CENTRO UNIVERSITÁRIO
SÃOCAMILO

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

Volume 3: Hospitalidade, Convivência e Diversidade no Cotidiano Profissional

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 3: Hospitalidade, Convivência e Diversidade no Cotidiano Profissional

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, convivência e diversidade no cotidiano profissional / 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).
39 p.

ISBN 978-65-84146-41-9

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

CDD: 177.1

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

CC BY NC ND

APRESENTAÇÃO: O CONVITE PARA O CONVÍVIO PLURAL

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.

Até aqui, você aprendeu a acolher a si mesmo e a construir pontes por meio da comunicação. No *e-book* 3, o desafio é ampliar o horizonte. No mundo contemporâneo, a hospitalidade enfrenta seu teste mais nobre, a convivência com o diferente.

Falar de diversidade nas organizações não é apenas uma questão de preencher cotas ou seguir normas. É sobre hospitalidade ética. É sobre como recebemos aquele que não pensa como nós, que não tem a nossa história ou que desafia nossas certezas. Neste *e-book*, vamos descobrir que, se a diversidade é o terreno no qual a inovação nasce, é a hospitalidade que garante que essa semente floresça sem o sufocamento do preconceito.

Prepare-se para desconstruir "filtros" e aprender que ser um profissional hospitaleiro é, acima de tudo, ser um promotor de espaços onde todas as identidades se sintam, de fato, em casa.

Boa leitura!

01

O “NÓS” ORGANIZACIONAL E A ÉTICA DA DIVERSIDADE

1.1 Saindo da tolerância para a hospitalidade real

No cotidiano das empresas e até nos corredores de uma faculdade, a palavra "tolerância" é frequentemente usada como um elogio. Dizemos: "Nós toleramos as diferenças aqui". Mas faço um convite a uma reflexão: como você se sente quando alguém diz que lhe "tolera"? A tolerância, embora pareça um avanço, carrega uma carga passiva. Tolerar é suportar o que é estranho, é permitir que o outro exista desde que ele não incomode o meu espaço.

A hospitalidade exige um passo adiante (Camargo, 2004). Ela não é passiva; é ativa. Enquanto a tolerância constrói muros baixos, a hospitalidade constrói pontes. Em uma sociedade marcada pelo que Zygmunt Bauman chama de "modernidade líquida", na qual os laços são frágeis e o medo do "estranho" é constante, a hospitalidade surge como a resposta ética para superarmos a indiferença.

Nesse cenário, a hospitalidade torna-se um caminho possível para a criação de comunidades reais de trabalho. Sem ela, empresas são apenas aglomerados de pessoas exaustas e isoladas, cada uma cuidando de si na "sociedade do cansaço" descrita por Byung-Chul Han. Quando decidimos "acolher" o colega, reconhecendo suas dores e talentos, quebramos o ciclo do isolamento produtivo. A hospitalidade é a "liga" social que transforma um grupo de funcionários em uma comunidade vibrante, na qual o sucesso do outro é visto como o fortalecimento do todo. É por meio desse acolhimento que o ambiente profissional deixa de ser apenas um lugar para "ganhar a vida" e passa a ser um lugar de pertencimento.

A hospitalidade real é o que transforma o "estranho" em um "interlocutor". É o esforço consciente de abrir espaço na conversa, de explicar o contexto e de validar a presença do outro.

PARA REFLETIR!

Imagine que você acaba de entrar em um novo estágio. Você é a única pessoa da sua idade em uma equipe muito mais velha, ou talvez seja a única pessoa de uma região diferente do país. Na hora do almoço, todos conversam sobre assuntos que não domina e ninguém faz o esforço de incluir você. Eles não são grosseiros, eles lhe "toleram" ali. Você se sente pertencente a esse lugar? Qual é a chance de você compartilhar uma ideia inovadora com esse grupo no dia seguinte?

1.2 A diversidade como ativo estratégico

Muitas vezes, a discussão sobre diversidade fica limitada ao campo do "politicamente correto" ou ao cumprimento de normas burocráticas. No entanto, quando olhamos para o mercado global e para as exigências das carreiras contemporâneas, percebemos que a diversidade é, na verdade, um dos principais ativos de inteligência de qualquer organização. Como aponta a pesquisadora Maria Tereza Fleury, gerenciar a diversidade cultural não é apenas uma escolha ética, como também uma necessidade para empresas que pretendem criar vantagens competitivas reais.

Para entender por que a diversidade é estratégica, precisamos falar de repertório. Imagine uma equipe de saúde, um escritório de arquitetura ou um departamento de tecnologia, em que todos os profissionais tiveram a mesma formação, moram no mesmo bairro e consomem as mesmas informações. Esse grupo terá um "ângulo de visão" muito limitado. Quando surgir um problema complexo que fuja do padrão, eles terão dificuldade em encontrar soluções inovadoras, porque falta a eles o contraste de ideias.

A diversidade de gênero, raça, geração, cultura e habilidades traz para a mesa múltiplos ângulos de visão. Segundo dados da Deloitte (2024) e do Sebrae, empresas que possuem ambientes plurais apresentam índices de inovação significativamente superiores. Isso ocorre porque o encontro de diferentes histórias de vida gera o que chamamos de "atrito positivo", que é a capacidade de confrontar perspectivas para chegar a um resultado que ninguém alcançaria sozinho.

Nesse contexto, a hospitalidade entra como o elemento que permite que essa inteligência coletiva funcione. Sem o acolhimento, a diversidade pode gerar apenas ruído e distanciamento. Com a hospitalidade, as diferenças tornam-se complementares. O profissional hospitaleiro entende que acolher uma perspectiva oposta à sua não é um sinal de fraqueza, mas um investimento na qualidade do seu próprio trabalho. No fim das contas, a pluralidade nos torna mais inteligentes, mais resilientes e muito mais preparados para as incertezas do mundo atual.

1.3 O Brasil e sua pluralidade continental: um mapa de encontros

Não há como falar de convivência e hospitalidade no Brasil sem considerar que operamos em um país de dimensões continentais. De acordo com os dados do Censo 2022 do IBGE, o Brasil não é apenas uma nação populosa, mas um mosaico de identidades que se transformam a cada fronteira estadual. Somos um país majoritariamente pardo (45,3%) e preto (10,2%), com uma riqueza de comunidades indígenas e descendentes de imigrantes que moldam diferentes formas de ver o mundo e o trabalho.

Essa pluralidade se reflete diretamente no cotidiano profissional. Em grandes centros urbanos ou em empresas com atuação nacional é comum encontrar equipes

formadas por pessoas de diferentes regiões, cada uma trazendo consigo sotaques, ritmos de trabalho e códigos de conduta próprios.

Muitas vezes, a falta de hospitalidade se manifesta de forma sutil, no julgamento de um sotaque, na estranheza com um hábito alimentar ou na desvalorização de uma formação acadêmica obtida fora do eixo principal do mercado. Ser um profissional hospitaleiro em solo brasileiro é entender que a “norma” não existe; o que existe é uma riqueza de repertórios regionais que, se bem acolhidos, blindam a empresa contra a rigidez de pensamento.

No mercado atual, essa diversidade geográfica é um diferencial de inovação. Um profissional que, por exemplo, sabe “acolher” a cultura do Norte, a dinâmica do Sul e a criatividade do Nordeste possui uma visão muito mais ampla de quem é o seu cliente final e de como solucionar problemas em escala nacional. A hospitalidade, portanto, é a ponte que une essas distâncias, permitindo que a pluralidade brasileira deixe de ser uma barreira e se torne a maior força de uma equipe.

BÚSSOLA GLOBAL: HORIZONTES DA CONVIVÊNCIA

Para entender como a hospitalidade pode transformar o cotidiano profissional, vale a pena observar de que maneira diferentes culturas ao redor do mundo solucionam o desafio de viver e trabalhar em conjunto. Essas filosofias não são apenas tradições; são tecnologias sociais que permitem que a diversidade deixe de ser um conflito e se torne uma força coletiva.



Ubuntu (África do Sul)

"Eu sou porque nós somos". A filosofia *Ubuntu* baseia-se na premissa de que a humanidade de um indivíduo é indissociável da humanidade dos outros. Em um ambiente de trabalho, essa visão desconstrói a ideia de sucesso individual isolado. Se um colega é silenciado ou excluído, a rede inteira enfraquece.

Na prática:

A hospitalidade é o reconhecimento de que o seu desempenho está conectado ao bem-estar do grupo. Promover o espaço do outro não é um favor, mas uma estratégia para fortalecer o ecossistema onde você também está inserido.

Kintsugi (Japão)

"A beleza nas cicatrizes e diferenças". Embora seja uma arte de restaurar cerâmica com ouro, o *Kintsugi* serve como uma poderosa metáfora de convivência. Em vez de esconder as rachaduras, a técnica as destaca, entendendo que a história e as marcas tornam o objeto mais valioso. No mundo profissional, isso se aplica ao acolhimento de trajetórias de vida não lineares e históricos diversos.



Na prática:

A hospitalidade é não exigir que o outro seja "perfeito" ou "padronizado". Valorizar a história e as vivências únicas de cada colega, inclusive suas superações, cria uma equipe muito mais resiliente e autêntica.

LABORATÓRIO DE HOSPITALIDADE: O "ANFITRIÃO DE PERSPECTIVAS"

Objetivo de aprendizagem: identificar o impacto estratégico da invisibilidade e exercitar a responsabilidade ativa na construção de ambientes inclusivos.

Contextualização: uma empresa de consultoria está desenvolvendo um projeto para uma comunidade no interior do Nordeste. A equipe de projeto é composta por seis pessoas, sendo que cinco delas são consultores seniores da matriz de São Paulo, capital, e uma é um consultor júnior recém-contratado, natural da região onde o projeto será aplicado.

Nas reuniões de planejamento, os veteranos dominam a conversa com termos técnicos e premissas baseadas na realidade urbana de São Paulo. O consultor júnior tenta contribuir e intervir para explicar que a dinâmica social daquela comunidade funciona de forma diferente, mas é sutilmente invalidado e "atropelado" pelo ritmo acelerado dos líderes, que dizem: "A gente já fez dez projetos assim, o modelo é o mesmo". O consultor júnior acaba se calando, sentindo-se apenas um "figurante" técnico.

Exercício de análise e prática:

1. **O custo do silêncio:** se a hospitalidade é "receber o outro", o que essa equipe está deixando de receber ao ignorar o consultor júnior? Tente imaginar um erro estratégico grave que esse projeto pode cometer pela falta desse "acolhimento de repertório", de outras vivências e perspectivas.

2. **O papel do anfitrião:** imagine que você é um dos consultores veteranos e percebe o desconforto do colega novo. Qual ação prática você tomaria para "parar a engrenagem" e acolher a fala dele? Não basta apenas deixá-lo falar; é preciso validar a importância do que ele tem a dizer.

3. **Mapeamento de vieses:** por que, em sua opinião, a equipe tende a confiar mais no "modelo pronto" do que na "voz diferente"? Onde a hospitalidade foi substituída pela arrogância técnica?

Desafio semanal!

Identifique um momento, em qualquer reunião ou trabalho em grupo, em que uma pessoa tenha sido silenciada ou interrompida. Seja o anfitrião: utilize a frase "Gostaria de ouvir o que o [Fulano] estava começando a dizer, acredito que ele tem um ângulo diferente sobre isso".

✍ ANOTAÇÕES:

REFLEXÃO FINAL

O que este exercício soma à sua carreira? Ele propõe uma mudança fundamental de visão: no mercado de trabalho, o seu valor não está apenas na execução técnica das suas tarefas, mas também na sua capacidade de facilitar o convívio. Ao silenciar ou ignorar a bagagem de um colega (como aconteceu com o consultor júnior do exemplo), você está aceitando um projeto mais pobre e arriscado. Ao praticar o acolhimento dessas vozes, você deixa de ser alguém que apenas "cumpre ordens" e passa a ser o profissional que garante a qualidade do ambiente. O ganho real aqui é o desenvolvimento de uma liderança inclusiva, a habilidade de perceber quem está ficando de fora e trazer essa pessoa para o jogo, garantindo que a inteligência do grupo seja usada em sua totalidade. Ser um anfitrião no trabalho é entender que o sucesso do projeto depende da segurança de todos para falar.

02

OS VIESES INCONSCIENTES E A HOSPITALIDADE SOB A ÓTICA DA PERCEPÇÃO

2.1 Como nossos filtros impedem o acolhimento do diferente

Você já se perguntou por que, às vezes, sentimos uma "resistência" imediata a alguém que acabamos de conhecer, antes mesmo de a pessoa abrir a boca? Ou por que tendemos a confiar mais rápido em quem se parece conosco, estuda no mesmo lugar ou compartilha dos mesmos *hobbies*?

A resposta não está na nossa falta de educação, mas na forma como o nosso cérebro funciona. Ao longo da vida, construímos "filtros" mentais baseados em nossas experiências, cultura e até nas histórias que ouvimos. No ambiente de trabalho, esses filtros funcionam como uma porta, que pode se abrir automaticamente para o que é familiar ou se fechar para o que é diferente.

Quando essa porta se fecha sem percebermos, estamos diante dos vieses inconscientes. Eles são atalhos mentais que o cérebro cria para economizar energia, mas que, na prática profissional, tornam-se barreiras para a hospitalidade. Se eu "prejulgo" um colega pela sua idade, gênero ou sotaque, não o estou recebendo de verdade; estou recebendo apenas o rótulo que coloquei nele.

Para desconstruir essas barreiras, no entanto, é preciso entender que esses filtros não são falhas de caráter, mas mecanismos de defesa herdados de nossa própria biologia. O grande desafio da hospitalidade moderna é compreender que o nosso cérebro foi "programado" para desconfiar do desconhecido como uma forma de proteção. É aqui que a ciência do comportamento se torna uma aliada: ao entendermos a engrenagem biológica por trás dos nossos julgamentos, ganhamos o poder de retomar o controle sobre como recebemos as pessoas.

2.2 O papel da neurociência na convivência: pausar para acolher

Para entendermos como a hospitalidade se manifesta, precisamos olhar para a neurociência, o campo científico que estuda o sistema nervoso e como o cérebro comanda nossos comportamentos, emoções e decisões. No contexto da convivência, a neurociência nos ajuda a entender que o cérebro humano é, essencialmente, uma "máquina de fazer previsões". Para nos proteger, ele tenta adivinhar se a pessoa à nossa frente é uma aliada ou uma ameaça em menos de um segundo.

A ciência explica que operamos por meio de dois sistemas distintos de pensamento. O primeiro é rápido, automático e emocional; é nele que residem os preconceitos e os atalhos mentais. O segundo é lento, lógico e exige esforço consciente. É aqui que a associação com a hospitalidade se torna fundamental: enquanto o nosso cérebro instintivo quer julgar e rotular rapidamente (fechar a porta), a hospitalidade é uma função do nosso pensamento consciente, que nos permite "pausar" a reação automática para dar lugar à recepção real.

Dessa forma, a hospitalidade profissional no século XXI pode ser vista como um

exercício de hospitalidade cognitiva. Ela acontece quando usamos a nossa capacidade cerebral superior para “vetar” um preconceito imediato. Conforme apontam as tendências de comportamento da Deloitte (2024), a performance em ambientes diversos depende dessa nossa habilidade de suspender o piloto automático. Ser hospitaleiro, portanto, é um ato de inteligência, é decidir não permitir que o medo instintivo do “diferente” nos impeça de acessar o talento e o repertório que o outro trouxe para a equipe.

PARA REFLETIR!

Pense em uma situação em que você teve uma primeira impressão negativa de um colega e, meses depois, descobriu que ele era um profissional incrível e uma pessoa fascinante. O que mudou? O colega ou o filtro que você estava usando?

Quanto tempo de colaboração e inovação foi perdido enquanto você via apenas o "rótulo" e não a pessoa?

A hospitalidade é a decisão de transformar o espelho (onde só buscamos o igual) em uma janela para o mundo do outro.

BÚSSOLA GLOBAL: A PERCEPÇÃO ALÉM DO ÓBVIO

Para desconstruir os vieses que nosso cérebro cria é preciso expandir o olhar. Algumas culturas desenvolveram formas de enxergar o outro que ignoram o rótulo imediato e buscam a essência da conexão humana. Essas tradições nos ensinam a praticar a "pausa" necessária para que a hospitalidade aconteça antes do julgamento.

A filosofia maori (Nova Zelândia) e o *Whakapapa*

Para o povo maori, o indivíduo não é um ser isolado, mas a ponta de uma imensa linhagem que inclui ancestrais, terras e histórias. Ao encontrar alguém, eles não veem apenas o “eu” atual da pessoa, mas toda a rede de conexões que ela carrega.



Na prática:

No trabalho, pratique olhar para o colega além do cargo ou da aparência. O que ele traz de bagagem familiar, regional e de vida? Quando passamos a enxergar a "linhagem" de experiências do outro, os estereótipos perdem força, dando lugar a um respeito profundo pela história de quem está à nossa frente.

O conceito de *Namastê* (Índia)

Muito além de uma saudação de yoga, a expressão significa "o que há de divino em mim saúda o que há de divino em você". É um exercício de hospitalidade perceptiva.

Na prática:

Trata-se do esforço consciente de ignorar o crachá, a hierarquia, a classe social ou as diferenças superficiais para reconhecer a dignidade essencial do outro. A hospitalidade real acontece quando acolhemos o colega pelo que ele é, e não pela utilidade que ele tem ou pelo *status* que carrega. Essa postura impede que sejamos influenciados por vieses de autoridade que costumam criar barreiras entre as pessoas.





O *In Lak'ech* (cultura maia)

"Eu sou outro você". Esse cumprimento maia expressa a ideia de que todos somos parte uns dos outros. Se eu trato você com hospitalidade, estou cuidando de uma parte de mim; se eu julgo você ou o excluo, estou diminuindo a minha própria humanidade.

Na prática:

Essa visão ajuda a vencer o "viés de afinidade" (preferir apenas quem é igual a nós). Ao entender que o colega "diferente" é, na verdade, um espelho de outras facetas da nossa própria humanidade, a barreira do preconceito cai, e a colaboração torna-se natural.

LABORATÓRIO DE HOSPITALIDADE: AVALIAÇÃO DE POTENCIAL E SUSPENSÃO DE ESTEREÓTIPOS

Objetivo de aprendizagem: identificar o impacto dos vieses de estereótipo em decisões de liderança e exercitar a pausa cognitiva para acolher competências invisíveis.

Contextualização: você é o gestor de uma unidade de saúde de alta complexidade e precisa escolher um novo supervisor para a ala de atendimento humanizado. O cargo exige equilíbrio emocional, experiência com gestão de pessoas e visão estratégica. A consultoria de RH apresentou três finalistas, e nenhum deles possui o seu perfil pessoal ou trajetória de vida. Você precisa escolher aquele que trará o melhor resultado para a equipe:

Candidato A (intergeracional)

Profissional de 61 anos, com 40 anos de carreira técnica impecável. É extremamente formal no vestir e no falar. Durante a conversa, você sente que o "ritmo" dele é mais lento e tradicional, o que gera uma dúvida imediata se ele conseguiria lidar com a agilidade dos *softwares* e da equipe mais jovem.

Candidata B (cultural/regional)

Profissional que veio de uma comunidade ribeirinha do Norte do país e desenvolveu projetos sociais de grande impacto por lá. Ela possui sotaque muito marcado e utiliza metáforas da sua cultura local para explicar conceitos de gestão. Você se pega questionando se ela terá "autoridade" entre os diretores, que são de um grande centro urbano.

Candidato C (neurodiversidade/comportamental)

Profissional brilhante em análise de dados e processos, mas que possui diagnóstico de autismo leve (TEA). Ele não faz contato visual direto e é extremamente direto e literal na comunicação, sem as "gentilezas sociais" habituais. Você teme que a equipe sinta falta de "calor humano" na liderança dele.

EXERCÍCIO DE ANÁLISE E PRÁTICA:

1. Alerta do sistema rápido

Ao ler sobre cada um, qual deles seu cérebro “descartou” primeiro? Liste o rótulo que surgiu na sua mente (por exemplo: “muito velho”, “muito simples”, “muito frio”). Reconheça esse filtro sem julgamento.

2. Exercício da janela

Agora, force a sua percepção a buscar a “bagagem oculta”. Liste uma vantagem estratégica única que cada um desses perfis traria justamente por ser quem é (por exemplo: qual é o valor da experiência de 40 anos do candidato A em uma crise? O que o saber comunitário da candidata B ensina sobre humanização real? Como a objetividade do candidato C pode proteger a equipe de fofocas e ruídos?).

3. Decisão hospitaleira

Escolha um dos candidatos. Como você apresentaria essa escolha para a diretoria, defendendo que o “estranhamento” inicial da equipe é, na verdade, a maior oportunidade de aprendizado e crescimento da unidade.

ANOTAÇÕES:

Desafio semanal!

Nas próximas 48 horas, quando você sentir um “incômodo” ou um julgamento imediato sobre o comportamento de alguém, não reaja. Pergunte-se internamente: “O que eu não estou vendo aqui porque estou focado apenas no meu filtro?”.

REFLEXÃO FINAL

A proposta desse laboratório é retirar você da zona de conforto do “igual” e colocá-lo diante da complexidade real do mercado. Ao ser forçado a analisar três perfis distantes da sua realidade, você pratica a neutralidade hospitaleira. O ganho fundamental é a desconstrução da ideia de que “perfil ideal” é aquele que nos deixa confortáveis. Com isso, você aprende que ser um anfitrião profissional de alto nível é ter a maturidade de escolher o talento, mesmo quando ele vem em uma “embalagem” que desafia nossos preconceitos. Isso agrega uma competência de liderança: a de enxergar valor onde os outros veem apenas diferença.

03

SEGURANÇA PSICOLÓGICA E O COMBATE ÀS EXCLUSÕES

3.1 Hospitalidade como escudo contra as microagressões

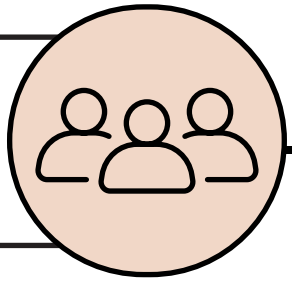
Você já ouviu um comentário “engraçadinho” sobre o peso de um colega, uma piada sobre a orientação sexual de alguém ou um questionamento sutil sobre a capacidade intelectual de uma pessoa negra? Muitas vezes, essas situações são tratadas como “brincadeira” ou “falta de filtro”, mas, na verdade, são microagressões, pequenas violências diárias que, somadas, destroem a hospitalidade e o desejo de pertencer a um grupo.

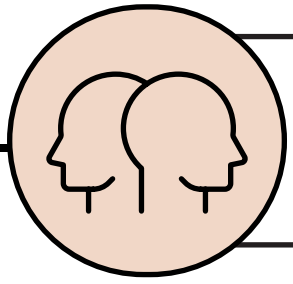
Um ambiente verdadeiramente hospitaleiro requer o que a professora de Harvard, Amy Edmondson, chama de segurança psicológica. Ela define que um grupo seguro é aquele no qual as pessoas sentem que podem ser autênticas, dar ideias e admitir falhas sem medo de retaliação ou humilhação. Quando permitimos que o racismo, a gordofobia ou o capacitismo circulem livremente, estamos assassinando a segurança do ambiente. A hospitalidade profissional exige uma postura ativa, pois não basta não ser preconceituoso; é preciso interromper ciclos de exclusão sempre que eles surgirem, garantindo que o espaço seja seguro para todos, e não apenas para quem se encaixa em um padrão.

PARA REFLETIR: A ANATOMIA DO CONFORTO!

A segurança psicológica não é sobre ser "legal" o tempo todo; é sobre garantir que ninguém precise gastar energia se protegendo de ataques sutis à sua identidade. Reflita sobre as seguintes questões em seu ambiente atual (faculdade ou trabalho):

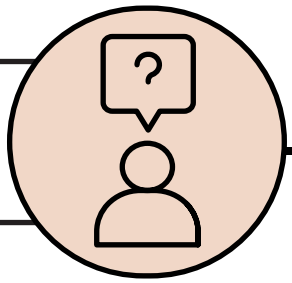
O teste do erro: quando alguém comete um erro bobo, o grupo reage com acolhimento e foco na solução ou com piadas que reforçam estereótipos (por exemplo: "tinha que ser loira", "coisa de estagiário", "o povo da [região X] é assim")?





O preço da autenticidade: você sente que seus colegas precisam "camuflar" quem são (esconder o sotaque, mudar o jeito de se vestir, omitir sua religião ou orientação sexual) para serem levados a sério?

A sua posição: você se sente confortável para interromper uma microagressão ou o medo de ser o "chato da turma" é maior do que seu compromisso com a hospitalidade?



Lembre-se: a hospitalidade profissional começa quando o conforto de quem sofre a exclusão passa a ser mais importante do que o conforto de quem faz a piada.

3.2 Nomeando as barreiras: do racismo ao capacitismo

Para acolher de verdade é preciso dar nome ao que afasta. A hospitalidade falha quando ignoramos os “marcadores sociais” que geram desigualdade. No cotidiano de trabalho, precisamos estar atentos a barreiras específicas:

Racismo estrutural:

Não se manifesta apenas em ofensas diretas, mas na ausência de pessoas negras em cargos de decisão ou na desvalorização de seus saberes. A hospitalidade aqui é reparação: é buscar ativamente incluir e ouvir vozes negras, reconhecendo o valor intelectual que o racismo tentou apagar.

LGBTfobia (homofobia e transfobia):

É a exclusão baseada na orientação sexual ou identidade de gênero. Ser hospitaleiro com profissionais trans, por exemplo, começa pelo respeito absoluto ao nome social e aos pronomes, garantindo que a identidade da pessoa não seja um peso, mas uma parte respeitada de quem se é.

Capacitismo:

É o preconceito que subestima a capacidade de pessoas com deficiência. A hospitalidade aqui vai além da rampa de acesso; trata-se de garantir acessibilidade comunicacional e respeito à autonomia intelectual do colega.

Gordofobia:

É o julgamento e a patologização de corpos gordos. Ambientes hospitaleiros devem ser pensados para acomodar todos os corpos com dignidade, desde a escolha do mobiliário até o vocabulário utilizado na equipe.

Etarismo:

Preconceito baseado na idade. O Brasil é um país que envelhece rapidamente, e a hospitalidade intergeracional é vital. Valorizar o repertório dos mais experientes e a energia dos mais jovens é o que garante a sustentabilidade das organizações.

Preconceito religioso:

Muitas vezes esquecido, ele se manifesta na intolerância com datas sagradas ou vestimentas de religiões de matriz africana, por exemplo. A hospitalidade exige respeito à liberdade de crença e aos rituais que compõem a identidade do outro.

Ao reconhecermos essas camadas, deixamos de praticar uma hospitalidade genérica e passamos a exercer um cuidado real com a singularidade de cada profissional.

BÚSSOLA GLOBAL: HORIZONTES DA CONVIVÊNCIA

Para que a segurança psicológica não seja apenas um conceito teórico, podemos aprender com tecnologias sociais de outras culturas que priorizam o bem-estar coletivo sobre o ego individual. Essas culturas nos ajudam a entender que a hospitalidade profissional é, antes de tudo, um compromisso de proteção mútua.

A lei de Jante (Escandinávia)

"Ninguém é melhor que o outro". Muito comum em países como Dinamarca e Noruega, a Janteloven é um conjunto de princípios que desencoraja a arrogância e a ideia de superioridade individual. Ela promove a humildade e a noção de que todos os membros de uma comunidade têm o mesmo valor, independentemente de sua posição ou histórico.



Na prática:

No trabalho, essa mentalidade é o antídoto contra o elitismo e o preconceito. Quando abandonamos a necessidade de "sermos melhores" que o colega, abrimos espaço para uma hospitalidade real, na qual o sucesso do grupo é mais importante do que o brilho individual.

Ahinsa (Índia)

"O compromisso com a não violência". O princípio da *Ahinsa* vai muito além de não causar dano físico; ele exige a não violência verbal e mental. Aplicar a *Ahinsa* no cotidiano é policiar as próprias palavras e intenções para garantir que nenhum comentário (como microagressões ou piadas preconceituosas) fira a dignidade alheia.

Na prática:

A hospitalidade profissional sob a ótica da *Ahinsa* significa ser vigilante com a comunicação. Significa entender que uma palavra excludente pode destruir meses de confiança em uma equipe. É o compromisso ético de usar a fala apenas para construir e acolher.



LABORATÓRIO DE HOSPITALIDADE: A INTERVENÇÃO HOSPITALEIRA

Objetivo de aprendizagem: praticar a postura de aliado e fortalecer a segurança psicológica da equipe diante de comportamentos excludentes.

Contextualização: durante um intervalo, um colega faz um comentário depreciativo sobre a "lentidão" de um estagiário que tem TDAH (caracterizando capacitismo) e emenda com uma "observação" estereotipada sobre o cabelo de uma colega negra (racismo). Várias pessoas ouvem, o clima fica pesado, mas o grupo ensaia um riso amarelo para evitar conflito.

EXERCÍCIO DE PRÁTICA:

1. Resposta imediata

Como você interviria para interromper esse comportamento de forma firme e profissional? Formule uma frase que foque no respeito ao ambiente e não no ataque pessoal ao colega (por exemplo: "Esse tipo de comentário não combina com o nível de profissionalismo e acolhimento que construímos aqui").

2. Acolhimento pós-crise

Após a situação, como você demonstraria acolhimento para com os colegas que foram alvo das falas? Lembre-se de que a hospitalidade se manifesta no apoio direto e na validação do outro.

REFLEXÃO FINAL

Este exercício é simples, mas ensina que ser um profissional hospitaleiro exige coragem social. Você aprende que o seu papel vai além de "executar tarefas"; ele é corresponsável por garantir que o ambiente seja um território livre de opressões. Ao intervir, você protege a saúde mental da equipe e a própria inteligência da organização.

✍ ANOTAÇÕES:

04

HOSPITALIDADE INTERSECCIONAL: ENXERGANDO AS CAMADAS DA EXCLUSÃO

4.1 O que é interseccionalidade no trabalho?

Para sermos verdadeiramente hospitaleiros, precisamos entender que as pessoas não vivem em "caixas isoladas". O termo interseccionalidade, cunhado pela jurista Kimberlé Crenshaw, nos ensina que as diversas identidades de uma pessoa (raça, gênero, classe social, orientação sexual, deficiência) se cruzam, criando experiências únicas de privilégio ou de exclusão.

No dia a dia profissional, isso significa que uma mulher negra pode enfrentar barreiras que uma mulher branca não enfrenta, e que são diferentes das barreiras de um homem negro. Da mesma forma, um profissional LGBTQIAPN+ que também possui uma deficiência vive o ambiente de trabalho por meio de camadas sobrepostas de desafios. A hospitalidade real é aquela que consegue enxergar o ser humano em sua totalidade, sem ignorar as complexidades que compõem quem ele é.

A hospitalidade interseccional vai muito além de um "dar as boas-vindas" cortês ou um sorriso na recepção. Ela é um compromisso ativo com a equidade. É o esforço consciente de identificar quem está sendo silenciado pelas estruturas de preconceito e agir para garantir que ninguém fique de fora da conversa por ser quem é.

Ser um anfitrião interseccional significa entender que, se o ambiente só é confortável para quem é igual a você, ele não é hospitaleiro, é apenas um clube de afinidades. A verdadeira hospitalidade profissional se prova na capacidade de criar espaços nos quais a diversidade de gênero, raça, orientação sexual e deficiência não sejam obstáculos, mas camadas de inteligência que somam ao grupo. É, em última instância, recusar-se a participar de mesas nas quais a pluralidade foi convidada, mas não recebeu o direito de falar.

PARA REFLETIR!

Imagine um círculo que representa o "espaço de decisão" em uma empresa. No centro desse círculo estão as pessoas que se encaixam no padrão esperado pelo mercado. Quanto mais características uma pessoa possui que foge desse padrão (por exemplo: ser mulher + ser negra + ter uma deficiência), mais ela é empurrada para a margem, ficando longe de onde as coisas acontecem. O desafio da hospitalidade aqui é:

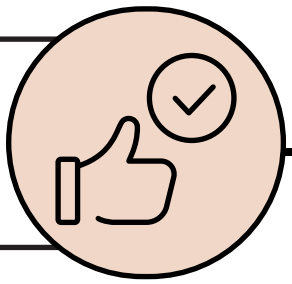
1. Olhando para sua rede de contatos ou sua sala de aula, quem são as pessoas que hoje ocupam a "margem" desse círculo devido ao cruzamento de suas identidades?

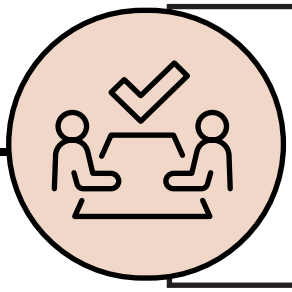
2. De que maneira a sua hospitalidade pode funcionar como uma força de tração para trazer essa pessoa para o centro do debate, garantindo que a voz dela seja ouvida com o mesmo peso que as outras?

4.2 Do aliado ao anfitrião ativo: o acolhimento na prática

Acolher identidades trans, combater o racismo estrutural ou eliminar o capacitismo não são tarefas exclusivas de quem sofre essas violências. São deveres éticos de hospitalidade de todos os membros de uma equipe. Para sair da teoria e se tornar um "anfitrião ativo", o profissional deve focar em três pilares:

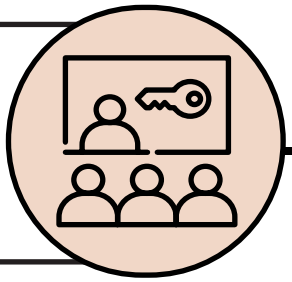
Letramento e curiosidade ética: não espere que o colega de um grupo minorizado seja o seu "professor". Busque entender termos, datas e vivências por conta própria. A hospitalidade começa no esforço de conhecer o mundo do outro.





A escuta como espaço de poder: ser hospitaleiro com a interseccionalidade é garantir que as pessoas tenham o "microfone". Se uma mulher negra está sendo interrompida em uma reunião, o anfitrião ativo é aquele que intervém: "Gostaria de ouvir a conclusão do raciocínio da [Fulana], acredito que o ponto dela é fundamental".

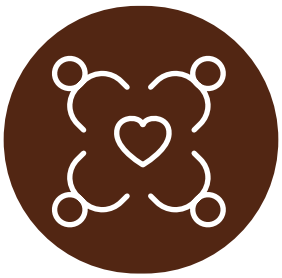
Intervenção estrutural: a hospitalidade interseccional questiona o ambiente. Se o grupo de estudos ou a equipe de projeto é composta apenas por pessoas de um mesmo perfil social, o anfitrião é aquele que pergunta: "Quem está faltando nesta mesa para que nossa visão seja completa?".



Assumir a postura de um anfitrião ativo é compreender que a hospitalidade não é um ato isolado, mas uma prática de interdependência. Quando escolhemos atuar como aliados das identidades plurais, estamos fortalecendo o tecido social de toda a organização. Para aprofundar essa visão de que o destino de um está ligado ao acolhimento do outro, vale olhar para como diferentes culturas ao redor do mundo traduzem essa conexão profunda em valores que podemos aplicar agora mesmo em nossa jornada profissional.

BÚSSOLA GLOBAL: HORIZONTES DA CONVIVÊNCIA

Para entender a interseccionalidade, precisamos olhar para culturas que valorizam a interdependência e a multiplicidade do ser.



Filosofia *Mitakuye Oyasin* (cultura lakota/nativa americana)

"Somos todos parentes". Este conceito ensina que tudo no universo está conectado: pessoas, animais e natureza. Para eles, a harmonia só existe quando honramos a singularidade de cada parte dessa teia.

Na prática:

No trabalho, a hospitalidade *Mitakuye* significa entender que a exclusão de uma única identidade (ou de uma parte dela) desequilibra o time inteiro. É o convite para cuidar de cada conexão como se fosse parte de você.

Conceito de *Sawubona* (cultura zulu/África do Sul)

"Eu te vejo". Mais do que um "olá", *Sawubona* significa "eu te vejo com meus ancestrais e com toda a sua história". A resposta, *Shikoba*, significa "então, eu existo para você".

Na prática:

É a essência da hospitalidade interseccional. Ver o outro não apenas como um funcionário ou colega, mas reconhecer todas as camadas de história e luta que o trouxeram até ali. Quando você "vê" o outro de verdade, o preconceito perde o oxigênio.



LABORATÓRIO DE HOSPITALIDADE: O TESTE DO ANFITRIÃO ATIVO

Objetivo de aprendizagem: praticar a intervenção direta diante de exclusões invisíveis e projetar o impacto positivo da hospitalidade como ferramenta de justiça e desenvolvimento.

Instruções: leia as três situações abaixo. Para cada uma, identifique a ação de hospitalidade (o que você faria/diria) e o impacto gerado (como isso muda o ambiente e a vida da pessoa envolvida).

SITUAÇÃO 1

Em uma reunião de planejamento, uma colega negra, que tem vasta experiência em comunidades periféricas, tenta sugerir uma abordagem mais inclusiva e alinhada com o território. Um colega a interrompe, dizendo: “Isso é muito específico, vamos focar no que é técnico e funciona para a maioria”. O grupo segue o debate, ignorando a fala dela.

Sua ação:

Impacto no ambiente e na pessoa:

SITUAÇÃO 2

Um novo projeto exige uma liderança ágil. O gestor descarta um profissional de 55 anos e uma colega que utiliza cadeira de rodas, justificando que “o ritmo vai ser muito pesado e precisamos de alguém com mais ‘energia’ e mobilidade”.

Sua ação:

Impacto no ambiente e na pessoa:

SITUAÇÃO 3

Durante o café, um colega faz um comentário irônico sobre o uso de linguagem neutra ou do nome social de uma pessoa trans da equipe, tratando o assunto como “frescura que atrapalha o trabalho”. A pessoa alvo do comentário está presente, mas abaixa a cabeça e continua em silêncio.

CONTINUA...

SITUAÇÃO 3

Sua ação:

Impacto no ambiente e na pessoa:

REFLEXÃO FINAL

Ao realizar este exercício, você percebe que a hospitalidade profissional é uma forma de gestão de talentos. Ao intervir, você não está apenas sendo "ético"; você está garantindo que o potencial daquela pessoa não seja desperdiçado pelo preconceito. Para quem sofre a situação, sua ação gera segurança e pertencimento. Para o ambiente, sua ação estabelece um novo padrão de cultura, no qual a excelência só é aceita se vier acompanhada do respeito.

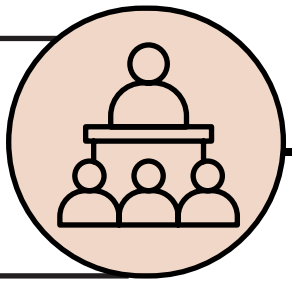
05

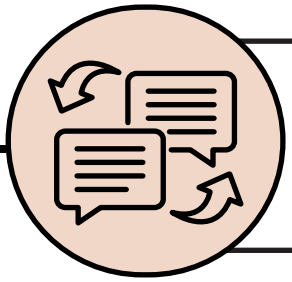
CARREIRA E MERCADO: COMO ENCONTRAR E CONSTRUIR ESPAÇOS PLURAIS

5.1 Onde a hospitalidade é real? Aprendendo a ler as organizações

Muitas empresas utilizam bandeiras e discursos de inclusão em suas redes sociais, mas a hospitalidade profissional se prova na prática do dia a dia. Para você, que está construindo sua carreira, saber identificar se uma organização realmente valoriza a diversidade é uma competência estratégica. Antes de participar de um processo seletivo ou aceitar uma proposta, exercite seu olhar crítico:

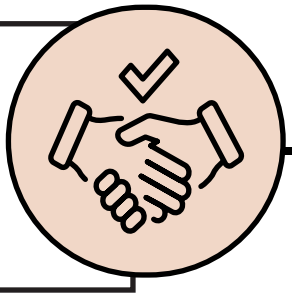
Liderança e representatividade: observe quem ocupa os cargos de diretoria e gerência. Se o topo da pirâmide é totalmente homogêneo (apenas pessoas com o mesmo perfil de raça, gênero e classe), a hospitalidade pode ter um "teto de vidro" que impede o crescimento de perfis diversos.





Canais de escuta e grupos de afinidade: a empresa possui espaços onde colaboradores podem se organizar e sugerir melhorias? Existem comitês de diversidade com poder real de decisão ou apenas consultivos?

Sustentabilidade humana: procure saber se a empresa possui metas públicas de contratação e, principalmente, de retenção. Uma organização hospitaleira não foca apenas em "trazer" pessoas diversas para a foto, mas em garantir que elas tenham segurança e saúde mental para permanecerem e crescerem.



5.2 O seu currículo como um manifesto de hospitalidade

A hospitalidade profissional transparece no seu perfil muito antes de você começar a trabalhar. Ela aparece na forma como você apresenta suas competências comportamentais (*soft skills*) e sua visão de mundo. Veja como traduzir isso para o mercado:

Sinalize seu letramento: inclua cursos, *workshops* ou oficinas sobre diversidade, vieses inconscientes e comunicação não violenta. Isso sinaliza que você já está alinhado ao tema.

Destaque experiências plurais: projetos voluntários, intercâmbios culturais ou trabalhos em equipes multidisciplinares mostram que você possui repertório para lidar com o diferente sem gerar atritos desnecessários.

Palavras-chave de valor: no *LinkedIn* ou currículo, termos como "colaboração inclusiva", "facilitação de grupos" e "empatia assertiva" comunicam que você é um profissional preparado para os desafios da hospitalidade moderna.

PARA REFLETIR!

Você já pensou que o seu talento é um recurso valioso? Ao escolher onde trabalhar, você está decidindo onde investir sua energia e seu tempo. Você prefere ser o profissional que apenas "se adapta" a uma cultura rígida e exclusiva ou o profissional que escolhe ambientes hospitaleiros para poder entregar o seu máximo sem precisar esconder quem você é?

Para garantir que você não apenas identifique esses cenários, como também domine a linguagem técnica e social utilizada pelas organizações, é preciso dar um passo além da intuição. A hospitalidade no mercado de trabalho moderno exige o domínio de um repertório específico, que permite traduzir intenções éticas em diálogos profissionais fundamentados. No glossário a seguir, decifamos os conceitos fundamentais que servem como bússola para qualquer profissional que deseja navegar com propriedade pelas discussões sobre inclusão e evitar as armadilhas dos discursos superficiais.

Glossário essencial de diversidade e hospitalidade

A

Aliado ativo

É o profissional que, mesmo não pertencendo a um grupo minorizado, utiliza sua influência para abrir portas e interromper preconceitos.

D

Diversity washing

Quando uma empresa gasta mais com *marketing* sobre diversidade do que com práticas reais de inclusão e respeito interno.

E

Equidade

Diferentemente da igualdade (dar a todos a mesma coisa), a equidade é oferecer os recursos necessários para que cada um tenha as mesmas chances de sucesso, respeitando suas condições de partida.

L

Letramento racial/social

O processo contínuo de estudar e entender as estruturas de opressão (como o racismo e o capacitismo) para não as reproduzir no ambiente de trabalho.

L

Lugar de fala

Conceito que reforça a importância de ouvirmos as pessoas que realmente vivenciam certas realidades. Na hospitalidade, significa dar o microfone para quem tem a experiência vivida, em vez de falar por elas.

M

Microagressões

Comentários ou atitudes sutis, muitas vezes disfarçados de “piadas”, que invalidam a identidade de alguém. Um ambiente hospitaleiro possui tolerância zero para essas práticas.

N

Neurodiversidade

Reconhecimento de que condições como o autismo e o TDAH são variações naturais do cérebro humano. A hospitalidade aqui é adaptar processos para que esses talentos possam florescer.

S

Selo "Sim à Igualdade Racial" (Brasil)

Iniciativa do ID_BR que reconhece empresas com práticas afirmativas reais para a população negra.

S

Sistema B (global)

Empresas com o selo "B" são certificadas por equilibrar propósito social e lucro. Ao procurar emprego, esse selo é um indicativo de que a hospitalidade e a ética fazem parte do DNA da organização.

T

Tokenismo

É a prática superficial de incluir apenas uma pessoa de um grupo minorizado em uma posição de destaque, apenas para "fazer bonito" na propaganda, sem dar a ela voz ou autonomia real.

GUIA RÁPIDO DE LETRAMENTO EM DIVERSIDADE

A hospitalidade profissional é um aprendizado contínuo. Para que você possa aprofundar seu letramento e se conectar com empresas e causas que levam a diversidade a sério, selecionamos uma lista de fontes gratuitas e essenciais:

PARA LER E ESTUDAR

- **Guia temático de diversidade (Ethos):** o Instituto Ethos oferece manuais gratuitos sobre como as empresas podem (e devem) incluir pessoas com deficiência, promover a equidade racial e de gênero.
- **Cartilhas da Rede Empresarial de Inclusão Social (REIS):** focadas especificamente em como incluir profissionais com deficiência de forma não capacitista.
- **Relatórios de sustentabilidade (B3):** pesquise o Índice de Diversidade (IDIVERSA B3) para descobrir quais empresas listadas na bolsa brasileira possuem os melhores indicadores de inclusão.

PARA OUVIR E ASSISTIR

- ***Podcast* Mamilos:** frequentemente traz debates profundos e empáticos sobre dilemas sociais, racismo e novas formas de trabalho com uma abordagem muito hospitaleira.
- **TED *Talk* de Kimberlé Crenshaw:** "A urgência da interseccionalidade". Essencial para entender como as identidades se cruzam (disponível com legendas em português no *YouTube*).
- **Canal do ID_BR (Instituto Identidades do Brasil):** vídeos curtos e diretos sobre letramento racial e o mercado de trabalho.

INSTITUIÇÕES E ONGS PARA ACOMPANHAR

- **ID_BR (Identidades do Brasil):** referência em acelerar a igualdade racial no mercado de trabalho por meio do selo "Sim à Igualdade Racial".
- **TransEmpregos:** a maior plataforma de empregabilidade para pessoas trans no Brasil. Ótimo local para entender como as empresas se preparam para receber esse público.
- **Sebrae (diversidade e inclusão):** possui trilhas gratuitas para quem deseja empreender ou gerir equipes com foco na pluralidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este volume, esperamos que sua visão sobre a hospitalidade profissional tenha se expandido para além da técnica. Ao longo dos últimos capítulos, mergulhamos nas engrenagens do cérebro para entender como nossos vieses funcionam e como a neurociência explica nossa resistência ao "diferente". Mais do que isso, aprendemos que a hospitalidade é uma ferramenta para combater as exclusões estruturais que ainda marcam o mercado de trabalho.

Ser um profissional hospitaleiro hoje exige o compromisso de criar segurança psicológica para sua equipe, de identificar as camadas de interseccionalidade que compõem cada colega e de atuar como um aliado ativo contra o racismo, o capacitismo, a LGBTfobia, a gordofobia e o etarismo.

A hospitalidade que discutimos aqui não é passiva; ela é uma força de transformação que você leva no seu currículo e na sua postura diária. Ao escolher ser um anfitrião da pluralidade, você não está apenas acolhendo o outro, mas também garantindo que o futuro do trabalho seja um espaço onde o talento não tenha barreiras para florescer.

O QUE VEM POR AÍ?

Agora que compreendemos o valor humano e social do acolhimento, convido você a continuar nesta jornada de aprendizado. No *e-book* 4, "Hospitalidade nos serviços e na experiência do usuário", vamos elevar o nível da nossa discussão. Entenderemos como transformar esses valores em processos práticos, *design* de serviços e experiências memoráveis que colocam o ser humano no centro de cada interação.

A hospitalidade é o diferencial competitivo do futuro. Vamos juntos descobrir como aplicá-la na prática dos serviços?

Nos vemos no próximo volume!

REFERÊNCIAS

B3. *IDIVERSA B3*: Índice de Diversidade. São Paulo: B3, 2023. Disponível em: https://www.b3.com.br. Acesso em: 1º abr. 2026.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar. *Guia ANS de diversidade e inclusão*. Rio de Janeiro: ANS, 2023.

BAUMAN, Zygmunt. *Confiança e medo na cidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. *O que é hospitalidade*. São Paulo: Brasiliense, 2004.

CRENSHAW, Kimberlé. *Interseccionalidade*. Tradução de Adriana Piscitelli. 1ª ed. São Paulo: Enisfero, 2023.

DELOITTE. *Diversidade, equidade e inclusão nas organizações:* pesquisa ciclo 2024/2025. São Paulo: Deloitte Brasil, 2024. Disponível em: https://www.deloitte.com/br/pt/issues/work/pesquisa-diversidade-inclusao-organizacoes.html. Acesso em: 10/04/2026.

EDMONDSON, Amy C. *A organização sem medo:* criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

ETHOS — INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Guias temáticos de diversidade*. São Paulo: Instituto Ethos, 2026. Disponível em: https://www.ethos.org.br/publicacao/pesquisa-ethos-epoca-de-diversidade-equidade-e-inclusao-2024-2025/.

HAN, Byung-Chul. *A sociedade do cansaço*. 2ª ed. ampl. Petrópolis: Vozes, 2017.

ID_BR — INSTITUTO IDENTIDADES DO BRASIL. *Selo Sim à Igualdade Racial*. Rio de Janeiro: ID_BR, 2023. Disponível em: https://www.simaigualdaderacial.com.br/. Acesso em: 12 abr. 2026.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (org.). *Em busca da hospitalidade:* fundamentos teóricos e operacionais. Tradução de Mariana Aldrigui. Barueri: Manole, 2004.

SANTANDER. *Relatório Anual Integrado 2025*. São Paulo: Santander, 2025. 88 p. Disponível em: https://cms.santander.com.br/sites/WPS/documentos/arq-santander-anual-2025/26-04-20_152720_santander-rai-2025.pdf. Acesso em: 2 abr. 2026.

SEBRAE. *Os benefícios da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho*. Sebrae COP30, 2025. Disponível em: https://sebraecop30.com/blog/diversidade-inclusao-ambiente-de-trabalho/. Acesso em: 10 abr. 2026.

SISTEMA B BRASIL. *Certificação de empresas B*: critérios de impacto social. São Paulo: Sistema B, [2025]. Disponível em: https://www.sistemab.org/brasil/. Acesso em: 14 abr. 2026.

CENTRO UNIVERSITÁRIO
SÃOCAMILO