitalidade

Para aplicar a hospitalidade de forma estruturada, os autores Conrad Lashley e Alison Morrison propõem três domínios que devem coexistir no cotidiano profissional:

**O domínio social:** é a base da civilidade. Envolve a polidez, o respeito às normas e a educação básica. Sem o domínio social, o ambiente de trabalho torna-se hostil.

**O domínio comercial:** aqui, a hospitalidade é sinônimo de excelência. Se você é um engenheiro e entrega um cálculo errado, você foi “hostil” com seu cliente, pois gerou insegurança e risco. A competência técnica é uma forma de cuidado.

**O domínio privado:** é o toque humano e o acolhimento personalizado. É o “fazer o outro sentir-se em casa”. É lembrar que seu colega prefere ser consultado pela manhã ou perceber que um cliente precisa de uma explicação mais calma e didática.

10

A verdadeira mestria profissional acontece quando você consegue equilibrar esses três círculos. Não basta ser tecnicamente perfeito (comercial) se você é grosseiro (social). E não basta ser gentil (social) se você é incompetente (comercial). A hospitalidade é a liga que une essas dimensões.

### BÚSSOLA GLOBAL: CURIOSIDADES CULTURAIS NO MUNDO DO TRABALHO

A hospitalidade assume rituais e formas diferentes pelo mundo, e cada uma delas pode ser traduzida para o escritório ou para o ambiente digital.



### **Omotenashi (Japão)**

É a arte de antecipar a necessidade do outro sem que ele precise pedir. No trabalho, isso significa prever um problema que seu colega terá e oferecer a solução antes do prazo.

#### **Na prática:**

Se você sabe que um colega terá dificuldade com uma nova ferramenta de *software* que você já domina, envie um pequeno tutorial ou se coloque à disposição para um "plantão de dúvidas" antes mesmo de ele se sentir frustrado com o sistema.

### **Ubuntu (África do Sul)**

"*Eu sou porque nós somos*". É a ideia de que o sucesso de um projeto é coletivo. Se a equipe ganha, eu ganho. Isso combate a competitividade tóxica e fomenta o suporte mútuo.

#### **Na prática:**

Ao finalizar uma meta, em vez de destacar apenas o seu esforço individual no *e-mail* ou reunião, mencione explicitamente como a colaboração de cada integrante foi essencial para o resultado. O reconhecimento público do outro é um ato de hospitalidade *ubuntu*.



### **Ritual do café (mundo árabe/Brasil)**

A pausa para o café não é ócio; é o momento em que a hospitalidade privada ocorre. É quando se criam laços que facilitarão a hospitalidade comercial depois.

#### **Na prática:**

Valorize os momentos informais. Se estiver em regime remoto, sugira um "café virtual" de dez minutos sem pauta do trabalho, apenas para saber como as pessoas estão. Criar vínculo humano fora das metas facilita a resolução de conflitos futuros.



## LABORATÓRIO DE HOSPITALIDADE: DIAGNÓSTICO E INTERVENÇÃO

**Objetivo de aprendizagem:** desenvolver a percepção de lacunas de hospitalidade e aplicar intervenções práticas de inteligência cultural.

### Passo 1: Identificação

Escolha uma relação profissional que está “fria”. Analise: onde o ciclo da dádiva quebrou? Você está dando e não recebendo? Ou o outro está dando e você esqueceu de retribuir?

Escolha um conceito da bússola global e aplique-o nesta relação. Por exemplo, pratique o *Omotenashi*: faça algo útil para essa pessoa amanhã, que ela não esperava, e anote as reações.

### Passo 2: Ação

### Passo 3: Reflexão de evolução

Após a ação, observe se o tom da voz do outro mudou. A burocracia fluiu mais rápido? O que você aprendeu sobre o poder do gesto de acolhida?

12



### ANOTAÇÕES:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Reflexão final: o poder da hospitalidade**

Ao concluir esse laboratório, você possivelmente percebeu que a hospitalidade não exige grandes investimentos financeiros ou mudanças estruturais complexas; ela exige, fundamentalmente, intencionalidade. Quando decide intervir no ciclo da dádiva, você deixa de ser um passageiro das relações profissionais e passa a ser o condutor. Como nos ensina Luiz Octávio de Lima Camargo, o vínculo se fortalece na constância do receber e do retribuir. Se o tom de voz do outro mudou ou se a burocracia pareceu menos rígida, não foi por acaso: foi o resultado direto da sua postura como anfitrião. Lembre-se de que, no mercado de trabalho, a técnica abre portas, mas é a qualidade do vínculo que você constrói que determina o quão bem-vindo você será em cada uma delas. A hospitalidade é uma escolha diária, que humaniza não apenas o outro, como também a sua própria trajetória profissional.

# 03

## **HOSPITALIDADE IRRACIONAL: O PODER DA INTENÇÃO NA EXCELÊNCIA PROFISSIONAL**

### 3.1 Hospitalidade irracional, isso existe?

No mundo corporativo, somos treinados sob a lógica da eficiência racional, sendo o menor esforço para o maior resultado. No entanto, o empresário Will Guidara, que levou o restaurante *Eleven Madison Park* ao posto de melhor do mundo, propõe uma ruptura: a hospitalidade irracional.

Ser “irracional”, neste contexto, não significa agir sem lógica, mas, sim, ter a coragem de investir uma dose de cuidado, tempo e criatividade que parece desproporcional à tarefa técnica em si. Enquanto o serviço é preto e branco (fazer o que deve ser feito), a hospitalidade é colorida (como a pessoa se sente enquanto você faz o que deve ser feito). No mercado de trabalho, o serviço é uma obrigação; a hospitalidade irracional é o que torna você inesquecível.

Trata-se de investir intenção em gestos que, a princípio, parecem não fazer sentido financeiro, mas que mudam a vida das pessoas. No seu trabalho, isso significa ir além do automático. É o detalhe personalizado, a palavra de conforto no momento de tensão ou a solução criativa para um problema que “não era sua obrigação” resolver. A hospitalidade irracional é o que transforma um cliente em um defensor da sua marca.

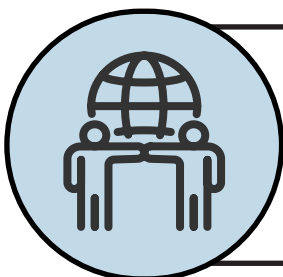
### 3.2 A hospitalidade como estratégia de marca pessoal

Muitas vezes, o estudante ou o profissional em início de carreira acredita que “fazer o seu trabalho” é o suficiente. Mas, em um cenário de alta competitividade e automação, a execução técnica perfeita é apenas o “ingresso” para estar no jogo. O que constrói sua reputação é a sua capacidade de humanizar a técnica.

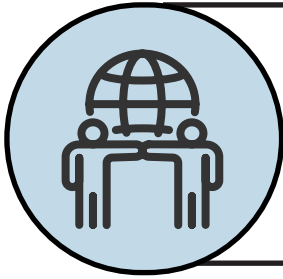
A hospitalidade irracional é, na verdade, uma hospitalidade intencional. É o uso da empatia para identificar o que o outro valoriza, mas não tem coragem de pedir. É o detalhe que humaniza a frieza do sistema. Quando adota essa postura, você deixa de ser um “custo” ou uma “peça substituível” para a empresa e passa a ser um gerador de valor e fidelidade.

### 3.3 Aplicando a “irracionalidade” em diferentes cenários

Para que esse conceito não pareça restrito à gastronomia, vamos observar como a intenção extra transforma diferentes campos profissionais.

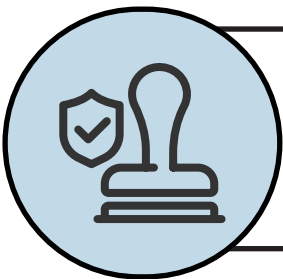


**Na tecnologia (TI e desenvolvimento):** imagine que um sistema apresenta um erro crítico e o cliente está em pânico. O profissional racional resolve o *bug* e envia um *e-mail* automático dizendo “resolvido”. O profissional que aplica a



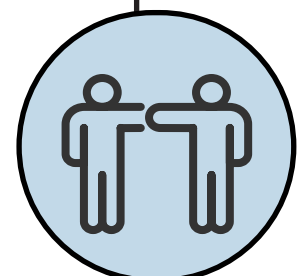
hospitalidade irracional resolve o *bug*, liga para o cliente, explica o que aconteceu em linguagem acessível e envia um pequeno guia preventivo personalizado para que o cliente se sinta seguro no futuro. O tempo “perdido” nessa explicação não é irracional; é o investimento que garante que esse cliente nunca trocará o seu serviço por outro.

**Nas relações administrativas e de gestão:** um gestor que aplica a hospitalidade irracional é aquele que percebe que um colaborador está com dificuldades de aprendizado em uma nova ferramenta. Em vez de apenas cobrar o resultado, ele dedica 15 minutos de uma manhã para entender o bloqueio e oferece um suporte que não estava no cronograma. Essa “quebra” na rotina gera uma retribuição (dádiva) na forma de lealdade e produtividade que nenhuma bonificação financeira conseguiria comprar.



**No Direito e consultoria:** é o profissional que percebe a ansiedade do cliente diante de um processo complexo e, em vez de apenas enviar petições, cria momentos de escuta e clareza, antecipando dúvidas que o cliente nem sabia que tinha.

**Na saúde e no cuidado ao paciente:** imagine um cenário hospitalar em que os protocolos de segurança e higiene são seguidos à risca. O “serviço” é impecável. No entanto, um enfermeiro ou médico nota que um paciente idoso está angustiado não pela dor física, mas porque é o dia do aniversário de 50 anos de seu casamento e ele está longe da esposa. O profissional racional faria o seu trabalho técnico e seguiria para o próximo leito. O profissional que aplica a hospitalidade irracional decide investir dez minutos para organizar uma chamada de vídeo, conseguir uma sobremesa diferenciada da nutrição e criar um momento de celebração no quarto. Do ponto de vista da eficiência fria, “perdeu-se” tempo de ronda. Do ponto de vista da hospitalidade, criou-se um pico de bem-estar que reduz o cortisol, aumenta a confiança na equipe e humaniza o ambiente hospitalar. Essa é a hospitalidade irracional na saúde: entender que o paciente não é uma patologia, mas uma pessoa que precisa de acolhimento.





### 3.4 O risco da frieza: o custo de não ser hospitaleiro

O oposto da hospitalidade irracional não é a racionalidade, mas a indiferença. O profissional indiferente é aquele que “cumpre o *script*”, mas deixa o outro sentindo-se um número. Nas relações profissionais, a indiferença custa caro, pois gera retrabalho, ruídos de comunicação e, principalmente, o esgotamento do vínculo. Na hospitalidade, o segredo do sucesso não é o que você faz, mas como você faz as pessoas se sentirem. Quando deixamos de ser hospitaleiros, tornamo-nos substituíveis por qualquer algoritmo ou processo automatizado. A hospitalidade irracional é, portanto, o nosso maior escudo contra a obsolescência profissional, pois a tecnologia pode replicar a lógica, mas jamais a generosidade intencional.

#### BÚSSOLA GLOBAL: A IRRACIONALIDADE COMO CULTURA

A hospitalidade irracional não é um conceito norte-americano moderno; ela ecoa tradições ancestrais e contemporâneas ao redor do mundo, que priorizam o ser humano sobre o lucro imediato.

##### **Turquia: o *Askida Ekmek* (pão suspenso)**

Uma tradição secular na qual, ao comprar pão, o cliente paga por dois e deixa um “suspenso” na padaria para quem não pode pagar.

##### **Na prática:**

É a lógica de deixar um “crédito de cuidado”. É o profissional que, ao finalizar sua tarefa, deixa modelos ou facilitadores prontos para que o próximo colega tenha um trabalho mais leve. É investir no sucesso do outro sem ser solicitado.





### **Dinamarca: o *Hygge* no ambiente profissional**

Mais do que velas e conforto, o *Hygge* na vida profissional dinamarquesa foca na criação de uma atmosfera de igualdade e bem-estar extremo.

#### **Na prática:**

Manifesta-se em reuniões que, mesmo sob pressão, reservam momentos para a celebração de pequenas vitórias individuais, tratando o conforto emocional da equipe como uma prioridade “irracional” frente à pressa do cronograma.

### **Índia: o *Atithi Devo Bhava* (o hóspede é Deus)**

Esse código de conduta indiano eleva o visitante a uma posição sagrada.

#### **Na prática:**

Transpõe-se para a ideia de que qualquer pessoa que entra em contato com o seu trabalho (um cliente jurídico, um paciente ou um desenvolvedor de outra área) merece uma atenção que beira o sagrado. É o esforço extra para garantir que o outro não apenas entenda o que foi feito, mas também se sinta profundamente honrado pela sua dedicação.



## LABORATÓRIO DE HOSPITALIDADE: O MAPA DA INTENÇÃO EXTRA

Este laboratório foi desenhado para desenvolver a sua criatividade empática. O objetivo é que você aprenda a enxergar as “frestas” da rotina nas quais o cuidado pode ser inserido.

### Objetivos de aprendizagem:

- **Identificar lacunas de experiência:** perceber em que ponto o processo técnico está sendo frio ou mecânico;
- **Projetar ações de valor:** criar intervenções simples, mas de alto impacto emocional;
- **Mensurar resultados relacionais:** observar como o “extra” altera a percepção de autoridade e confiança.

#### Passo 1: Mapeamento de fricção

Pense em uma tarefa rotineira que você executa (por exemplo: enviar um *e-mail* de relatório, atender uma dúvida, dar uma orientação). Identifique qual é o sentimento de quem recebe essa tarefa (Ansiedade? Pressa? Confusão? Indiferença?).

Como você pode injetar uma dose de hospitalidade intencional nessa tarefa?

- **Ação:** o que você fará a mais? (por exemplo: adicionar um comentário pessoal de encorajamento, simplificar um dado difícil ou simplesmente perguntar: “Isso ficou claro ou posso ajudar você de outra forma?”).

#### Passo 2: O plano “irracional”

#### Passo 3: Execução e *feedback* silencioso

Coloque em prática. Não espere um elogio imediato, mas observe a mudança de comportamento do outro na interação seguinte.

- A resposta foi mais rápida?
- O clima da conversa ficou mais leve?
- Houve uma redução na resistência do outro às suas solicitações?

19



### ANOTAÇÕES:

---

---

---

---

### **Reflexão final: o valor do detalhe**

Ao finalizar este capítulo, a provocação que fica é: o que você está fazendo para que sua presença seja notada e valorizada? A hospitalidade irracional é a prova de que, no mercado de trabalho, a lógica do coração e da intenção é o que sustenta a lógica dos números. Ser um profissional “irracional” é, paradoxalmente, a escolha mais inteligente que você pode fazer para a sua carreira.

# 04

## **O PROFISSIONAL COMO ANFITRIÃO E O ESPAÇO DE ENCONTRO**

## 4.1 A identidade profissional: do executor ao anfitrião

Ao longo de nossa formação, somos condicionados a pensar em nossas carreiras como uma sucessão de tarefas técnicas. No entanto, a hospitalidade propõe uma mudança radical na maneira como você enxerga o seu papel: e se, em vez de um “executor de processos”, você se visse como um anfitrião?

O conceito de anfitrião, profundamente estudado por autores como Luiz Octávio de Lima Camargo, remete àquele que detém o controle do espaço e tem a responsabilidade ética de acolher quem chega. No mundo do trabalho, ser um anfitrião significa assumir a responsabilidade pela experiência do outro.

### Na tecnologia

O anfitrião é o desenvolvedor que facilita a jornada do usuário, tornando a *interface* amigável e intuitiva.

### Na gestão

É o líder que prepara o ambiente para que sua equipe possa criar sem medo.

### Nas relações gerais

É o profissional que antecipa o desconforto de um visitante e prepara o terreno para que a comunicação flua.

22

## 4.2 O espaço de trabalho como lugar de encontro

Muitas vezes, ignoramos o impacto que o ambiente físico ou a organização do ambiente digital tem sobre a hospitalidade. O arquiteto e pesquisador Lucio Grinover defende que um espaço só é verdadeiramente hospitaleiro quando ele possui legibilidade e acessibilidade.

Um ambiente “legível” é aquele que comunica boas-vindas sem que ninguém precise dizer nada. No trabalho, isso se traduz em:

**Sinalização e organização:** o quão fácil é para um novo colega ou cliente se localizar no seu setor ou encontrar as informações necessárias para a rotina do trabalho?

**Abertura visual:** espaços que promovem o contato visual e a transparência tendem a ser mais hospitaleiros do que corredores de portas fechadas e divisórias impessoais.

**Hospitalidade digital:** em tempos de trabalho remoto, seu “espaço” é a sua sala de reunião virtual e a clareza dos seus canais de texto. Uma ferramenta de gestão de projetos ou *WhatsApp* empresarial bagunçado e agressivo pode se tornar um espaço hostil que gera ansiedade e erro.

### 4.3 Hospitalidade e identidade: a marca do cuidado

Como discute Richard Sennett, a cultura do novo capitalismo muitas vezes corrói os laços sociais, tornando as relações superficiais e descartáveis. Adotar a hospitalidade como parte da sua identidade profissional é um ato de diferenciação. O profissional “anfitrião” é aquele que é procurado não apenas porque “sabe fazer”, mas porque as pessoas confiam na forma como serão recebidas por ele.

#### BÚSSOLA GLOBAL: O ESPAÇO QUE ACOLHE

Nesse sentido, a hospitalidade deixa de ser um “extra” e passa a integrar o seu caráter profissional. Ela se manifesta na pontualidade (respeito ao tempo do outro), na organização do espaço (respeito ao conforto do outro) e na clareza da comunicação (respeito à inteligência do outro).

Diferentes culturas desenvolveram formas únicas de organizar o espaço e o tempo para favorecer a hospitalidade. São lições que podemos trazer para nossas mesas de trabalho.



### Finlândia (a cultura da sauna)

Você sabia que, na Finlândia, decisões de negócio importantes são frequentemente tomadas em saunas? O objetivo é retirar as "armaduras" sociais e as roupas formais, colocando todos em um nível de igualdade e vulnerabilidade.

#### Na prática:

Como você pode "despir" as formalidades excessivas em uma reunião para que a equipe se sinta mais à vontade para colaborar?

### Suécia (*fika*)

Não é apenas um *coffe break*, é uma instituição social. O *fika* exige que se pare o trabalho para compartilhar um café e um doce, com a regra implícita de não falar de problemas operacionais.

#### Na prática:

O quanto você permite que o espaço de trabalho seja um lugar de pausa real e de conexão humana genuína?



### China (*Feng Shui* profissional)

A milenar arte do *Feng Shui* busca harmonizar a energia dos espaços. Independentemente da crença, a lógica é funcional: um espaço atravancado e escuro gera estresse.

#### Na prática:

A organização da sua mesa ou da sua área de trabalho digital facilita ou bloqueia o fluxo de ajuda mútua?





## LABORATÓRIO DE HOSPITALIDADE: O TERMÔMETRO DO ANFITRIÃO

**Objetivo de aprendizagem:** desenvolver a capacidade de diagnóstico situacional e autocrítica profissional. Ao fim desta atividade, você será capaz de identificar se o seu ambiente de trabalho é um lugar de encontro ou de exclusão, e qual é o seu papel direto nessa temperatura.

### PARTE 1 — O diagnóstico do espaço e da atitude

Seja honesto. Não responda como você gostaria que fosse, mas como as coisas realmente aconteceram na última semana de trabalho/estágio. Atribua os pontos conforme a escala abaixo:

- **0 PONTO:** nunca acontece/é ignorado.
- **2 PONTOS:** acontece às vezes (depende do humor ou da pressa).
- **5 PONTOS:** acontece sempre (é um valor inegociável do grupo).

25

| CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO                                                                                                                                                                                            | PONTUAÇÃO (0, 2 OU 5) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1. <b>Ritual de entrada:</b> existe um cumprimento genuíno (olhar e nome) entre todos, independentemente da hierarquia?                                                                                          |                       |
| 2. <b>Legibilidade do espaço:</b> se um novo estagiário ou um cliente chegasse hoje, ele conseguiria localizar ferramentas, setores ou informações básicas sem precisar interromper alguém a cada cinco minutos? |                       |
| 3. <b>Hospitalidade do erro:</b> quando alguém comete um erro técnico, o foco é no acolhimento para a correção ou na busca por culpados?                                                                         |                       |
| 4. <b>Fronteiras do cuidado:</b> o tempo de descanso e a vida privada dos colegas são respeitados (sem mensagens/demandas fora do horário)?                                                                      |                       |
| 5. <b>Postura de anfitrião:</b> você se sente responsável por “preparar o terreno” para que o trabalho do seu colega seja mais fácil?                                                                            |                       |
| <b>SOMA TOTAL</b>                                                                                                                                                                                                | _____ PONTOS          |

## PARTE 2 — O veredito do ambiente

- **De 0 a 10 pontos — AMBIENTE DE HOSTILIDADE INVISÍVEL:** o foco é 100% na tarefa. As pessoas são tratadas como engrenagens. Há um alto risco de *burnout* e desmotivação, pois a “crise da presença” é a regra.
- **De 12 a 20 pontos — AMBIENTE DE CORTESIA FRÁGIL:** existe educação básica, mas a hospitalidade é “seletiva”. Ela acontece quando sobra tempo. O vínculo ainda é superficial e o ciclo da dádiva é instável.
- **De 22 a 25 pontos — ECOSSISTEMA HOSPITALEIRO:** o ambiente funciona sob a lógica da dádiva. Há segurança psicológica para errar e aprender. O espaço (físico ou digital) é um lugar de encontro e não apenas de produção.

## PARTE 3 — Plano de intervenção (mão na massa)

Escolha o critério em que você deu a menor pontuação (0 ou 2). Agora, em vez de esperar que a “empresa” mude, você vai agir como o anfitrião da mudança.

1. A pequena reforma: o que você pode alterar no seu microespaço (físico ou digital) para torná-lo mais “legível” e acolhedor para os outros ainda nesta semana?

(Por exemplo: organizar as pastas do *Drive*, colocar uma sinalização clara na sua mesa ou limpar o tom das suas mensagens de texto).

### MINHA AÇÃO

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

2. O gesto de contágio: como você vai “retribuir” algo a um colega de forma inesperada para elevar a pontuação do item 1 (ritual de entrada)?

### MINHA AÇÃO

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

## O QUE VOCÊ EVOLUIU AQUI?

Ao realizar esse *checklist*, você deixou de ser um observador passivo do “clima chato” do trabalho e assumiu o papel de gestor de ambiência. Você aprendeu que a hospitalidade é sistêmica: se você muda a sua frequência, a engrenagem ao seu redor é forçada a se ajustar. Você termina este capítulo com um diagnóstico real na mão e a prova de que o espaço de trabalho é construído por quem o ocupa.

# 05

## **HOSPITALIDADE, ÉTICA E HUMANIZAÇÃO DO TRABALHO**

## 5.1 A hospitalidade como compromisso ético e a alteridade

Chegamos ao capítulo final deste primeiro volume com uma provocação central: a hospitalidade não é uma técnica de vendas ou um “verniz” social, mas um compromisso ético inegociável. No cerne dessa discussão está o conceito de alteridade, profundamente explorado pelo filósofo Emmanuel Levinas, que afirma que a ética nasce quando olhamos para o rosto do outro e reconhecemos sua vulnerabilidade e sua humanidade.

No ambiente de trabalho, a hospitalidade ética é o que nos impede de tratar as pessoas como “coisas” ou meras funções. Ter ética com foco na hospitalidade significa entender que o seu colega de equipe, o seu paciente ou o cliente não são extensões dos seus desejos ou ferramentas para o seu sucesso, mas sujeitos com histórias e dignidade próprias. A hospitalidade é um exercício de responsabilidade pelo outro. Sem esse compromisso, o trabalho torna-se um vazio existencial e as organizações tornam-se lugares de desospitalização e sofrimento.

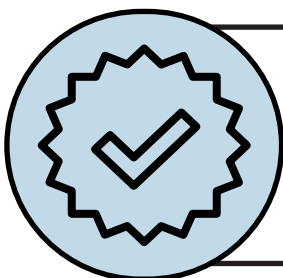
## 5.2 Desafios éticos no início da carreira: a pressão do “fazer a qualquer custo”

O início da vida profissional é, possivelmente, o período de maior vulnerabilidade ética. Como estagiário ou profissional recém-formado, você enfrentará dilemas em que a cultura do “resultado imediato” entrará em choque com a ética do cuidado. É comum ouvir frases como “sempre foi assim” ou “aqui não temos tempo para esses detalhes”.

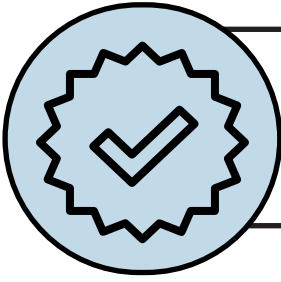
A hospitalidade ética exige coragem para manter a humanização mesmo sob pressão. O desafio está em não permitir que a busca por metas apague a sua sensibilidade. Quando escolhe a hospitalidade, você opta por não participar de fofocas que contaminam o ambiente, decide não ignorar a dor de um paciente por pressa de encerrar o plantão e escolhe não entregar um relatório insuficiente que prejudicará o trabalho de outros.

## 5.3 A hospitalidade na prática: exemplos de dilemas e ações éticas

Para ilustrar essa robustez ética, observemos como ela se manifesta em situações reais nas diversas áreas.

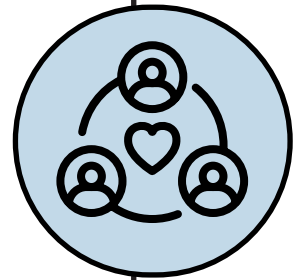


**Na saúde e bem-estar:** imagine que você recebe a orientação de acelerar os atendimentos para cumprir uma cota diária. O dilema ético surge quando um paciente precisa de mais cinco minutos para expressar um medo que não está



no prontuário. A hospitalidade ética aqui é o compromisso de não deslegitimar o paciente. É entender que a cura técnica sem o acolhimento humano é um serviço incompleto.

**Na gestão e negócios:** um gestor enfrenta um dilema ético quando precisa implementar uma política de redução de custos que afeta diretamente o bem-estar da equipe. A hospitalidade ética na gestão não significa ignorar os números ou a saúde financeira da empresa, mas, sim, garantir que o processo seja conduzido com transparência, escuta e respeito. É o compromisso de não tratar os colaboradores como meras “despesas” em uma planilha, mas como parceiros de um projeto comum, garantindo que mesmo as decisões difíceis sejam comunicadas de forma hospitaleira e digna.



**Nas relações corporativas:** o dilema pode surgir em situações cotidianas, como em um processo de *feedback* ou na gestão de um conflito entre colegas. Agir com hospitalidade ética significa garantir que, independentemente do conflito, a identidade e a dignidade do outro sejam preservadas. É optar pela conversa difícil, mas franca e acolhedora, em vez da indiferença ou da comunicação puramente burocrática e fria que inviabiliza os vínculos profissionais.

## 5.4 Humanização e o sentido do servir: a hospitalidade como horizonte

A humanização do trabalho é o antídoto definitivo para a indiferença que muitas vezes permeia as grandes organizações. Diferentemente do que sugere o senso comum, humanizar não é “amenizar” processos ou torná-los menos eficientes; pelo contrário, é elevar a qualidade da entrega por meio do reconhecimento da subjetividade. Como nos ensina Isabel Baptista, o sentido do servir está profundamente ligado à capacidade de nos sentirmos responsáveis pelo destino do outro durante o tempo em que ele está sob nossos cuidados ou orientações.

Nesse cenário, a hospitalidade deixa de ser apenas um gesto isolado e passa a ser a forma como o trabalho é concebido. O sentido do servir manifesta-se em diferentes contextos:

### **Na gestão de pessoas**

Humanizar é entender que a liderança é, essencialmente, uma prática de hospitalidade. O líder atua como o anfitrião que garante que cada membro da equipe tenha as condições psicológicas e técnicas para florescer.

### **Na consultoria e atendimento**

O sentido do servir revela-se na generosidade de traduzir a complexidade técnica para que o interlocutor se sinta empoderado e não diminuído pela burocracia do conhecimento.

### **No planejamento estratégico**

Significa desenhar processos que prevejam o erro humano com acolhimento e correção, em vez de punição, criando um ambiente de segurança e aprendizado contínuo.

31

## **BÚSSOLA GLOBAL: ÉTICA E HUMANIDADE**

A ética do acolhimento atravessa fronteiras e séculos, oferecendo lições valiosas para o profissional do futuro.



### **Grécia Antiga (*xenia*)**

A lei da hospitalidade era protegida pelos deuses. O anfitrião devia cuidar das necessidades do hóspede antes mesmo de perguntar quem ele era.

### **Na prática:**

No trabalho, a ética do acolhimento deve preceder a burocracia do formulário. O humano vem antes da função.

### **Filosofia budista (*metta*)**

A prática da "bondade amorosa" incondicional para com todos.

#### **Na prática:**

Manter a integridade, ética e a clareza técnica mesmo em situações de conflito, entendendo que a postura profissional é um reflexo dos seus próprios valores inegociáveis.



Ao adotar essa perspectiva, você transforma a sua função técnica em uma ferramenta de promoção humana. A hospitalidade ética torna-se o fio condutor que une a competência técnica ao calor das relações, garantindo que o trabalho seja não apenas um meio de subsistência, como também um lugar de construção de sentido.



## LABORATÓRIO DE HOSPITALIDADE: O MANIFESTO DO CUIDADO

**Objetivo de aprendizagem:** consolidar os conceitos de ética e humanização por meio da criação de um compromisso pessoal de prática que servirá como bússola para sua carreira.

### Passo 1 — Identificação de valores éticos

Reveja toda a jornada deste primeiro *e-book*. Quais foram os três conceitos ou autores que mais mudaram sua percepção sobre o que é “trabalhar”?

1.

---

2.

---

3.

---

33

### Passo 2 — O meu manifesto profissional

Escreva uma frase de compromisso que defina que tipo de “profissional anfitrião” você pretende ser no mercado, especialmente quando enfrentar pressões por resultados rápidos.

Por exemplo: “Eu me comprometo a ser um profissional que prioriza a clareza e o acolhimento nas minhas orientações, garantindo que ninguém se sinta invisível durante as minhas entregas”.

#### MEU MANIFESTO

Eu me comprometo a...

---

---

---

---

---

### Passo 3 — O primeiro gesto de humanização

Qual ação prática você vai realizar amanhã em seu ambiente de trabalho ou estágio para “selar” esse compromisso de humanização?

#### RESPOSTA

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

34

## REFLEXÃO FINAL: O COMPROMISSO QUE HUMANIZA

Ao redigir o seu manifesto e planejar o seu primeiro gesto de humanização, você deu o passo mais importante desta jornada: o da autorresponsabilidade. A ética da hospitalidade não é algo que se espera do outro ou da “cultura da empresa”, mas algo que se oferece como um valor inegociável da sua própria marca profissional. Como vimos neste *e-book*, a hospitalidade é vínculo, e vínculos são construídos na consistência dos pequenos atos. Que este manifesto não fique apenas no papel; que ele seja o filtro pelo qual você passará todas as suas decisões técnicas e relacionais daqui em diante.

Lembre-se: em um mundo de processos automáticos, a sua humanidade é o seu maior diferencial competitivo e a sua maior contribuição para um mercado de trabalho mais ético e acolhedor.

# PARA IR ALÉM: TRÊS LEITURAS IMPERDÍVEIS

Se este *e-book* despertou em você o desejo de mergulhar ainda mais fundo na arte de acolher e cuidar, selecionamos três obras que são verdadeiros pilares da hospitalidade contemporânea e que estão disponíveis para a sua jornada de conhecimento.



Fonte: Amazon.

**Hospitalidade irracional (Will Guidara):** se você quer entender como a hospitalidade pode ser a sua maior estratégia de carreira e diferenciação no mercado, este livro é obrigatório. Guidara usa sua experiência à frente de um dos maiores restaurantes do mundo para mostrar que o cuidado intencional é o que separa o serviço comum da excelência extraordinária. É uma leitura leve, mas transformadora para qualquer área de atuação.

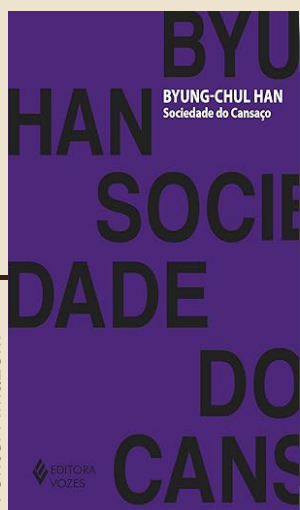
35

**Em busca da hospitalidade (Conrad Lashley e Alison Morrison):** esta é uma das obras mais completas sobre o tema. Os autores exploram a hospitalidade sob diversas lentes: social, comercial e privada. É a leitura ideal para o estudante que deseja aprofundar os conceitos de Lashley que vimos no capítulo 2 e entender como a hospitalidade molda as sociedades e os negócios ao redor do globo.



Fonte: Amazon.

Fonte: Amazon.



**Sociedade do cansaço (Byung-Chul Han):** um livro curto, mas extremamente impactante. Han nos ajuda a entender por que estamos sempre tão ocupados e exaustos e como esse ritmo de vida nos impede de sermos hospitaleiros. É um convite à reflexão ética sobre como recuperar nossa humanidade e nossa capacidade de presença em um mundo focado apenas no alto desempenho.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS E O INÍCIO DE UMA NOVA POSTURA

Parabéns! Você concluiu o primeiro volume da nossa coleção. Ao longo de cinco capítulos, mergulhamos nas raízes da hospitalidade, entendemos a força da dádiva, exploramos o poder da intenção extra e diagnosticamos o nosso papel como anfitriões em diversos espaços profissionais. Você agora possui a base conceitual para transformar qualquer ambiente de trabalho em um lugar de encontro e sentido.

Mas a jornada não para por aqui. Toda essa construção ética e esse desejo de acolher dependem de uma ferramenta central que utilizamos a cada segundo: **a palavra.**

## O QUE VEM POR AÍ?

No *e-book* 2, “Comunicação e hospitalidade: a escuta e o cuidado nas relações profissionais”, vamos descobrir como o diálogo pode ser o maior aliado (ou o maior inimigo) do acolhimento. Vamos aprender técnicas de escuta ativa, comunicação não violenta e o cuidado com a linguagem que transforma muros em pontes.

Nos vemos no próximo *e-book*!

## REFERÊNCIAS

BAPTISTA, Isabel. *Capacidade ética e hospitalidade*. In: SANTOS, M. M. C.; BAPTISTA, I. (Org.). *Hospitalidade e dádiva*. Caxias do Sul: EDUCS, 2014.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. As leis da hospitalidade. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, v. 15, n. 2, 2021.

GRINOVER, Lucio. Hospitalidade: conceitos e aplicações. *Revista Hospitalidade*, São Paulo, v. 14, n. 2, 2017.

GUIDARA, Will. *Hospitalidade irracional: o poder extraordinário de oferecer mais do que o esperado*. São Paulo: BestSeller, 2023.

HAN, Byung-Chul. *Sociedade do cansaço*. Petrópolis: Vozes, 2017. MAUSS, Marcel. *Ensaio sobre a dádiva*. Lisboa: Edições 70, 2008.

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

SENNETT, Richard. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2016.



CENTRO UNIVERSITÁRIO  
SÃO CAMILO