



CENTRO UNIVERSITÁRIO
SÃO CAMILO

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

**Volume 2: Comunicação e
Hospitalidade: a escuta e o cuidado
nas relações profissionais**

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 2: Comunicação e Hospitalidade: a escuta e o cuidado nas relações profissionais

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

**Comunicação e hospitalidade: a escuta e o cuidado nas relações
profissionais – Volume 2 / 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).**

41 p.

ISBN 978-65-84146-43-3

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

CDD: 177.1

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



APRESENTAÇÃO: A HOSPITALIDADE NA PONTA DA LÍNGUA

Bem-vindo(a) ao segundo volume da série “Hospitalidade como prática profissional: relações, cuidado e experiência no cotidiano de trabalho”. Se no primeiro *e-book* desconstruímos a ideia de que a hospitalidade pertence apenas aos hotéis e a resgatamos como uma matriz das relações humanas, aqui daremos um passo decisivo para compreender como o acolhimento se manifesta por meio da nossa comunicação.

Muitas vezes, em nossas rotinas de trabalho, acreditamos que comunicar é apenas transmitir informações ou ordens de maneira eficiente. No entanto, a hospitalidade nos ensina que a comunicação é, antes de tudo, um espaço de encontro. Uma comunicação hospitaleira é aquela que reduz ruídos e constrói empatia, transformando o ambiente organizacional em um ecossistema de confiança.

Neste *e-book*, deixaremos de lado os roteiros mecânicos de atendimento para mergulhar na Comunicação Não Violenta (CNV) e na assertividade. Descobriremos que ser um profissional hospitaleiro não significa dizer “sim” a tudo, mas ter a coragem ética de se expressar com clareza, respeitando a alteridade do outro.

Prepare-se para transformar a sua escuta em uma ferramenta de cuidado e a sua fala em um convite ao diálogo. Afinal, em um mundo cada vez mais mediado por telas e processos frios, a presença, física ou virtual, é o maior presente que um profissional anfitrião pode oferecer.

Boa leitura!

01

A PALAVRA COMO LUGAR DE ENCONTRO

1.1 O diálogo como extensão da dádiva

No *e-book* 1, aprendemos com Marcel Mauss que as relações humanas são sustentadas pelo ciclo “dar, receber e retribuir”. Mas como esse ciclo se materializa no minuto a minuto de um dia de trabalho? A resposta está na comunicação. A palavra é o primeiro objeto de troca em qualquer encontro profissional.

Quando iniciamos um diálogo, estamos “dando” a nossa atenção e o nosso tempo. Quando ouvimos, estamos na posição de “receber” a alteridade do outro. E, ao respondermos com clareza e respeito, fechamos o ciclo da “retribuição”. Portanto, a comunicação hospitaleira não é sobre o que você diz, mas sobre como você valida a existência do interlocutor por meio da sua fala e escuta. Se a hospitalidade é o palco, a comunicação é o roteiro que permite que o encontro aconteça de maneira ética e humana.

1.2 A comunicação empática e o fim dos ruídos sociais

A pesquisadora Luciana Sabbadini, em seus estudos sobre a sinergia entre hospitalidade e comunicação organizacional, defende que a hospitalidade é o “ponto de equilíbrio” para reduzir os ruídos sociais. Nas empresas e instituições, um “ruído” não é apenas uma informação mal transmitida; é uma falha de acolhimento.

Quando um gestor comunica uma meta sem explicar o sentido, ou quando um profissional de saúde ignora o tom de voz de um paciente, ocorre uma quebra da conversa. A comunicação empática, segundo Sabbadini (2023), é aquela que busca a sinergia: ela não foca apenas na eficácia do transmissor, mas também na qualidade do vínculo que se cria. Comunicar com hospitalidade é garantir que o outro não apenas “entenda a mensagem”, mas que ele se sinta respeitado e incluído no processo de decisão.

1.3 As leis da hospitalidade aplicadas à linguagem

A hospitalidade é regida por leis de acolhimento que podem ser perfeitamente transpostas para a nossa linguagem cotidiana no trabalho. Se a hospitalidade envolve receber, hospedar, alimentar e entreter, como isso soa no seu dia a dia profissional?

1

Receber (abertura): é o primeiro contato. No *e-mail*, na chamada de vídeo ou no atendimento presencial, a “recepção hospitaleira” é a ausência de julgamento prévio. É o “olhar limpo” para quem chega.

2

Hospedar (conforto cognitivo): na comunicação, hospedar o outro significa usar uma linguagem clara e acessível. Se você usa termos técnicos apenas para demonstrar superioridade, está hostilizando o outro, expulsando-o da conversa.

3

Alimentar (conteúdo de valor): é a entrega da informação necessária. É responder com precisão e generosidade, garantindo que o outro saia da interação com mais recursos do que quando chegou.

4

Entreter (fluidez): é garantir que a interação seja agradável, minimizando atritos desnecessários e ruídos de agressividade.

6

1.4 A presença: o alicerce da comunicação hospitaleira

Como já vimos, a hospitalidade é compreendida como uma prática relacional que envolve dimensões sociais, culturais e simbólicas (Conceição; Panosso Netto, 2022), e não se restringe à presença física. Podemos dizer que ela é sustentada pela intencionalidade. Quando trazemos esse olhar para o mundo do trabalho, entendemos que a comunicação só é verdadeiramente hospitaleira se houver uma entrega real no momento do encontro, seja ele presencial ou não. Pois estar presente é a disponibilidade de ser afetado pelo o que o outro diz, permitindo que a fala alheia encontre “abrigo” em nossa escuta — não é obrigatório que isso aconteça apenas fisicamente.

Na era da hiperconectividade, a maior forma de hostilidade é a invisibilidade. Quando um profissional responde a um *e-mail* com frases automáticas ou mantém

os olhos no monitor enquanto um colega expõe uma dúvida, ele está fechando as portas do seu “espaço” de acolhimento. A comunicação sem presença é apenas um processamento burocrático de dados; a comunicação com presença é um ato de cuidado que valida a importância do outro.

Hospitalidade virtual e o “estar lá”: no ambiente digital (reuniões em plataformas digitais ou conversas por *chat*), a presença se manifesta no tom de voz, na velocidade da resposta e na atenção aos sinais não verbais. O uso de ferramentas tecnológicas exige que redobremos o esforço de humanização para que a “tela” não se torne um muro, mas para que seja uma ponte de conexão genuína.



A disponibilidade como atitude: a presença exige uma comunicação empática, um esforço consciente de sintonizar-se com a necessidade do interlocutor. Ser um profissional hospitaleiro é ter a capacidade de pausar o próprio fluxo mental para acolher a narrativa do outro, garantindo que ele não apenas “entregue a mensagem”, mas que também seja verdadeiramente ouvido.



7

BÚSSOLA GLOBAL: RITUAIS DE FALA E SILÊNCIO

Pelo mundo, a forma como as palavras (e os silêncios) são usados revela muito sobre o nível de hospitalidade de uma cultura:



Japão (*Ma*)

O conceito de *Ma* refere-se ao espaço ou intervalo entre as palavras. Na comunicação japonesa, o silêncio é hospitaleiro; ele dá tempo para o outro processar e sentir o que foi dito. No trabalho, aprendemos que nem todo espaço precisa ser preenchido por fala; o silêncio atento é uma forma de recepção.

Na prática:

Em reuniões, evite interromper imediatamente após a fala de um colega. Deixe um “respiro” de dois segundos para mostrar que você realmente acolheu o que foi dito antes de responder.



África (*palaver*)

Em muitas comunidades tradicionais africanas, o *palaver* é a arte da longa conversa para resolver conflitos. Não há pressa. A hospitalidade está em permitir que todos falem até que o consenso seja alcançado. No mundo corporativo, isso nos ensina o valor da escuta exaustiva antes da tomada de decisão.

Na prática:

Diante de um conflito na equipe, não busque a solução mais rápida. Abra espaço para que todas as partes envolvidas exponham seus pontos de vista até que o grupo sinta que o problema foi esgotado.

Finlândia (*sisu* e a honestidade direta)

A comunicação finlandesa valoriza a economia de palavras e a verdade absoluta. A hospitalidade aqui está na transparência: não se “enfeita” a realidade. Ser hospitaleiro é ser confiável naquilo que se afirma.

Na prática:

Exercite a clareza objetiva. Em vez de rodeios para dar um *feedback* negativo, seja direto e respeitoso. A hospitalidade, neste caso, é poupar o outro da dúvida e da insegurança de uma comunicação ambígua.



LABORATÓRIO DE HOSPITALIDADE: O TESTE DA PRESENÇA REAL

Objetivo de aprendizagem: desenvolver a autopercepção sobre a qualidade da escuta e identificar barreiras de “hostilidade” na comunicação diária.

Passo 1: Diagnóstico do “ouvir automático”

Escolha uma interação profissional do seu dia a dia (uma reunião ou um atendimento). Durante a conversa, observe:

- Quantas vezes você interrompeu o outro mentalmente para preparar a sua defesa ou resposta?
- Você estava realmente presente ou estava pensando na próxima tarefa da sua lista?

Na próxima interação, pratique um “jejum de resposta”, evitando responder imediatamente. Deixe o outro terminar o raciocínio e conte mentalmente dois segundos antes de começar a falar. Use esse tempo para processar não apenas a informação técnica, como também o sentimento por trás da fala.

Passo 2: Intervenção da escuta generosa

Passo 3: Reflexão de impacto

Ao fim do dia, responda: o silêncio de dois segundos mudou a forma como o outro reagiu a você? Você se sentiu mais ou menos “dono” da situação ao ouvir mais e falar com mais intenção?

Reflexão final: o silêncio como boas-vindas!

Ao praticar o “jejum de resposta” e observar os seus próprios ruídos mentais, você descobriu que a comunicação hospitaleira exige, acima de tudo, espaço interno. Quando silenciarmos a nossa urgência em responder, estamos, na verdade, oferecendo um “abrigo” para a narrativa do outro. Essa presença atenta é o que transforma uma troca de informações em um encontro de empatia. Leve esse aprendizado para os próximos capítulos: ser um profissional hospitaleiro começa na decisão consciente de não interromper o outro, permitindo que a fala alheia chegue por inteiro antes de ser processada. A partir de agora, você não apenas ouve; você hospeda palavras!

ANOTAÇÕES:

02

HOSPITALIDADE E A COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV)

2.1 Julgamento vs. Acolhimento: quando a fala fecha as portas

Segundo Marshall Rosenberg, grande especialista na área de Comunicação Não Violenta (CNV), existem formas de comunicação que “bloqueiam a compaixão” e, conseqüentemente, comprometem a hospitalidade. No ambiente de trabalho, isso ocorre por meio de julgamentos moralizadores, comparações e negação de responsabilidade (o famoso “eu só estava seguindo ordens”).

Quando rotulamos um colega como “incompetente” ou um cliente como “difícil”, estamos fechando as portas para a alteridade. A Comunicação Não Violenta (CNV) propõe que troquemos o julgamento pela observação. Ser um profissional hospitaleiro no diálogo é ter a disciplina de descrever o que está acontecendo sem anexar uma avaliação que diminua o outro.

2.2 Os quatro passos do anfitrião no diálogo

Para que a hospitalidade deixe de ser um conceito abstrato e se torne uma ferramenta de gestão e cuidado, a CNV oferece quatro componentes fundamentais que guiam a nossa fala e a nossa escuta.

A estrutura a seguir ilustra como transformar uma percepção interna em uma expressão clara e hospitaleira, garantindo que a mensagem seja entregue sem gerar defesas desnecessárias no interlocutor:

Observação: o que eu estou vendo ou ouvindo que afeta meu bem-estar, sem julgamentos? (Por exemplo: “Eu percebi que o relatório não foi entregue na data combinada”, em vez de “Você é irresponsável com prazos”).

Sentimento: como eu me sinto em relação ao que observei? (Por exemplo: “Eu me sinto preocupado com o cronograma da equipe”).

Necessidade: qual necessidade minha (ou do grupo) está ligada a esse sentimento? (Por exemplo: “Porque eu valorizo a colaboração e a previsibilidade”).

Pedido: o que eu gostaria que o outro fizesse para enriquecer nosso trabalho? (Por exemplo: “Você poderia me avisar com 24h de antecedência se houver um imprevisto?”).

Ao utilizar essa estrutura, você está praticando o conceito da dádiva de forma verbal: você “dá” clareza sobre suas intenções e “recebe” o outro sem as barreiras do conflito defensivo.

2.3 Receber com empatia: a escuta como abrigo

O ponto mais alto da hospitalidade na CNV é a capacidade de receber com empatia. No contexto profissional, isso significa ouvir o que o outro está sentindo e precisando, mesmo que ele se expresse de forma agressiva.

A sinergia entre empatia e hospitalidade organizacional é o que permite que um conflito técnico não se transforme em um rompimento de vínculo. Se um paciente reclama em voz alta, ou um sócio critica um projeto de forma ríspida, o profissional hospitaleiro não reage ao ataque; ele “hospeda/acolhe” a dor do outro, tentando identificar qual necessidade não atendida está por trás daquele comportamento. Ouvir com empatia é dizer, silenciosamente: “Eu estou aqui, e o que você sente é importante para mim”.

2.4 A responsabilidade pelos próprios sentimentos

Um dos grandes desafios éticos no início da carreira é a tendência de culpar os outros pelo nosso estresse. A CNV nos ensina que o que os outros dizem ou fazem pode ser o estímulo, mas nunca a causa dos nossos sentimentos.

Assumir a responsabilidade pelo que se sente é um ato de maturidade e hospitalidade consigo mesmo. Ao parar de dizer “você me deixa irritado” e passar a falar “eu me sinto irritado porque eu preciso de clareza”, você retoma o controle da situação. Esse movimento cria um espaço seguro para que o diálogo continue, em vez de degenerar em uma batalha de acusações que desarmoniza o ambiente de trabalho.

BÚSSOLA GLOBAL: A LINGUAGEM DO CORAÇÃO EM DIFERENTES CULTURAS

A busca por uma comunicação que acolhe o outro atravessa diversas tradições que ecoam os princípios da CNV:

Havaí (*Ho'oponopono*)

Um ritual tradicional de reconciliação focado no perdão e na cura das relações por meio da fala responsável. Nos ensina que a hospitalidade ferida em um conflito profissional só pode ser restaurada quando assumimos nossa parte na conexão.



Na prática:

Após um desentendimento com um colega, em vez de focar apenas no erro do outro, inicie a conversa assumindo sua responsabilidade (por exemplo: "Sinto que não fui claro na minha última mensagem e isso gerou um mal-entendido"). Isso desarma o conflito e restaura o canal de hospitalidade.

Israel/Palestina (projetos de diálogo)

Grupos que utilizam a CNV para mediar conflitos históricos mostram que, se é possível criar hospitalidade em cenários de guerra, é perfeitamente possível aplicá-la em uma mesa de reuniões.

Na prática:

Em negociações difíceis, tente identificar o que o outro "precisa" além do que ele está "pedindo". Substitua o julgamento ("ele é autoritário") pela observação da necessidade ("ele precisa de segurança e previsibilidade nos prazos").



LABORATÓRIO DE HOSPITALIDADE: MEDIAÇÃO E CURADORIA DO DIÁLOGO

Objetivo de aprendizagem: aplicar os conceitos de Comunicação Não Violenta (CNV) para diagnosticar rupturas de hospitalidade em cenários profissionais e estruturar uma comunicação assertiva e acolhedora.

PARTE 1 — Identificação do cenário crítico

Imagine que você faz parte de uma equipe multidisciplinar. Durante uma reunião de entrega de resultados, um colega de outro setor, visivelmente estressado, interrompe sua fala e diz:

“Isso que você está apresentando não faz o menor sentido na prática! Vocês sempre ficam nessa teoria e esquecem que a gente tem prazos reais aqui. É uma falta de respeito com quem realmente bota a mão na massa”.

PARTE 2 — Diagnóstico de ruptura

Como anfitrião desse encontro, seu papel não é reagir ao ataque, mas curar a comunicação. Analise tecnicamente o que aconteceu:

1. Onde houve a hostilidade? Identifique o julgamento moralizador e a negação da alteridade na fala do colega.
2. Qual é a necessidade oculta? O que esse colega está tentando proteger? Eficácia? Apoio? Consideração pelo esforço dele?

PARTE 3 — Intervenção hospitaleira

Agora, redija a sua resposta. Ela deve ser estruturada para reestabelecer o ciclo da dádiva (dar atenção, receber a dor e retribuir com solução), seguindo a lógica de Rosenberg:

- **Validação:** reconheça o fato (o prazo ou a dificuldade técnica) sem aceitar a ofensa.
- **Conexão:** demonstre que você ouviu a necessidade por trás do “grito”.
- **Proposta:** faça um convite para que o diálogo volte para o trilho da colaboração.

MINHA RESPOSTA DE ANFITRIÃO

16

Ao concluir esta atividade, você percebeu que a comunicação hospitaleira é uma ferramenta de gerenciamento de crises. No mercado de trabalho, quem domina a capacidade de separar o “ataque” da “necessidade” assume naturalmente uma posição de liderança. Você não está apenas sendo educado; você está garantindo que a equipe não pare de produzir por causa de um ruído emocional. A hospitalidade, aqui, é a garantia da continuidade do trabalho.

03

ASSERTIVIDADE: A HOSPITALIDADE COM FIRMEZA

3.1 O equilíbrio do anfitrião: nem passivo, nem agressivo

Na hospitalidade profissional, existe um mito de que ser hospitaleiro significa dizer “sim” a tudo ou aceitar comportamentos inadequados em nome do “servir”. Neste capítulo, veremos que, na realidade, o papel da assertividade na comunicação hospitaleira é mais do que uma alternativa, é uma necessidade.

Um anfitrião passivo é aquele que permite que o outro invada seu espaço e suas necessidades, gerando um ciclo de ressentimento que acaba por destruir a hospitalidade real. Por outro lado, o anfitrião agressivo é aquele que impõe sua vontade, ignorando a alteridade do convidado. A assertividade é a capacidade de afirmar seus direitos e expressar seus sentimentos de forma direta, honesta e apropriada, sem violar os direitos do outro. É a hospitalidade com autoconfiança.

3.2 O diálogo genuíno: a hospitalidade como valor

A assertividade é a base para o diálogo genuíno. No ambiente de trabalho, isso significa que a comunicação deve ser uma via de mão dupla, na qual ambos os lados se sentem seguros. Ao ser assertivo, você pratica a hospitalidade consigo mesmo (respeitando seus limites) e com o outro (oferecendo a verdade em vez de uma falsa concordância).

A sinergia entre assertividade e hospitalidade nas organizações cria um ambiente de “transparência acolhedora”. Se um gestor precisa dar um *feedback* negativo ou um profissional de saúde precisa negar uma solicitação inviável, a assertividade permite que isso seja feito de uma maneira que o vínculo não se quebre. O foco não é ganhar a discussão, mas manter a integridade da relação.

3.3 A técnica da assertividade no cotidiano: o rigor do cuidado

Para ser um anfitrião assertivo, a fala deve ser pautada por um equilíbrio entre a clareza da intenção e o respeito ao outro. Vera Martins, autora do livro ***"Seja assertivo! Como conseguir mais autoconfiança e firmeza na sua vida profissional e pessoal"***, propõe que a assertividade não é um dom nato, mas uma musculatura emocional que envolve três pilares práticos:

Autoafirmação e autoestima:

Você só pode acolher o outro se o seu “espaço interno” estiver protegido. O profissional assertivo conhece seus limites técnicos e emocionais.

Reflexão: quantas vezes você disse “sim” para um projeto por medo de parecer incompetente, e acabou entregando algo medíocre por estar sobrecarregado? Isso é ser hospitaleiro com o outro ou apenas negligente com você mesmo?

Expressão de sentimentos e opiniões:

Nomear o impacto das situações sem atacar o caráter do colega. É a diferença entre dizer “você me ignora” e “eu me sinto desconsiderado quando minhas mensagens não são respondidas”.

Reflexão: você tem clareza sobre quais são as suas “linhas vermelhas” no trabalho ou espera que o outro as adivinhe por mágica?

A transparência como cortesia:

Muitas vezes, omitimos a verdade para “não magoar”, mas a falta de clareza é uma das principais formas de hostilidade. O “não” assertivo é um ato de hospitalidade, porque economiza o tempo do outro e evita expectativas falsas.

Reflexão: você já disse “vou ver e te aviso” para um colega, sabendo que a resposta era “não”, apenas para evitar o desconforto imediato do confronto? Ao fazer isso, você está oferecendo um “abrigo falso” ou está realmente cuidando da relação a longo prazo?

Lembre-se: ser assertivo não é um ato de rigidez, mas cuidar das suas relações. Ao oferecer a verdade com educação, você está limpando o terreno para que a colaboração seja real e não apenas uma encenação de polidez.

19

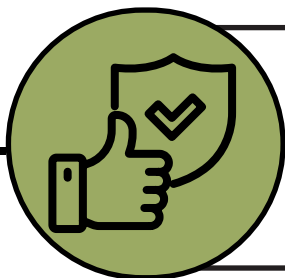
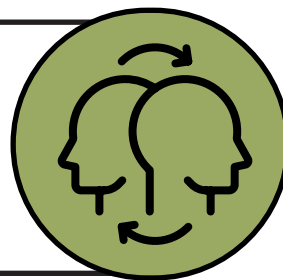
3.4 Assertividade e alteridade: o respeito ao território alheio

Ser assertivo não é apenas sobre a sua fala, mas sobre a sua capacidade de acolher o “não” do outro. Aqui, o conceito de alteridade ganha uma camada prática: a hospitalidade assertiva exige que você reconheça que o colega, o gestor ou o paciente também têm o direito de estabelecer limites e expressar necessidades diferentes das suas.

Já vimos que, no mercado de trabalho, a maturidade relacional manifesta-se quando um profissional consegue discordar de uma ideia sem desqualificar a pessoa que a propôs. A relação entre hospitalidade e assertividade deve criar um ambiente de segurança psicológica. Nesse ecossistema, o conflito deixa de ser um “ataque” e passa a ser uma ferramenta de melhoria, pois os profissionais não precisam de armaduras para se comunicar.

A assertividade, portanto, é a guardiã da alteridade. Ela permite que você apareça por inteiro na relação, sem medo, e convida o outro a fazer o mesmo.

O “não” como reconhecimento: ao dizer um “não” assertivo, você está reconhecendo a inteligência do outro. Você acredita que ele é capaz de lidar com a verdade e com a realidade dos processos em vez de tratá-lo com a “falsa hospitalidade” da omissão.



A ética da responsabilidade: ser assertivo é assumir a responsabilidade pelas consequências da sua fala. Como anfitrião do diálogo, você cuida para que sua firmeza nunca se transforme em humilhação, garantindo que o território do outro seja respeitado, mesmo em momentos de crise.

PARA REFLETIR!

Como você reage quando um colega nega um favor a você? Você o “pune” com silêncio e indiferença ou entende que ele está cuidando da própria entrega técnica?

O seu tom de voz convida ao diálogo ou impõe uma sentença definitiva que silencia quem pensa diferente?

Ao defender seu ponto de vista, você busca a “vitória” pessoal ou “acolhimento” da melhor solução para o projeto?

20

Essas provocações revelam que a assertividade nunca é um ato isolado; ela é o termômetro da saúde das nossas parcerias. No cotidiano profissional, a forma como lidamos com os limites — os nossos e os dos outros — define se estamos construindo um ambiente de hospitalidade real ou apenas mantendo uma polidez superficial que esconde ressentimentos. Como anfitrião da sua própria carreira, reconhecer que a discordância faz parte do processo de excelência é o que permite que você mantenha as portas abertas para a inovação. Afinal, a hospitalidade ética não exige concordância plena, mas, sim, o compromisso inabalável de que nenhuma palavra será usada para diminuir a presença do outro.

BÚSSOLA GLOBAL: A CULTURA DO “NÃO” E OS LIMITES DO ACOLHIMENTO

A forma como a assertividade é comunicada varia drasticamente, revelando que a clareza pode ser a forma mais alta de hospitalidade:



Estados Unidos (*feedback* sanduíche)

Uma técnica comum de assertividade, em que se inicia com um elogio, insere-se a crítica (o “não” ou a correção) e termina-se com um incentivo. É uma maneira de “acolher” a crítica para que ela seja mais fácil de digerir.

Na prática:

Ao comunicar um erro ou uma negativa, prepare o terreno. “Acolher” uma crítica entre pontos positivos demonstra que você reconhece o valor da pessoa e não está reduzindo o profissional apenas àquela falha específica.

Tailândia (*Mai Pen Rai*)

A expressão tailandesa que significa “não foi nada” ou “não se preocupe” reflete uma hospitalidade focada na harmonia social. Conflitos diretos são evitados. No entanto, o desafio aqui é aprender a ser assertivo sem quebrar o clima de suavidade, um exercício de equilíbrio extremo.

Na prática:

A hospitalidade ensina que a forma como você diz algo é tão importante quanto o conteúdo. Ser assertivo não exige agressividade; é possível manter a suavidade e o respeito à harmonia do grupo enquanto você posiciona seus limites.





Brasil (a cordialidade e o medo do confronto)

Como discutido por Sérgio Buarque de Holanda e transposto para as relações profissionais, o brasileiro tende a confundir profissionalismo com intimidade. Isso torna o “não” muito difícil.

Na prática:

Aprender a separar a “tarefa” da “pessoa” é o maior desafio de assertividade para o profissional brasileiro. Dizer “não” a um pedido não é dizer “não” à pessoa.

LABORATÓRIO DE HOSPITALIDADE: O CUSTO DO SILÊNCIO E A ESTRATÉGIA DA FALA

Objetivo de aprendizagem: analisar o impacto da comunicação falha por meio de indicadores de mercado e exercitar o posicionamento assertivo para proteger a produtividade e a hospitalidade da equipe.

PARTE 1 — Termômetro do mercado (dados e evidências)

Para ser um anfitrião profissional, você precisa entender que cada palavra (dita ou não dita) tem um custo. Observe os indicadores atuais:

- **Cenário global (Grammarly/Harris Poll, 2024):** profissionais perdem, em média, 7,4 horas por semana devido a comunicações mal interpretadas. Isso equivale a quase um dia inteiro de trabalho jogado fora por falta de clareza.
- **Cenário nacional (Sebrae, 2023):** no Brasil, ruídos de comunicação e a incapacidade de gerir conflitos são responsáveis por cerca de 60% dos problemas administrativos nas empresas, gerando o chamado “retrabalho”.

23

PARTE 2 — Desafio crítico

Você lidera um projeto estratégico com entrega final marcada para amanhã cedo. Sua equipe está no limite da exaustão para garantir a qualidade. Um gestor de outra área, com hierarquia superior à sua, entra na sala e exige sua ajuda imediata em uma demanda dele, afirmando: “É rapidinho, só você sabe resolver isso agora”.

O seu dilema de anfitrião:

- **Se disser SIM:** você corre o risco de cair na estatística das 7,4 horas perdidas e sobrecarregar sua equipe com o retrabalho.
- **Se disser NÃO de forma agressiva:** você rompe o ciclo de hospitalidade entre os setores e cria um clima de hostilidade.

PARTE 3 — Roteiro de tomada de decisão

Antes de responder, utilize os dados para fundamentar sua estratégia:

1. **Análise de risco:** baseado no dado do Sebrae, reflita como a sua dificuldade

2. Construção da resposta assertiva: escreva o que você diria ao gestor, seguindo a técnica de validar + informar o fato + dar o limite + sugerir saída.

- ## MINHA RESPOSTA

[illegible]

24

REFLEXÃO FINAL: A HOSPITALIDADE COMO GESTÃO DE VALOR

Ao concluir este laboratório, fica evidente que a assertividade é a ferramenta que impede a hospitalidade de se transformar em negligência. Quando você utiliza dados e clareza para estabelecer limites, não está apenas protegendo o seu cronograma, como também está exercendo a curadoria do ambiente de trabalho. Como vimos nos dados do Sebrae e da Grammarly, a falta de um posicionamento firme não é “gentileza”, é um custo alto para a organização e para a saúde da equipe. Ser um anfitrião assertivo é ter a coragem de dizer o “não” necessário para que o seu “sim” tenha valor, garantindo que a hospitalidade seja sustentável, profissional e, acima de tudo, respeitosa com o tempo de todos.



ANOTAÇÕES:

04

HOSPITALIDADE NA ERA DIGITAL: A PRESENÇA ATRAVÉS DAS TELAS

4.1 A hospitalidade virtual

Diferentemente do que muitos acreditam, a hospitalidade não exige a presença física para acontecer. A hospitalidade virtual é o acolhimento que ocorre em ambientes mediados pela tecnologia (Conceição; Panosso Netto, 2022). No mercado de trabalho atual, o seu “perfil”, a sua “foto de avatar” e a forma como você inicia uma conversa no *chat* são a sua nova porta de entrada.

O desafio aqui é que, no digital, perdemos o tom de voz e a linguagem corporal. Por isso, a hospitalidade precisa ser redobrada: se você não está lá fisicamente para sorrir, suas palavras e a sua rapidez (ou a clareza da sua ausência) precisam sorrir por você.

4.2 A tirania da resposta imediata vs. O acolhimento

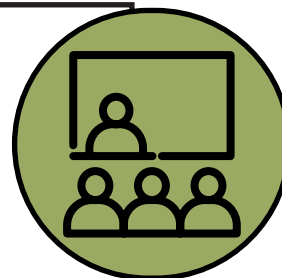
Um dos principais inimigos da hospitalidade digital é a ansiedade. A cultura do “on-line agora” nos impele a responder tudo instantaneamente, o que gera comunicações ríspidas, erros de interpretação e o temido “retrabalho” que vimos no capítulo anterior.

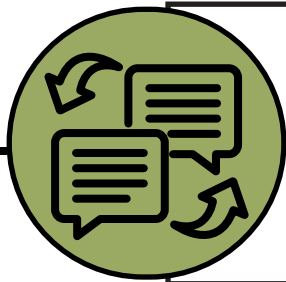
A hospitalidade digital não deve ser confundida com “escravidão digital”. O anfitrião que tenta atender a todos ao mesmo tempo acaba por não acolher ninguém com qualidade. Como aponta Sabbadini (2023), a sinergia organizacional no digital exige o que chamamos de presença atenta. Acolher o outro digitalmente não significa estar disponível 24h, mas, sim, dar uma resposta de qualidade quando você está presente.

Para equilibrar a produtividade com o acolhimento, precisamos dominar conceitos fundamentais:

Comunicação síncrona (o encontro em tempo real):

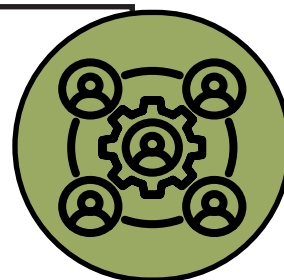
reuniões de vídeo e chamadas telefônicas. Aqui, a hospitalidade exige foco total. Deixar o colega falando enquanto você digita outra mensagem é uma quebra grave de hospitalidade; é como convidar alguém para jantar e ficar lendo o jornal na mesa.





Comunicação assíncrona (o tempo de cada um): *e-mails* e mensagens de texto. A hospitalidade aqui se manifesta na gestão de expectativas. Se você não pode responder agora, um anfitrião assertivo comunica: “Recebi sua mensagem e retorno até o fim do dia”. Isso tranquiliza o outro e protege o seu tempo de foco.

A hospitalidade como acordo ético: em uma equipe hospitaleira, não se presume que o outro está disponível só porque ele está “on-line”. O anfitrião digital é aquele que propõe rituais: “Para urgências, me ligue; para temas do dia a dia, use o *chat*”. Essa clareza retira o peso da “porta batida na cara” e a substitui pela “visita agendada”.



Você já parou para pensar que o seu “visto e não respondido” pode ser interpretado pelo colega como um “bati a porta na sua cara”? Como equilibrar sua produtividade com o acolhimento ao outro?

28

No ambiente digital, a chamada “hostilidade” pode se manifestar em atitudes aparentemente simples, como ignorar mensagens, enviar áudios longos sem qualquer contextualização ou utilizar letras maiúsculas, que muitas vezes são interpretadas como gritos. Em contrapartida, o ritual de acolhimento também se traduz nesse espaço. Por exemplo, iniciar uma conversa com um “bom dia” e verificar se a pessoa pode falar antes de apresentar uma demanda são atitudes que funcionam como o equivalente simbólico de oferecer um café em uma visita presencial, demonstrando consideração e respeito pelo outro.

4.3. A tirania da resposta imediata vs. O acolhimento (ampliação)

O acolhimento no digital reside na previsibilidade. Quando o outro sabe que será respondido (mesmo que não seja agora), ele se sente respeitado. A hostilidade, portanto, não está no tempo que você leva para responder, mas no vácuo de informação que você deixa entre a mensagem dele e a sua presença.

4.4. Netiqueta: o cuidado da imagem e do acolhimento nas redes

A netiqueta (etiqueta na rede) deve ser compreendida pelo profissional de hoje como a gestão da hospitalidade invisível. No digital, você não tem o café ou a poltrona con-

fortável para oferecer; então, sua pontuação, seu tempo de resposta e sua escolha de palavras são os elementos que compõem o “conforto” do seu convidado digital.

Como aponta Sabbadini (2023), a netiqueta profissional é um dos pilares da sinergia, pois reduz o ruído e o estresse informacional. Vamos aprofundar os pilares dessa presença:

1 Hospitalidade do tempo (*WhatsApp* e mensagens instantâneas)

O *WhatsApp* tornou-se a principal ferramenta de trabalho no Brasil, mas é também a mais invasiva. Ser um anfitrião digital exige respeitar o “espaço sagrado” do outro.

O ritual da pertinência: antes de enviar uma mensagem fora do horário comercial, pergunte-se: “Isso pode esperar até amanhã às 8h?”. Se a resposta for “sim”, salve a mensagem como rascunho. Respeitar o descanso do colega é uma forma profunda de hospitalidade.

A “mala direta” humana: evite encaminhar mensagens automáticas ou áudios longos sem um breve texto explicativo. Dizer “segue um áudio de 2 minutos sobre o projeto X para quando você puder ouvir” é muito mais hospitaleiro do que apenas enviar o áudio e “sequestrar” o tempo do outro.

29

2 Hospitalidade visual (reuniões e vídeo)

Em reuniões remotas, a câmera é a sua janela de acolhimento.

A presença holográfica: deixar a câmera fechada sem uma justificativa em reuniões de um grupo pequeno é o equivalente a dar as costas para quem está falando. Abrir a câmera demonstra que você está “presente por inteiro”, oferecendo sua atenção como dádiva.

O ambiente como cartão de visitas: ter cuidado com o que aparece ao fundo e evitar ruídos excessivos é uma forma de não “poluir” o espaço visual que você está compartilhando com o grupo.

3 Hospitalidade documental (*e-mails* e prontuários digitais)

O *e-mail* é um documento de hospitalidade técnica.

Assuntos claros: um campo de “assunto” bem escrito (por exemplo: “Dúvida — Projeto Hospitalidade — Prazo 15/5”) é um ato de caridade cognitiva; você ajuda o outro a se organizar.

A despedida cordial: nunca encerre um *e-mail* apenas com seu nome. Terminar com “à disposição”, “bom trabalho” ou “atenciosamente” reforça que, apesar de estarmos entre máquinas, a relação é entre pessoas.

BÚSSOLA GLOBAL: O DIGITAL AO REDOR DO MUNDO

A hospitalidade mediada por telas não é universal; ela é moldada pelos valores de cada sociedade. Conhecer essas nuances ajuda o profissional a ser um anfitrião global:



Estônia (a cidadania digital)

Sendo o país mais digitalizado do mundo, por lá a hospitalidade é sinônimo de eficiência e transparência. Para eles, um sistema que não trava e que respeita o tempo do cidadão é o maior ato de acolhimento que o Estado pode oferecer.

Na prática:

No ambiente profissional, ser hospitaleiro digitalmente é ser funcional. Facilitar o acesso a informação e desburocratizar processos é uma forma profunda de cuidado com o outro.

Finlândia (o direito ao silêncio e à desconexão)

Conhecidos por valorizarem o silêncio e a privacidade, os finlandeses transpassam isso para o digital. Para eles, a hospitalidade não é estar sempre disponível, mas sim respeitar o "espaço digital" alheio. O envio de mensagens fora de hora ou o excesso de notificações é visto como uma invasão grave do território.

Na prática:

O acolhimento digital também se faz pelo não envio. Respeitar o tempo do silêncio do colega é reconhecer a alteridade e o direito ao descanso, algo fundamental para a sinergia organizacional.





Egito (a hospitalidade árabe no *WhatsApp*)

No Egito, e em muitos países de cultura árabe, a hospitalidade é profundamente relacional e calorosa. Isso se traduz no digital com o uso intenso de áudios (que transmitem emoção) e saudações religiosas ou sociais longas antes de entrar no assunto técnico. O "direto ao ponto" ocidental pode ser lido como hostilidade.

Na prática:

Em ambientes altamente relacionais, o digital precisa de "calor humano". Às vezes, investir um minuto em uma saudação cordial antes de uma demanda técnica é o que garante que a porta da colaboração continue aberta.

Você utiliza a tecnologia para facilitar a vida das pessoas ao seu redor ou suas notificações e demandas desorganizadas acabam gerando mais ansiedade no grupo? A hospitalidade digital começa na nossa decisão de ser um emissor de clareza, não de caos.

LABORATÓRIO DE HOSPITALIDADE: AUDITORIA DA PRESENÇA E RITUAIS DIGITAIS

Objetivo de aprendizagem: avaliar a qualidade do seu acolhimento em ambientes virtuais e estruturar rituais de comunicação que reduzam o estresse informacional e o retrabalho.

PARTE 1 — O raio X da sua “porta de entrada” digital

A primeira impressão no mundo digital é formada em segundos. Olhe para a sua última semana de interações acadêmicas ou profissionais e responda com honestidade:

1. Abertura de território: em quantas conversas você iniciou direto com a demanda, sem uma saudação ou sem perguntar se a pessoa podia falar?

- ☐ Na maioria das vezes (foco na tarefa).
- ☐ Raramente (foco na relação).

2. A taxa de “vácuo”: quando você recebe uma mensagem e não pode responder na hora, qual é a sua atitude padrão?

- ☐ Visualizo e respondo apenas quando tiver tempo (risco de parecer descaso).
- ☐ Envio uma mensagem rápida: “Recebi, retorno assim que possível” (hospitalidade de expectativa).

32

PARTE 2 — Desafio prático – A tradução hospitaleira

Imagine o seguinte cenário: um colega de grupo enviou um áudio de 5 minutos no *WhatsApp* às 22h, visivelmente estressado com uma entrega de amanhã. Você está cansado e querendo desconectar.

Qual resposta seria um exercício de hospitalidade assertiva?

- a) Responder com outro áudio longo agora mesmo, para resolver logo, sacrificando seu descanso.
- b) Visualizar e só responder no dia seguinte, às 8h, sem aviso prévio.
- c) Enviar uma breve mensagem de texto: “Oi, fulano! Recebi seu áudio. Como agora estou descansando, vou ouvi-lo amanhã cedo e te dou um retorno prioritário. Fique tranquilo!”.

Justificativa: no espaço abaixo, explique a alternativa escolhida.

PARTE 3 — O ritual do *e-mail* assertivo

O *e-mail* é um ambiente de hospitalidade técnica. Redija abaixo uma convocação para uma reunião de grupo. Lembre-se: um “assunto” claro e uma pauta objetiva são atos de caridade cognitiva (ajudam o outro a pensar melhor).

Assunto:

Corpo do texto (saudação + objetivo + despedida):

REFLEXÃO FINAL: A PRESENÇA POR TRÁS DA NOTIFICAÇÃO

A hospitalidade digital nos lembra de que, do outro lado de cada “balãozinho de notificação” de mensagem, existe um ser humano com seus próprios limites, ansiedades e necessidades de reconhecimento. Ser hospitaleiro no mundo virtual não é sobre estar “on-line” o tempo todo, mas sobre ser uma presença previsível e respeitosa. Quando organiza sua forma de comunicar, você limpa o ruído do ambiente digital e permite que o outro se sinta seguro na relação. Você está sendo uma ponte que une ou uma notificação que adoece?



ANOTAÇÕES:

05

O LEGADO DAS RELAÇÕES: A CONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO HOSPITALAIREIRA

5.1 A hospitalidade como capital social

Neste capítulo final, precisamos entender que a hospitalidade interpessoal não é apenas “gentileza”, mas a construção de um capital social. No mercado de trabalho, sua reputação é o resultado de como as pessoas se sentem após interagirem com você. O profissional que domina a escuta ativa, a comunicação assertiva e a netiqueta cria um repertório que facilita negociações, acelera processos e minimiza crises.

Para o jovem profissional, a construção desse capital começa muito antes do primeiro emprego e nasce nos corredores da graduação. Cada trabalho em grupo, cada interação com professores e cada postura adotada em projetos acadêmicos são “depósitos” ou “retiradas” na sua conta de credibilidade. Entender que seus colegas de hoje serão seus parceiros de negócios ou gestores de amanhã transforma a hospitalidade em um investimento estratégico. Aquele que se destaca pela capacidade de acolher ideias e se comunicar com ética desde a universidade já entra no mercado com um diferencial competitivo que nenhum currículo técnico consegue suprir sozinho.

5.2 O profissional “anfitrião”: da reação à intencionalidade

A grande virada de chave deste volume é a passagem da comunicação reativa (responder por impulso ou obrigação) para a comunicação intencional. Ser um anfitrião das relações significa que você assume a responsabilidade pelo clima do encontro. Se o ambiente está tenso, você usa a escuta; se o prazo está em risco, você usa a assertividade; se a distância é o problema, você usa a netiqueta. A hospitalidade é, portanto, o exercício consciente de tornar o caminho do outro mais claro e produtivo.

Essa intencionalidade exige o que chamamos de “pausa diagnóstica”. Antes de reagir a um *e-mail* ríspido ou a uma crítica em público, o anfitrião profissional faz uma curadoria de suas próprias emoções. Ele se pergunta: “Qual resultado eu quero colher desta interação?”. Se o objetivo é manter a sinergia da equipe, a resposta não pode ser baseada no ego, mas, sim, na necessidade da relação.

Dominar essa transição significa deixar de ser “vítima das circunstâncias” para se tornar uma espécie de “guardião do clima organizacional”. Quando escolhe intencionalmente como receber uma informação e como devolvê-la ao grupo, você exerce a hospitalidade em seu estado mais puro, com a capacidade de neutralizar a hostilidade e oferecer, em troca, um território de cooperação. No dia a dia profissional, no qual a pressão é constante, essa habilidade de “filtrar o caos” e devolver clareza é o que define a longevidade e o respeito em uma carreira.

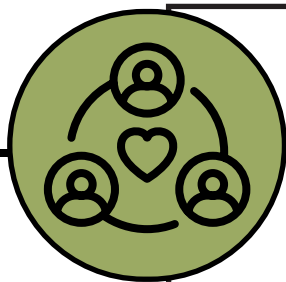
5.3 O método da resposta anfitriã: três passos para a intencionalidade

Para sair do modo reativo e assumir o papel de “guardião do clima organizacional”, você pode aplicar este roteiro simples sempre que se deparar com uma situação de pressão:

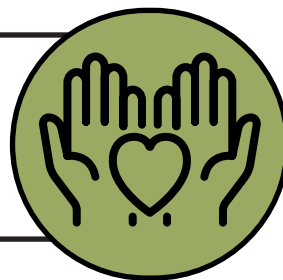
Pausa diagnóstica (respire): antes de digitar ou falar, faça um silêncio de três segundos. Esse tempo é suficiente para o seu cérebro sair da “luta ou fuga” e entrar no modo racional. Pergunte-se: “O que a relação precisa de mim agora: escuta, limite (assertividade) ou clareza?”.



Filtro do acolhimento (refine): traduza sua primeira reação (geralmente emocional) para uma linguagem hospitaleira. Se a vontade é dizer “Isso está errado, faça de novo!”, o filtro transforma a resposta em: “Entendo o caminho que você seguiu, mas precisamos ajustar estes pontos para garantir a qualidade da entrega”.



Entrega final (conclua): ofereça a informação com clareza e encerre abrindo as portas para a solução, não para o problema. O objetivo é que o outro saia da interação sabendo exatamente o que fazer, sentindo-se respeitado e não diminuído.



BÚSSOLA GLOBAL: O ANFITRIÃO EM DIFERENTES TERRITÓRIOS

A hospitalidade interpessoal é uma linguagem universal, mas seus dialetos variam de acordo com os valores de cada cultura. Para consolidar sua reputação como um anfitrião estratégico é preciso entender que o que é considerado “acolhimento” em um lugar pode ser visto como “invasão” ou “desorganização” em outro. Ao observarmos como diferentes nações gerenciam seus vínculos e responsabilidades, expandimos nossa capacidade de adaptação e aprendemos que ser hospitaleiro é, acima de tudo, ter a sensibilidade de ler o contexto antes de agir.



Ruanda (o conceito de *umuganda*)

Este país africano tem uma tradição de trabalho comunitário e reconciliação. A hospitalidade é vista como uma responsabilidade coletiva de reconstruir vínculos após grandes conflitos.

Na prática:

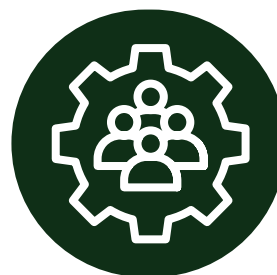
No dia a dia profissional, a hospitalidade exige a “reparação”. Se uma discussão foi dura ou se houve um erro de comunicação, o anfitrião é o primeiro a buscar a restauração da harmonia para que o projeto e a sinergia da equipe não sejam interrompidos.

Alemanha (a hospitalidade da exatidão)

Diferentemente da hospitalidade calorosa latina, o acolhimento alemão manifesta-se na extrema pontualidade e na clareza técnica. Para eles, respeitar o cronograma, os fatos e as regras é a maior forma de acolher e respeitar o outro.

Na prática:

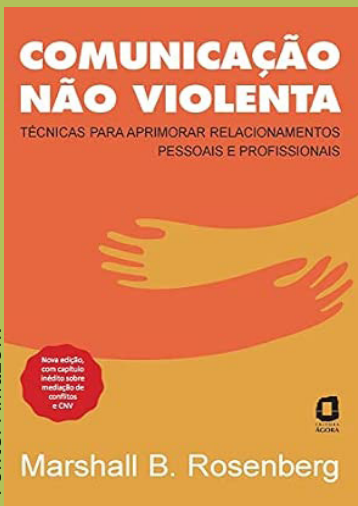
Ser hospitaleiro também é ser preciso. Fornecer informações exatas, cumprir horários rigorosamente e não deixar margem para dúvidas é uma forma ética de acolher o tempo e a organização mental do seu colega de trabalho.



PARA IR ALÉM: TRÊS CONTEÚDOS PARA AMPLIAR O OLHAR

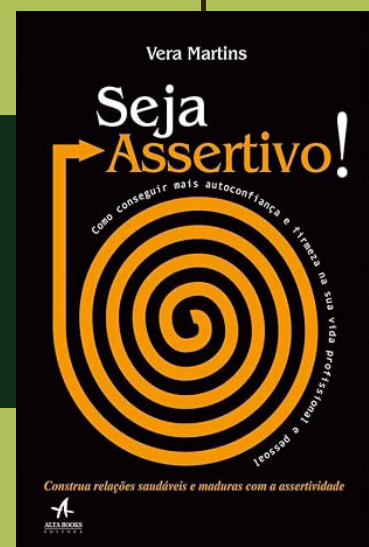
Para aprofundar os pilares que sustentam a hospitalidade interpessoal e a comunicação assertiva nas relações, estas três obras são bússolas essenciais para sua carreira:

Fonte: Amazon.



Comunicação Não Violenta (Marshall Rosenberg): um guia fundamental para transformar conflitos em cooperação. Esta obra ensina como expressar sentimentos e necessidades de forma clara, sem gerar defesas ou julgamentos no outro.

Seja assertivo! (Vera Martins): como vimos, a assertividade é a hospitalidade com limites. Vera Martins oferece ferramentas práticas para que você aprenda a se posicionar com firmeza e elegância, protegendo sua integridade e seus projetos.



Fonte: Amazon.



Escutatória: a arte de ouvir, no mundo que não para de falar (Émile Duval): mais do que um manual de comunicação, é um convite à reflexão, à presença e à empatia. Cada capítulo conduz o leitor por caminhos que exploram o silêncio, os níveis de atenção, a escuta ética, a escuta do invisível e a prática da “escutatória” no cotidiano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: O VÍNCULO QUE TRANSFORMA

Encerrar este volume é reconhecer que as competências interpessoais são o “tecido” invisível que sustenta as organizações. Ao longo deste *e-book*, você caminhou da audição para a escuta ativa, da passividade para a assertividade estratégica e do vácuo digital para a presença intencional. Você agora detém as ferramentas para ser um anfitrião das relações, alguém que não apenas habita os espaços, mas que também os torna mais saudáveis e produtivos.

A hospitalidade, como vimos, não é um dom nato, mas um exercício diário de alteridade, a capacidade de reconhecer o outro em sua totalidade. No cotidiano do mercado de trabalho, o seu sucesso dependerá da sua habilidade em gerir esse capital social, transformando cada interação em uma oportunidade de fortalecer sua reputação e sua rede de confiança.

O QUE VEM POR AÍ?

Você já aprendeu a gerir a si mesmo e a cuidar dos seus vínculos individuais. Agora, o desafio é ampliar o horizonte. No ambiente profissional moderno, a hospitalidade enfrenta seu teste mais complexo: o convívio com o diferente e a gestão da pluralidade.

No *e-book* 3, “Hospitalidade, convivência e diversidade no cotidiano profissional”, vamos mergulhar na dimensão coletiva do acolhimento. Vamos discutir como a hospitalidade se torna a base para ambientes diversos, inclusivos e éticos, e como você pode ser um agente de transformação para uma convivência mais harmônica e inovadora em grandes equipes.

O próximo passo da nossa jornada começa agora. Nos vemos lá!

REFERÊNCIAS

CONCEIÇÃO, Renan Augusto Moraes; PANOSSO NETTO, Alexandre. A importância da presença para a hospitalidade virtual. *Revista Hospitalidade*, São Paulo, v. 19, p. 01-23, 2022. Disponível em: <https://www.revhosp.org/hospitalidade/article/view/1001>. Acesso em: 15 abr. 2026.

GRAMMARLY; THE HARRIS POLL. *The State of Business Communication: The Path to Productivity, High Performance, and Client Satisfaction*. 2024. Disponível em: <https://www.grammarly.com/business/business-communication-report>. Acesso em: 15 abr. 2026.

LEVINAS, Emmanuel. *Entre nós: ensaios sobre a alteridade*. Petrópolis: Vozes, 1997.

MARTINS, Vera. *Seja assertivo! Como superar o medo, expressar seus sentimentos e ter o controle da sua vida*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2005.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006.

SABBADINI, Luciana Guerreiro. *Empatia e hospitalidade na comunicação organizacional: a sinergia com as ações de relações públicas*. 2023. 172 f. Tese (Doutorado em Educação, Arte e História da Cultura) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

SEBRAE. O impacto da comunicação interna na produtividade das empresas. *Portal Sebrae*, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15 abr. 2026.



CENTRO UNIVERSITÁRIO
SÃO CAMILO