

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

Maria Euma Soares; FIA Business School e Anhembi Morumbi; euma.soares@yahoo.com.br
Rodrigo Cunha da Silva; Anhembi Morumbi; rodrigo.c.silva@ulife.com.br

RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar, em perspectiva teórico-crítica, como a tensão entre hospitalidade e hostilidade pode oferecer uma lente analítica para compreender a liderança organizacional nas relações com *stakeholders* e a cultura organizacional. Parte-se do problema de que, nessas relações, práticas de acolhimento, reconhecimento e mediação convivem com formas sutis ou explícitas de exclusão, controle e hostilidade, mas essa ambivalência ainda é pouco explorada no campo organizacional. O estudo justifica-se pela necessidade de superar abordagens estritamente funcionais da liderança e das partes interessadas, incorporando uma leitura relacional e ética capaz de evidenciar contradições entre discurso institucional e práticas cotidianas. Metodologicamente, trata-se de um estudo teórico, de natureza analítico-interpretativa, sustentado por revisão bibliográfica e por levantamento nas bases *Scopus*, *Web of Science* e *EBSCO* via Portal CAPES, com identificação de 893 artigos, dos quais 289 permaneceram após refinamento por relevância. Os resultados propõem uma chave integradora de análise organizada em três planos articulados: interpessoal-relacional, organizacional-institucional e simbólico-cultural. A contribuição central reside no deslocamento da liderança de um registro instrumental para um registro relacional e ético, evidenciando como hospitalidade e hostilidade operam como dinâmicas institucionalmente situadas nas relações com *stakeholders* e na cultura organizacional.

Palavras-chave: Hospitalidade; Hostilidade; Liderança organizacional; *Stakeholders*; Cultura organizacional.

Data de recebimento: 12/03/2026

Data do aceite de publicação: 01/07/2026

Data da publicação: 22/07/2026

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

HOSPITALITY AND HOSTILITY IN ORGANIZATIONAL LEADERSHIP: A THEORETICAL-CRITICAL ANALYSIS OF STAKEHOLDER RELATIONS

ABSTRACT

This article aims to analyze, from a theoretical-critical perspective, how the tension between hospitality and hostility may offer an analytical lens for understanding organizational leadership in relations with stakeholders and organizational culture. The study starts from the problem that, within these relations, practices of welcoming, recognition, and mediation coexist with subtle or explicit forms of exclusion, control, and hostility; however, this ambivalence remains little explored in the organizational field. The study is justified by the need to move beyond strictly functional approaches to leadership and stakeholders, incorporating a relational and ethical reading capable of revealing contradictions between institutional discourse and everyday practices. Methodologically, this is a theoretical study of an analytical-interpretative nature, supported by a bibliographic review and by a survey conducted in the Scopus, Web of Science, and EBSCO databases through the CAPES Portal, which identified 893 articles, of which 289 remained after refinement by relevance. The results propose an integrative analytical key organized into three articulated levels: interpersonal-relational, organizational-institutional, and symbolic-cultural. The central contribution lies in shifting leadership from an instrumental register to a relational and ethical register, highlighting how hospitality and hostility operate as institutionally situated dynamics in relations with stakeholders and in organizational culture.

Keywords: Hospitality; Hostility; Organizational leadership; *Stakeholders*; Organizational culture.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar, desde una perspectiva teórico-crítica, cómo la tensión entre hospitalidad y hostilidad puede ofrecer una lente analítica para comprender el liderazgo organizacional en las relaciones con los stakeholders y la cultura organizacional. Se parte del problema de que, en estas relaciones, las prácticas de acogida, reconocimiento y mediación conviven con formas sutiles o explícitas de exclusión, control y hostilidad; sin embargo, esta ambivalencia aún ha sido poco explorada en el campo organizacional. El estudio se justifica por la necesidad de superar enfoques estrictamente funcionales del liderazgo y de las partes interesadas, incorporando una lectura relacional y ética capaz de evidenciar contradicciones entre el discurso institucional y las prácticas cotidianas. Metodológicamente, se trata de un estudio teórico, de naturaleza analítico-interpretativa, sustentado en una revisión bibliográfica y en un levantamiento realizado en las bases Scopus, Web of Science y EBSCO a través del Portal CAPES, con la identificación de 893 artículos, de los cuales 289 permanecieron tras el refinamiento por relevancia. Los resultados proponen una clave integradora de análisis organizada en tres planos articulados: interpersonal-relacional, organizacional-institucional y simbólico-cultural. La contribución central reside en el desplazamiento del liderazgo de un registro instrumental hacia un registro relacional y ético, evidenciando cómo la hospitalidad y la hostilidad operan como dinámicas institucionalmente situadas en las relaciones con los stakeholders y en la cultura organizacional.

Palabras clave: Hospitalidad; Hostilidad; Liderazgo organizacional; *Stakeholders*; Cultura organizacional.

1 INTRODUÇÃO

As discussões contemporâneas sobre organizações têm reafirmado a centralidade das relações com *stakeholders*, especialmente porque a atuação organizacional se realiza em redes de interação, expectativa, reconhecimento e disputa de legitimidade. Ainda assim, boa parte dessas relações continua sendo analisada por meio de lentes predominantemente funcionais, voltadas à gestão de interesses, ao alinhamento estratégico, à reputação e ao desempenho, sem

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

a mesma atenção às formas concretas pelas quais acolhimento, escuta, reconhecimento, exclusão e hostilidade se manifestam no cotidiano institucional. Nesse contexto, a hospitalidade oferece uma chave interpretativa particularmente fecunda, pois desloca o olhar do plano estritamente operacional para uma compreensão relacional, ética e sociocultural dos vínculos produzidos nas organizações (CAMARGO, 2004, 2015, 2021).

Longe de se restringir a práticas de cordialidade ou atendimento, a hospitalidade tem sido compreendida, no campo teórico, como experiência de encontro com o outro, atravessada por alteridade, reciprocidade, assimetria e responsabilidade. Ao tratar a hospitalidade como fenômeno que ultrapassa a lógica setorial da hotelaria ou dos serviços, Camargo (2003, 2004, 2015, 2021) amplia seu alcance analítico e mostra que ela pode ser observada em diferentes domínios da vida social, inclusive naqueles em que o acolhimento convive com regras, interesses e limites. Nessa direção, Baptista (2002, 2008) aprofunda a discussão ao situar a hospitalidade no horizonte da responsabilidade diante da alteridade, mostrando que acolher não significa apenas admitir a presença do outro, mas reconhecer sua singularidade e responder eticamente a ela. Em diálogo com essa tradição, Dias (2002) reforça o caráter interdisciplinar do campo e sua relevância para a compreensão das relações sociais em diferentes arenas da vida coletiva.

Essa ampliação conceitual é decisiva para o presente artigo porque permite tratar a hospitalidade não como um atributo abstrato de empresas, marcas ou espaços, mas como uma qualidade relacional inscrita em práticas, ritos, linguagens e formas de mediação. Em outras palavras, a hospitalidade pode ser lida como categoria analítica capaz de iluminar como sujeitos são reconhecidos, acolhidos, ouvidos, priorizados ou mantidos à margem nas relações organizacionais. Como destaca Camargo (2015), ao situar a hospitalidade na confluência entre relação interpessoal, virtude, rito e troca, o fenômeno deixa de ser apenas um “setor” e passa a funcionar como linguagem social para interpretar encontros que fortalecem ou enfraquecem vínculos. Essa perspectiva é particularmente relevante em ambientes organizacionais, nos quais metas, protocolos, assimetrias de poder e critérios de elegibilidade condicionam a experiência dos sujeitos e a qualidade das interações (CAMARGO, 2015; BAPTISTA, 2002; LASHLEY, 2008).

No plano organizacional, esse debate ganha densidade quando articulado às relações com *stakeholders*. O percurso formativo que sustenta este artigo, consolidado no componente “Hospitalidade e Hostilidade entre *Stakeholders*”, parte justamente da necessidade de compreender a problemática dos *stakeholders* a partir de diferentes autores e perspectivas, observando criticamente as contradições entre discurso e prática nas organizações (FREEMAN, 1984). Nesse enquadramento, *stakeholders* não são tratados apenas como grupos de interesse ou categorias funcionais de influência, mas também como sujeitos de relação, cuja experiência institucional é atravessada por reconhecimento, tempo de resposta, escuta, filtragem e tratamento diferencial. Ao inserir a hospitalidade nesse debate, amplia-se a leitura da gestão de *stakeholders*: já não basta perguntar como a organização administra interesses; torna-se necessário examinar como ela produz condições de interlocução, pertencimento e legitimidade (WADA; MORETTI, 2014).

É nesse ponto que emerge o problema específico deste artigo. Nas relações organizacionais com *stakeholders*, práticas de acolhimento, reconhecimento e mediação frequentemente coexistem com formas sutis ou explícitas de exclusão, controle, seletividade e hostilidade; contudo, essa ambivalência ainda é pouco explorada como chave analítica para

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

compreender a liderança organizacional e a cultura institucional. Tal lacuna se torna mais evidente quando se observa que, em muitos contextos, o discurso organizacional de inclusão, cuidado e diálogo convive com baixa responsividade, excesso de formalismo, escuta seletiva, opacidade e deslegitimação de demandas. Nessas situações, a hospitalidade não desaparece; ela se torna condicionada, tensionada e, por vezes, contraditória, exigindo uma leitura capaz de apreender simultaneamente acolhimento e restrição, abertura e controle, presença e distância (CAMARGO, 2021; DERRIDA, 2001).

A contribuição crítica de Derrida (2001), nesse horizonte, é particularmente relevante. Ao explicitar a ambivalência constitutiva da hospitalidade, o autor oferece uma gramática conceitual para compreender que acolher implica sempre lidar com fronteiras, regras, poder de admissão e risco. A hospitalidade, assim, não pode ser tomada como gesto puro ou irrestrito; ela é atravessada por condições, temporalidades e assimetrias que regulam o encontro com o outro. Essa formulação é especialmente produtiva para o campo organizacional, pois desloca o foco da intenção declarada para as condições efetivas de acolhida, a quem se acolhe, em que termos, com quais critérios e sob quais limites. Em vez de opor, de modo simplista, ambientes “acolhedores” e “não acolhedores”, a noção de hospitalidade permite examinar as contradições institucionais inscritas nas práticas de relação (DERRIDA, 2001).

Em diálogo com essa vertente crítica, Aristarkhova (2020) amplia a discussão ao deslocar a hospitalidade para práticas concretas de acolhimento em contextos de vulnerabilidade, medo e conflito. No material teórico mobilizado por este estudo, sua contribuição é relevante porque permite compreender que a hospitalidade não se reduz a norma abstrata, mas se realiza, ou fracassa em cenas situadas, marcadas por linguagem, gesto, presença, tempo e atenção. Ao tematizar o “acolhimento interrompido”, a autora oferece instrumentos para perceber como o reconhecimento do outro pode ser suspenso, condicionado ou retraído, e como o acolhimento pode também assumir caráter de resistência em contextos de exclusão. Para este artigo, essa leitura não é transposta mecanicamente do campo da arte para o campo organizacional; ela é mobilizada como operador conceitual para refinar a análise de práticas institucionais em que o acolhimento convive com barreiras simbólicas, protocolos e desigualdades de acesso (ARISTARKHOVA, 2020).

A aproximação entre hospitalidade, hostilidade e relações organizacionais conduz, portanto, a um deslocamento importante na leitura da liderança. Em vez de concebê-la apenas como função de coordenação, controle ou alcance de resultados, interessa aqui compreendê-la como prática de mediação relacional e institucional. Isso significa considerar como lideranças distribuem escuta, reconhecem interlocutores, definem prioridades, respondem ao conflito e transformam valores declarados em rotinas efetivas. Nessa perspectiva, a liderança pode favorecer condições de hospitalidade, quando sustenta reconhecimento, consideração e continuidade do vínculo, ou reproduzir hostilidades organizacionais, quando naturaliza seletividades, silenciamentos e exclusões. Ao lado disso, a cultura organizacional deixa de ser mero pano de fundo e passa a ser entendida como o plano em que valores, ritos, normas e práticas sedimentam formas mais ou menos hospitaleiras de relação (WADA; MORETTI, 2014; COCKERELL, 2019).

Diante desse quadro, este artigo tem por objetivo analisar, em perspectiva teórico-crítica, como a tensão entre hospitalidade e hostilidade pode oferecer uma chave analítica para compreender a liderança organizacional nas relações com *stakeholders* e a cultura organizacional. Justifica-se, assim, pela necessidade de superar abordagens estritamente

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

funcionais da liderança e das partes interessadas, incorporando uma leitura relacional e ética capaz de evidenciar contradições entre discurso institucional e práticas cotidianas. Trata-se de um estudo teórico, cuja contribuição se concentra na construção de uma arquitetura conceitual mais precisa para sustentar a análise dessas relações e preparar, com maior consistência, a etapa empírica da pesquisa em andamento.

Do ponto de vista de sua contribuição teórica central, este artigo propõe uma chave integradora de análise das relações organizacionais com *stakeholders*, organizada em três planos analíticos articulados: o interpessoal-relacional, que examina a qualidade do reconhecimento e da escuta nas interações concretas; o organizacional-institucional, que analisa como processos, estruturas e lideranças produzem ou obstruem condições de acolhimento; e o simbólico-cultural, que investiga como valores, ritos e narrativas sedimentam formas mais ou menos hospitaleiras de relação. Essa arquitetura conceitual deslocada para o campo da gestão representa uma contribuição teórica original, ao mobilizar a tensão hospitalidade–hostilidade como categoria analítica não apenas descritiva, mas interpretativa: ela permite identificar contradições entre discurso institucional e práticas efetivas e examinar como a liderança organiza, no cotidiano, fronteiras simbólicas de pertinência e exclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Hospitalidade como campo relacional, ético e social

A hospitalidade, neste artigo, é compreendida como um campo relacional, ético e social, e não como mera técnica de atendimento ou atributo genérico de organizações voltadas a serviços. Essa inflexão conceitual é decisiva porque desloca a hospitalidade de uma leitura instrumental para uma leitura fundada no encontro entre sujeitos, na qualidade do vínculo e na forma como o outro é acolhido, reconhecido ou mantido à distância. Em Hospitalidade, Camargo (2004) já propõe esse movimento ao tratar a hospitalidade como tema que ultrapassa a hotelaria e o turismo e se inscreve no terreno mais amplo das relações humanas; em Os interstícios da hospitalidade, o autor aprofunda essa posição ao situar a hospitalidade na confluência de quatro dimensões — relação interpessoal, virtude, rito e troca mercantil/não mercantil —, recusando sua redução a um simples “setor” (CAMARGO, 2004, 2015). Essa formulação é particularmente relevante porque restitui ao conceito espessura sociológica e filosófica, permitindo tratá-lo como categoria analítica e não apenas como vocabulário descritivo do acolhimento.

Ao situar a hospitalidade como “fato social total”, Camargo (2015) confere ao conceito um alcance que atravessa práticas cotidianas, códigos de convivência, expectativas de reciprocidade e formas de reconhecimento social. A expressão “interstícios”, nesse contexto, não é acidental: ela remete ao fato de que a hospitalidade se manifesta justamente nas brechas de um cotidiano frequentemente marcado pela impessoalidade, pela pressa e pela inospitalidade. Pequenos gestos de atenção, tempo dedicado ao outro, escuta efetiva e reconhecimento ganham relevo porque contrastam com a indiferença predominante. Essa leitura se articula, ainda, com As leis da hospitalidade, em que Camargo (2021), dialogando com Derrida, Mauss, Pitt-Rivers e Anne Gotman, propõe quatro leis não escritas — incondicionalidade, reciprocidade, assimetria e compensação — como princípios que estruturam a acolhida e revelam que a hospitalidade nunca se dá em vazio normativo (CAMARGO, 2021). Com isso, o autor mostra que acolher não é gesto espontâneo desprovido

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

de forma; é prática regulada por expectativas, assimetrias e compensações, o que amplia o potencial analítico do conceito para contextos sociais complexos.

Essa mesma formulação ganha atualidade quando Camargo (2021) insere a discussão na passagem de uma sociedade sedentária para uma sociedade de mobilidade crescente. No resumo do artigo, o autor afirma que o contato com estranhos, estrangeiros e desconhecidos aumenta velozmente, alterando instituições basilares e tornando insuficiente a mera urbanidade, entendida como tratamento polido, porém impessoal. Crescem, nesse cenário, as reivindicações por uma hospitalidade “mais carregada de calor humano”, inclusive nas trocas comerciais, em que noções como customização e fidelização exprimem a aspiração de pessoalidade no encontro de serviço (CAMARGO, 2021). Tal observação é central para este artigo, porque ajuda a compreender por que a hospitalidade não pode ser pensada apenas no âmbito doméstico ou privado: em sociedades altamente mediadas por circulação, consumo, trabalho e interação com desconhecidos, a questão do acolhimento se desloca para múltiplos espaços, inclusive organizacionais. A hospitalidade, assim, passa a ser relevante não apenas como virtude individual, mas como forma social de responder à presença do outro em contextos regulados, institucionais e, muitas vezes, assimétricos.

Se Camargo amplia o alcance social e normativo do conceito, Baptista (2008) aprofunda sua densidade ética ao definir a hospitalidade a partir da “eleição intersubjectiva”, entendida como experiência de mútua autorização entre seres humanos. Em seu artigo, a autora explicita que a hospitalidade dos lugares não se reduz à materialidade do espaço, mas se funda em um espírito de acolhimento que torna possível a convivência urbana, cosmopolita e solidária (BAPTISTA, 2008). Nessa chave, a hospitalidade deixa de ser apenas prática exterior e passa a ser princípio de relação: acolher não significa somente admitir o outro, mas reconhecê-lo como alguém cuja presença interpela eticamente o sujeito. É justamente por isso que a tradição mobilizada neste estudo aproxima Baptista do horizonte levinasiano da responsabilidade pelo outro, no qual a relação com outrem antecede a autossuficiência do mesmo e desloca o centro da experiência ética para a alteridade (LÉVINAS, 1980, 1982). A força dessa leitura está em mostrar que a hospitalidade, antes de ser performance social, é também uma forma exigente de reconhecimento.

Essa espessura ética não elimina a dimensão social do fenômeno; ao contrário, a fortalece. O primeiro eixo teórico consolidado no memorial da pesquisa é explícito ao sustentar que a hospitalidade deve ser compreendida como “experiência ética e relacional, para além de um setor econômico”, ancorada em encontro, reciprocidade e alteridade, e atravessada por tensões entre acolhimento, inospitalidade e hostilidade (CAMARGO, 2004, 2015, 2021; BAPTISTA, 2002, 2008; LASHLEY, 2008). Essa formulação é importante porque evita dois reducionismos recorrentes: de um lado, a banalização da hospitalidade como sinônimo de gentileza; de outro, sua captura exclusiva pelo universo da prestação de serviços. Ao tratá-la como campo relacional e ético, torna-se possível examinar como sujeitos e instituições organizam a presença do outro, definem legitimidades, regulam acessos e produzem experiências de aproximação ou distanciamento. Nesse sentido, a hospitalidade emerge como linguagem social que organiza pertencimentos e fronteiras, e não apenas como gesto individual de boa vontade.

É justamente essa abertura que permite aproximar a hospitalidade do campo da gestão. Em *Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão*, Wada e Moretti (2014) formulam de modo explícito a pergunta sobre a possibilidade de aplicar

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

conceitos de hospitalidade em prol da competitividade de organizações de serviços. O resumo do artigo mostra que os autores partem da conhecida dicotomia entre autenticidade e encenação, especialmente entre os domínios doméstico/privado e comercial, para defender a inserção premeditada da hospitalidade no planejamento estratégico de instituições públicas, privadas e do terceiro setor (WADA; MORETTI, 2014). O ponto relevante, aqui, não é reduzir a hospitalidade à competitividade, mas reconhecer que ela pode operar como lente interpretativa dos processos de gestão, iluminando modos de relação, experiências e práticas organizacionais. Ao transformar “domínios” em “lentes”, os autores ajudam a consolidar a hospitalidade como instrumento analítico capaz de atravessar a leitura de serviço, estratégia, interação e cultura.

A aproximação com o campo organizacional é reforçada por estudos mais recentes que conectam hospitalidade, cultura, experiência e vínculos. Pizam e Tasci (2019), ao propor o conceito de *experienscape*, afirmam que a compreensão do ambiente de serviço precisa ser ampliada pela inclusão da cultura organizacional da hospitalidade e pela consideração de empregados e demais *stakeholders*, em uma abordagem multidisciplinar e *multistakeholder*. O artigo desloca a análise do espaço físico para uma visão mais ampla, em que experiência, cultura e relação se entrelaçam, o que é altamente pertinente ao argumento deste estudo. De modo convergente, Lima et al. (2025) investigam a associação entre cultura de hospitalidade organizacional e satisfação do consumidor em situações de reclamação e ruptura da relação anfitrião-hóspede, mostrando que a hospitalidade pode ser pensada como traço cultural e não apenas como gesto episódico. Tais contribuições são importantes porque demonstram que, no plano organizacional, a hospitalidade se torna empiricamente observável em valores, práticas, respostas e formas de resolução de problemas, reforçando seu estatuto como categoria analítica aplicável à cultura organizacional.

Além disso, a literatura recente também tem reforçado a conexão entre hospitalidade, disposições relacionais e vantagem competitiva. Guimarães e Camargo (2022), ao tratarem de empatia e hospitabilidade, mostram que motivações intrínsecas, como empatia e preferências comportamentais, influenciam o processo de atendimento, e que pessoas mais empáticas e relacionais tendem a ser mais hospitaleiras. Embora esse estudo tenha foco aplicado, sua contribuição conceitual interessa a este artigo por evidenciar que a hospitalidade não se esgota em políticas formais: ela depende também de disposições, modos de interação e capacidades de reconhecimento. Já o ensaio de Margutti e Marques (2022), voltado ao varejo, conclui que estratégias de hospitalidade são utilizadas em estabelecimentos de serviços e que tais interações podem ser analisadas pelas lentes da hospitalidade, justamente porque ela participa da constituição e manutenção dos relacionamentos criados. Com isso, reforça-se a ideia de que a hospitalidade é um operador teórico fecundo para analisar relações sociais mediadas por serviços, consumo e organização.

Desse modo, a articulação entre Camargo, Baptista, Wada e Moretti, Pizam e Tasci, Lima et al. e estudos recentes de interface permite sustentar, com maior rigor, que a hospitalidade pode ser tratada como um campo relacional, ético e social. Relacional, porque se realiza no encontro e na qualidade do vínculo; ético, porque envolve reconhecimento, responsabilidade e resposta à alteridade; social, porque é atravessada por normas, ritos, expectativas, assimetrias e formas de convivência. É precisamente essa tripla condição que dá base ao presente artigo. Ao invés de tomar a hospitalidade como metáfora ilustrativa ou como simples diferencial competitivo, interessa aqui reconhecê-la como categoria teórica capaz de iluminar como sujeitos e instituições organizam a acolhida, a escuta, a legitimidade e a presença

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

do outro. A partir desse alicerce, torna-se possível avançar, nas subseções seguintes, para a discussão da alteridade, da responsabilidade relacional, da condicionalidade da acolhida e da tensão constitutiva entre hospitalidade e hostilidade nas relações com *stakeholders*.

2.2 Hospitalidade, alteridade e responsabilidade relacional

Se a hospitalidade, como visto, pode ser compreendida como campo relacional, ético e social, sua densidade teórica se torna ainda mais evidente quando examinada a partir da alteridade. Por esse ângulo, a hospitalidade não se reduz ao ato de receber, nem se confunde com uma técnica de boa acolhida; ela se funda, antes, na relação com um outro que não pode ser assimilado integralmente à lógica do mesmo. É nesse sentido que a tradição filosófica e pedagógica mobilizada neste artigo permite compreender a hospitalidade como experiência de abertura, em que o encontro com o outro ultrapassa o plano da mera interação funcional e assume estatuto ético. Em vez de designar apenas um procedimento de entrada ou permanência, a hospitalidade passa a nomear uma forma de relação que exige reconhecimento, disponibilidade e resposta diante da presença de outrem (BAPTISTA, 2008; LÉVINAS, 1980, 1982).

Em Hospitalidade e eleição intersubjectiva: sobre o espírito que guarda os lugares, Baptista (2008) explicita essa inflexão ao afirmar, já no resumo do artigo, que seu objetivo é evidenciar a dimensão ética dos lugares de hospitalidade, sustentando que as marcas de uma cidadania urbana, cosmopolita e solidária assentam naquilo que denomina “eleição intersubjectiva”, entendida como experiência de mútua autorização entre seres humanos. Essa formulação é particularmente fecunda porque desloca o centro do debate: o lugar hospitaleiro não é apenas um espaço fisicamente acessível, mas um espaço simbolicamente sustentado por relações de reconhecimento, cortesia cívica, responsabilidade e bondade. Em outras palavras, o lugar de hospitalidade não é definido apenas por sua materialidade, mas pelo espírito relacional que o guarda e pela qualidade ética das relações que nele se tornam possíveis (BAPTISTA, 2008).

A força da noção de “eleição intersubjectiva” está em indicar que a hospitalidade não nasce da simples coexistência espacial, mas de um processo de autorização mútua. A presença do outro, nessa chave, não é tolerada de modo passivo; ela é reconhecida como legítima, admitida em uma cena relacional que supõe abertura e reciprocidade simbólica. Por isso, Baptista (2008) associa os lugares de hospitalidade à urbanidade, à cortesia cívica e à responsabilidade, mostrando que a hospitalidade não é um suplemento decorativo da vida social, mas uma condição ética da convivência. Essa formulação é especialmente importante para este artigo porque permite compreender que a hospitalidade não se esgota em gestos episódicos de recepção: ela envolve a constituição de contextos em que o outro pode efetivamente entrar, permanecer e ser tratado como presença digna de consideração.

Essa compreensão se aprofunda quando Baptista (2008) é lida em diálogo com Lévinas. Em Totalidade e infinito, Lévinas (1980) desloca a ética da ordem da norma para a ordem da relação, sustentando que a subjetividade não se constitui a partir do fechamento sobre si, mas a partir da interpelação do outro. Já em Ética e infinito, Lévinas (1982) reforça que a responsabilidade pelo outro não é um acréscimo posterior à existência, mas um chamado originário que precede a liberdade autocentrada do sujeito. Nessa direção, a hospitalidade pode ser compreendida como uma das expressões mais densas dessa ética da alteridade: ela emerge precisamente quando o sujeito reconhece que o outro não é objeto de domínio, mas presença

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

que convoca resposta. O outro, portanto, não comparece como extensão do mesmo, mas como exterioridade irreduzível, cuja presença instaura exigência ética.

A aproximação entre hospitalidade e pensamento levinasiano se mostra particularmente produtiva porque permite compreender que a alteridade não é apenas diferença abstrata, mas experiência concreta de desinstalação. O encontro com o outro rompe a autossuficiência e exige uma saída de si. Nesse horizonte, a hospitalidade não pode ser pensada apenas como gesto voluntarioso ou como virtude opcional; ela se vincula a uma exigência ética de resposta. Quando se acolhe, não se realiza apenas um ato de recepção; responde-se, ainda que de modo imperfeito, a uma interpelação. É por isso que a hospitalidade, nessa tradição, está inseparavelmente ligada à responsabilidade: acolher significa assumir que a presença do outro produz obrigações relacionais e impede que a convivência seja reduzida ao cálculo, à utilidade ou à mera administração da distância (LÉVINAS, 1980, 1982).

Esse horizonte ético ajuda a esclarecer por que o acolhimento ocupa lugar tão importante, mas não deve ser confundido com a própria categoria da hospitalidade. No escopo deste artigo, a hospitalidade é tomada como categoria analítica mais ampla; o acolhimento, por sua vez, interessa como uma de suas manifestações práticas e observáveis. A entrevista com Conrad Lashley, publicada por Brusadin (2016), é especialmente útil nesse ponto, porque recoloca o acolhimento no centro do debate sem esvaziar a complexidade do conceito. Ao apresentar Lashley como autor fundamental para a compreensão da hospitalidade enquanto eixo social, privado e comercial, o texto reforça que o acolhimento não pode ser reduzido a uma prática meramente comercial ou protocolar: ele participa da constituição do vínculo e ajuda a revelar o modo como a hospitalidade se concretiza em diferentes esferas da vida social (BRUSADIN, 2016).

A relevância dessa mediação está em mostrar que o acolhimento é uma forma concreta de atualização da hospitalidade. Ele se manifesta em gestos, tempos, disposições, linguagens e modos de presença que tornam sensível a abertura ao outro. No entanto, nem todo acolhimento aparente equivale, por si só, à hospitalidade em sentido forte. Um atendimento cordial pode cumprir função instrumental sem instaurar reconhecimento efetivo; um procedimento polido pode organizar a entrada sem necessariamente configurar relação ética. Por isso, o acolhimento precisa ser lido não apenas em sua aparência, mas em sua qualidade relacional: trata-se de perguntar se ele cria, de fato, condições de presença, escuta, legitimidade e continuidade do vínculo. Esse ponto é decisivo para evitar a banalização da hospitalidade e para preservar sua densidade teórica no interior do artigo.

Assim, a articulação entre Baptista (2008), Lévinas (1980, 1982) e o debate sobre acolhimento reforça que a hospitalidade deve ser lida como experiência de alteridade e como prática de responsabilidade relacional. Sob essa ótica, acolher não é apenas abrir uma porta, oferecer acesso ou admitir uma presença; é reconhecer que o outro comparece como sujeito que interpela, desinstala e exige resposta. Essa leitura é particularmente fecunda para o presente estudo porque oferece base conceitual para problematizar, nas organizações, não apenas a existência formal de canais de recepção, comunicação ou atendimento, mas a qualidade ética das relações que ali se produzem. Em outras palavras, ao trazer a alteridade para o centro do debate, a hospitalidade deixa de ser apenas linguagem de amabilidade e passa a funcionar como critério analítico para compreender como sujeitos e instituições reconhecem, filtram, legitimam ou silenciam a presença de seus interlocutores.

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

É justamente essa passagem que prepara a discussão seguinte. Se a hospitalidade envolve reconhecimento e responsabilidade, ela também se realiza sob condições, limites, expectativas e assimetrias. Por isso, o próximo passo teórico consiste em examinar como reciprocidade, troca, condicionalidade e desigualdade estruturam a acolhida, impedindo leituras idealizadas do encontro e abrindo espaço para compreender a ambivalência constitutiva da hospitalidade em contextos sociais e organizacionais.

2.3 Reciprocidade, assimetria e condicionalidade da acolhida

A hospitalidade não se realiza em vazio normativo. Em *As leis da hospitalidade*, Camargo (2021) sustenta que a acolhida é atravessada por quatro leis não escritas, incondicionalidade, reciprocidade, assimetria e compensação, o que afasta qualquer leitura ingênua do acolhimento como gesto puro, espontâneo ou desprovido de mediações. Nessa formulação, acolher implica abrir-se ao outro, mas também lidar com expectativas, limites, papéis e formas de regulação que organizam a relação. A hospitalidade, portanto, não elimina a tensão; ela a administra em chave relacional. Em convergência com esse argumento, Camargo (2015), ao situar a hospitalidade na confluência entre relação interpessoal, virtude, rito e troca mercantil/não mercantil, mostra que o encontro hospitaleiro combina dimensões éticas, simbólicas e práticas, sem se reduzir a nenhuma delas isoladamente.

A reciprocidade, nesse contexto, não pode ser confundida com equivalência contratual estrita. Em diálogo com Mauss (2001), a tradição da hospitalidade permite compreender que a troca hospitaleira envolve circulação de gestos, reconhecimento e contrapartidas simbólicas que excedem o cálculo imediato. A reciprocidade não anula a gratuidade, mas tampouco exclui a expectativa de retorno sob a forma de consideração, respeito ou continuidade do vínculo. Por isso, a hospitalidade não se opõe automaticamente à troca; ela a reinscreve em uma lógica relacional mais ampla. É esse ponto que torna a noção de compensação, em Camargo (2021), conceitualmente relevante: o acolhimento pode envolver retribuição, sem que isso o converta, por definição, em mera transação.

Ao mesmo tempo, a hospitalidade é constitutivamente assimétrica. Acolher supõe posições distintas, há quem receba e há quem chega; há quem define as regras de entrada e permanência e há quem depende, em alguma medida, dessa abertura. Em diálogo com Pitt-Rivers (2012), Camargo (2021) reforça que a hospitalidade não dissolve o conflito, mas o contém e o ritualiza, criando uma trégua relacional que não elimina por completo a possibilidade de tensão. Nessa mesma direção, Lashley (2004; 2008) demonstra, ao distinguir os domínios social, privado e comercial da hospitalidade, que a acolhida assume formas diversas e que sua condicionalidade varia conforme o contexto. Já Wada e Moretti (2014), ao deslocarem a discussão “dos domínios às lentes”, mostram que essa tensão entre autenticidade e encenação também atravessa os processos de gestão. Assim, a condicionalidade da acolhida não invalida a hospitalidade; ao contrário, explicita sua complexidade e torna possível analisá-la com maior rigor em contextos organizacionais, nos quais acolher, reconhecer, filtrar e limitar frequentemente coexistem.

2.4 Hospitalidade e hostilidade: a ambivalência constitutiva do acolhimento

A hospitalidade não pode ser compreendida como valor puro, linear ou isento de tensão. Em *As leis da hospitalidade*, Camargo (2021), retomando o diálogo com Derrida, Mauss, Pitt-Rivers e Anne Gotman, explicita que o acolhimento é atravessado por uma ambivalência

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

constitutiva: abrir-se ao outro implica, ao mesmo tempo, regular sua entrada, definir limites e sustentar uma ordem relacional. Nessa chave, a hospitalidade não elimina a possibilidade de hostilidade; ela convive com ela, justamente porque acolher supõe sempre algum poder de admissão, alguma mediação normativa e alguma gestão de fronteiras. Em vez de um gesto absoluto, o acolhimento aparece como prática situada entre abertura e controle, entre recepção e contenção (CAMARGO, 2021).

Essa leitura se torna mais nítida quando articulada ao argumento derridiano. Em termos conceituais, a chamada hostipitalidade evidencia que a hospitalidade concreta se realiza sempre sob condição: o anfitrião acolhe, mas também preserva a casa, a regra, a soberania e o direito de nomear quem entra. Por isso, a hostilidade não se manifesta apenas como recusa frontal; ela pode estar inscrita nas próprias condições do acolhimento, nos critérios de acesso, nos tempos de resposta, nas exigências implícitas e nas formas de distribuição da atenção. Por essa razão, a ambivalência da hospitalidade não é um acidente, mas parte de sua estrutura. A contribuição de Camargo (2021) é decisiva justamente porque traduz essa problemática para o campo da hospitalidade e mostra que as leis não escritas da acolhida tornam visível a tensão permanente entre vínculo e restrição.

A literatura clássica da hospitalidade reforça esse ponto ao mostrar que a acolhida se organiza por rituais, papéis e fronteiras. Pitt-Rivers (2012), ao tratar da “lei da hospitalidade”, evidencia que a recepção do estranho é regulada por convenções sociais que suspendem o conflito sem suprimi-lo por completo. Gotman (2009), por sua vez, ao discutir o comércio da hospitalidade, mostra que a hospitalidade moderna se torna ainda mais complexa quando atravessada por racionalidades de troca, interesse e formalização. Grassi (2011), ao tematizar a soleira, reforça a dimensão liminar do acolhimento: hospedar é sempre, de algum modo, administrar passagens, regular proximidades e definir quem cruza, ou não, determinado limiar. Assim, a hospitalidade se revela menos como espaço de pureza relacional e mais como prática socialmente estruturada por regras de aproximação, contenção e reconhecimento.

É nesse ponto que a contribuição de Aristarkhova (2020) amplia a discussão. Em *Arrested Welcome*, a autora desloca o debate da hospitalidade do plano abstrato para cenas concretas de acolhimento em contextos marcados por medo, risco, vulnerabilidade e intolerância. Já na estrutura da obra, cuja introdução se intitula “*Welcome as Resistance*” e inclui capítulos como “*Welcome Withdrawn*”, a hospitalidade aparece como gesto instável, tensionado e, por vezes, interrompido. O caso de Linda Hattendorf e Jimmy Mirikitani, apresentado na introdução, é especialmente elucidativo: porque a hospitalidade não começa simplesmente com a abertura da casa, mas com um gesto anterior e decisivo de atenção ao outro, que depois se desdobra em tempo, escuta, cuidado e reconfiguração da relação. Aristarkhova (2020) mostra, assim, que o acolhimento não é apenas ato inaugural; é prática sustentada, custosa e exposta a hesitações, julgamentos e ambiguidades.

A força analítica de Aristarkhova está em mostrar que a hospitalidade, precisamente por não ser pura, pode adquirir espessura política. O acolhimento pode operar como resistência não porque anule a hostilidade, mas porque suspende, ainda que provisoriamente, automatismos de exclusão e reinscreve o outro em uma cena de reconhecimento. Essa formulação complementa a leitura de Derrida: se, de um lado, a hostipitalidade evidencia a tensão estrutural entre acolher e excluir, de outro, Aristarkhova (2020) mostra como essa tensão se atualiza em situações concretas, nas quais o gesto hospitaleiro permanece vulnerável, mas nem por isso deixa de produzir deslocamentos reais. Sob esse prisma, a hospitalidade é menos uma condição estável

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

e mais uma prática disputada, cuja ambivalência precisa ser reconhecida para que o conceito não seja moralizado nem esvaziado.

Em diálogo com Lashley (2004; 2008) e com Wada e Moretti (2014), essa ambivalência também impede leituras simplificadas da hospitalidade em contextos organizacionais. Se a hospitalidade atravessa domínios distintos, ou seja, social, privado e comercial, então ela também se apresenta sob diferentes graus de autenticidade, encenação, interesse e restrição. O problema analítico, portanto, não é opor hospitalidade “verdadeira” e hospitalidade “falsa”, mas compreender de que modo o acolhimento se torna condicionado, seletivo ou performativo sem perder totalmente sua potência relacional. É justamente essa tensão entre hospitalidade e hostilidade que torna o conceito fecundo para o presente artigo: ela permite pensar o acolhimento não como valor abstrato, mas como prática concreta, paradoxal e relacionalmente disputada.

2.5 Liderança organizacional, *stakeholders* e cultura: da hospitalidade como lente à hospitalidade como mediação institucional

A passagem da hospitalidade como campo teórico para sua aplicação ao contexto organizacional exige um deslocamento analítico, ou seja, não basta tratá-la como valor abstrato ou diferencial de atendimento; é preciso compreendê-la como lente capaz de interpretar práticas de gestão, relações com *stakeholders* e processos de institucionalização. Com esse enquadramento, Wada e Moretti (2014) oferecem uma contribuição relevante ao proporem a passagem “dos domínios às lentes”, sustentando que a hospitalidade pode ser inserida, de forma premeditada, nos processos de gestão e no planejamento estratégico de organizações de serviços. O ganho desse deslocamento está em reconhecer que a hospitalidade não se limita ao encontro interpessoal imediato, mas pode ser observada na forma como a organização estrutura seus processos, orienta decisões e produz experiências de relação. Esse enquadramento também aparece no percurso teórico consolidado no memorial, que destaca a hospitalidade como instrumento analítico para compreender relações, poder e organização.

Quando articulada à teoria dos *stakeholders*, essa lente ganha maior precisão. Em Freeman, Martin e Parmar (2020), a criação de valor para *stakeholders* aparece como eixo central da atividade empresarial, o que desloca a análise para além de uma lógica exclusivamente acionária. No entanto, o presente artigo propõe um passo adicional: mais do que reconhecer *stakeholders* como partes interessadas, importa examinar a qualidade relacional do vínculo que se estabelece com eles. É nesse ponto que a hospitalidade oferece um ganho analítico específico, pois permite observar não apenas quem é mapeado ou priorizado, mas como diferentes públicos são acolhidos, escutados, legitimados ou mantidos à margem. Assim, a teoria dos *stakeholders* fornece o quadro organizacional da relação, enquanto a hospitalidade aprofunda sua leitura ética e relacional.

Essa aproximação se fortalece quando a hospitalidade é lida no plano da cultura organizacional. Pizam e Tasci (2019), ao proporem o conceito de *experienscape*, afirmam que a compreensão da experiência em serviços precisa incorporar a *organizational culture of hospitality*, incluindo empregados e demais *stakeholders* em uma abordagem *multistakeholder* e multidisciplinar. O ponto central, aqui, é que a hospitalidade deixa de ser atributo da “ponta” do atendimento e passa a ser compreendida como resultado de um arranjo mais amplo, que envolve cultura, gestão de pessoas, comunicação, desenho de processos e ambiente relacional. Na mesma direção, Lima et al. (2025) mostram que a cultura de hospitalidade organizacional

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

está associada à satisfação do consumidor, à resolução de problemas e à fidelização, reforçando que a hospitalidade pode ser pensada como traço cultural e não apenas como gesto episódico. Essas contribuições são especialmente relevantes para este artigo porque tornam teoricamente legítima a passagem da hospitalidade como lente para a hospitalidade como mediação institucional.

É nesse ponto que a liderança organizacional assume centralidade. Se a cultura organiza valores, ritos e pressupostos compartilhados, a liderança atua como mediação prática desses elementos no cotidiano. Em diálogo com Schein (2010), pode-se afirmar que cultura e liderança são dimensões inseparáveis na produção de padrões organizacionais; sob a lente da hospitalidade, isso significa que liderar não se resume a coordenar tarefas, mas envolve regular encontros, distribuir escuta, reconhecer interlocutores e sustentar ou fragilizar condições de acolhimento nas relações com *stakeholders*. Sob essa perspectiva analítica, a liderança deixa de ser lida apenas em registro funcional e passa a ser compreendida como mediação institucional da hospitalidade. Essa formulação converge com o eixo da pesquisa, que trata a liderança como prática de gestão de encontros e a cultura organizacional como espaço em que se encenam hospitalidade e inospitalidade.

Assim, da hospitalidade como lente à hospitalidade como mediação institucional, consolida-se uma inflexão importante para o argumento do artigo, isto é, a hospitalidade não interessa apenas como ideal de acolhimento, mas como categoria capaz de analisar como organizações, por meio de suas lideranças, transformam valores em práticas, processos em experiências e relações em vínculos mais ou menos legítimos para seus *stakeholders*. É essa inflexão que permite, na sequência, avançar da fundamentação teórica para a discussão analítica da liderança como prática de mediação relacional e institucional.

3 METODOLOGIA

Este artigo caracteriza-se como um estudo teórico de natureza analítico-interpretativa, desenvolvido no âmbito de uma pesquisa doutoral em andamento. Seu propósito, nesta etapa, não consiste em apresentar resultados empíricos, mas em construir uma base conceitual consistente para sustentar a problematização do objeto, delimitar categorias analíticas e qualificar a leitura das relações entre hospitalidade, hostilidade, liderança organizacional, *stakeholders* e cultura organizacional. Trata-se, portanto, de um recorte teórico voltado ao fortalecimento do enquadramento analítico da investigação, com ênfase na articulação entre problema, eixos conceituais e categorias de interpretação.

Do ponto de vista do percurso de construção, o texto se apoia em três movimentos complementares. O primeiro corresponde à revisão bibliográfica, com foco nas fontes centrais selecionadas para sustentar o referencial deste artigo, reunindo autores do campo da hospitalidade, da ambivalência do acolhimento, da teoria dos *stakeholders*, da liderança e da cultura organizacional. O segundo consiste na organização de uma matriz de amarração teórica, estruturada para relacionar o problema de pesquisa, os eixos conceituais e as categorias analíticas, com a finalidade de assegurar coerência interna e rastreabilidade argumentativa. O terceiro movimento corresponde à leitura teórico-crítica por contraste e articulação, orientada pelas convergências e tensões entre a tradição da hospitalidade como campo relacional e ético, a teoria dos *stakeholders* e as abordagens críticas da hospitalidade e da hostilidade,

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

especialmente no que se refere a reconhecimento, fronteiras, condicionalidade e mediação institucional.

No âmbito do desenho metodológico mais amplo da pesquisa doutoral, foi realizado um levantamento bibliográfico sistematizado nas bases disponibilizadas pelo Portal CAPES, abrangendo *Scopus*, *Web of Science* e EBSCO, com apoio de ferramentas de organização e triagem. Para o tratamento inicial dos dados, utilizou-se o *Bibliometrix*, a partir de descritores relacionados à hospitalidade, liderança e cultura organizacional. Nessa etapa ampliada, foram identificados 893 artigos, dos quais 289 permaneceram após refinamento por relevância, considerando a aderência dos títulos aos termos pesquisados. Em seguida, procedeu-se à etapa de classificação e triagem detalhada dos estudos, com apoio da plataforma *Parsifal*, o que permitiu maior rigor na seleção do corpus teórico efetivamente mobilizado neste artigo. Para orientar a seleção, foram adotados os seguintes critérios de inclusão: (a) aderência temática direta aos descritores hospitalidade, liderança organizacional, cultura organizacional e *stakeholders*; (b) publicação em periódicos científicos revisados por pares ou em obras de referência reconhecidas no campo; e (c) contribuição teórica ou conceitual identificada no título, resumo ou palavras-chave. Como critérios de exclusão, foram descartados estudos sem relação com o objeto da pesquisa, artigos puramente empíricos sem articulação teórica relevante ao campo da hospitalidade ou da liderança relacional, e textos não disponíveis em português, inglês ou espanhol.

Tabela 1 – Protocolo de busca e triagem dos estudos nas bases do Portal CAPES

Base de dados	Artigos identificados	Aceitos	Rejeitados	Não classificados	Observações
Web of Science	143	24	57	62	Classificação via Parsifal
Scopus	143	26	40	77	Classificação via Parsifal
Ebsco	–	3	–	–	3 artigos aceitos
Livros clássicos	–	3	–	–	3 livros incorporados ao corpus teórico
Total consolidado	–	53	97	143	Conjunto final de estudos analisados

Nota explicativa: Esta tabela refere-se à etapa de triagem e classificação dos estudos, posterior ao levantamento bibliográfico inicial realizado nas bases do Portal CAPES. No levantamento ampliado da pesquisa, foram identificados 893 artigos, dos quais 289 permaneceram após refinamento por relevância. A presente síntese apresenta o recorte da fase de classificação detalhada dos estudos efetivamente analisados no *Parsifal* e das obras clássicas incorporadas ao corpus teórico.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

A sistematização apresentada na Tabela 1 reforça que o presente artigo não se configura como ensaio teórico livre, mas como produção ancorada em levantamento estruturado, critérios

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

de seleção e triagem qualificada da literatura. Ainda que a análise desenvolvida neste manuscrito seja de natureza teórico-interpretativa, a explicitação desse percurso metodológico contribui para assegurar coerência interna, rastreabilidade argumentativa e maior rigor na delimitação do corpus, o que se mostra especialmente relevante em um estudo voltado à construção de base conceitual para etapas posteriores da investigação.

Convém delimitar, contudo, que este artigo não apresenta, nesta fase, análise empírica de campo. A etapa empírica da pesquisa doutoral, composta por entrevistas semiestruturadas e questionários, permanece em desenvolvimento e, por isso, é mobilizada aqui apenas como horizonte de articulação futura, e não como fonte de dados deste artigo. Essa delimitação é metodologicamente importante, pois preserva a coerência entre objetivo, escopo e natureza do texto, evitando atribuir ao artigo um alcance que ele ainda não consegue cumprir.

Desse modo, a metodologia adotada neste estudo cumpre uma função específica: refinar o enquadramento conceitual, explicitar os nexos entre problema, autores e categorias de análise, e preparar uma base interpretativa mais precisa para as etapas posteriores da investigação. Em termos de alcance, trata-se de uma contribuição de natureza teórica, voltada à consolidação de um repertório analítico capaz de sustentar, com maior rigor, a futura leitura empírica das práticas de liderança e das relações com *stakeholders* em contextos organizacionais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Em um artigo teórico, a análise decorre da articulação entre os referenciais mobilizados e de sua capacidade de reler o objeto. Neste estudo, o principal resultado analítico é que a hospitalidade, quando compreendida como categoria relacional e ética, permite interpretar a liderança organizacional para além de uma lógica estritamente funcional. Nessa perspectiva, liderar não se resume a coordenar tarefas ou buscar desempenho, mas envolve mediar relações, distribuir escuta, reconhecer interlocutores e produzir condições de acolhimento ou de restrição no cotidiano institucional. Esse deslocamento se sustenta na aproximação entre a hospitalidade como lente de gestão e a liderança como prática relacional, especialmente quando se considera a inserção da hospitalidade nos processos organizacionais e sua conexão com cultura e experiência institucional (WADA; MORETTI, 2014; SMITH, 2018; SCHEIN, 2010).

Essa leitura adquire densidade interpretativa quando articulada às categorias analíticas propostas. No plano interpessoal-relacional, o referencial de Baptista (2008) e Lévinas (1980, 1982) permite identificar que hospitalidade e hostilidade não são estados estáticos, mas práticas situadas que se revelam no modo como lideranças reconhecem — ou silenciam — seus interlocutores. Um tempo de resposta negligenciado, uma demanda sistematicamente postergada ou uma escuta seletiva não são apenas falhas processuais; são formas concretas de hostilidade relacional, ainda que revestidas de neutralidade institucional. No plano organizacional-institucional, a tensão entre hospitalidade e hostilidade se manifesta nas assimetrias entre discurso e prática: organizações que proclamam inclusão, diálogo e transparência, mas mantêm estruturas opacas, critérios de acesso informais e baixa responsividade, produzem o que Derrida (2001) denominou *hostipitalidade* — uma hospitalidade condicionada que, ao delimitar quem e em que termos o outro é acolhido, reproduz formas de exclusão sob aparência de abertura. No plano simbólico-cultural, a hospitalidade se revela menos como política declarada e mais como prática sedimentada: os

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

ritos de reconhecimento, as narrativas de per-tença e as fronteiras simbólicas que organizam quem conta como interlocutor legítimo constituem o substrato cultural da hospitalidade organizacional — e é nesse substrato que a liderança opera sua principal função de mediação (SCHEIN, 2010; PIZAM; TASCI, 2019).

Quando articulada à teoria dos *stakeholders* e à cultura organizacional, essa leitura ganha maior densidade. Freeman, Martin e Parmar (2020) reafirmam a centralidade da criação de valor para *stakeholders*, mas a lente da hospitalidade aprofunda essa discussão ao deslocar a análise da gestão de interesses para a qualidade do vínculo, permitindo observar como diferentes públicos são acolhidos, escutados, legitimados ou mantidos à margem. Na mesma direção, Pizam e Tasci (2019) mostram que a experiência em serviços deve ser compreendida em perspectiva *multistakeholder*, incorporando a cultura da hospitalidade, enquanto Lima et al. (2025) indicam que a cultura de hospitalidade organizacional se associa à satisfação do consumidor e à resolução de conflitos. Assim, a contribuição central do artigo está em sustentar que hospitalidade e hostilidade são dinâmicas relacionais e institucionalmente situadas, observáveis na forma como organizações e lideranças regulam reconhecimento, resposta e pertencimento nas relações com *stakeholders* (FREEMAN; MARTIN; PARMAR, 2020; PIZAM; TASCI, 2019; LIMA et al., 2025; CAMARGO, 2015, 2021).

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou analisar, em perspectiva teórico-crítica, de que modo a tensão entre hospitalidade e hostilidade pode oferecer uma chave analítica para compreender a liderança organizacional nas relações com *stakeholders* e a cultura organizacional. Ao longo do percurso desenvolvido, argumentou-se que a hospitalidade, longe de se restringir apenas a práticas de cordialidade, atendimento ou recepção, constitui uma categoria relacional e ética capaz de iluminar modos de reconhecimento, mediação, exclusão e regulação da alteridade no interior das organizações. Nessa direção, o estudo permitiu evidenciar que a leitura das relações organizacionais por essa lente amplia a compreensão do vínculo institucional, deslocando o olhar de uma lógica centrada apenas em desempenho e funcionalidade para uma análise mais atenta à qualidade das relações, às fronteiras da acolhida e às formas concretas de pertencimento e legitimação.

Do ponto de vista teórico, a principal contribuição do artigo reside no deslocamento da liderança organizacional de um registro predominantemente instrumental para um registro relacional e institucional. Isso significa reconhecer que liderar não se limita à coordenação de tarefas ou ao alcance de resultados, mas envolve, também, a mediação de encontros, a distribuição de escuta, a legitimação de interlocutores e a gestão de fronteiras simbólicas e organizacionais. Sob essa perspectiva, a liderança passa a ser compreendida como prática que pode favorecer condições de hospitalidade ao sustentar reconhecimento, responsividade e abertura ao outro ou, em sentido inverso, reproduzir hostilidades institucionalizadas, ainda que sob discursos de inclusão, cuidado e diálogo. Esse mesmo movimento permitiu ampliar a leitura da cultura organizacional, aqui tratada como o plano em que valores, normas, ritos e práticas se sedimentam e conferem estabilidade a formas mais ou menos hospitaleiras de relação.

A reflexão desenvolvida também reforça que a relação com *stakeholders* não se esgota na gestão de interesses, influência ou legitimidade, embora esses elementos permaneçam relevantes. Ao incorporar a hospitalidade como lente teórica, o artigo introduz no debate

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

categorias como alteridade, reciprocidade, assimetria, condicionalidade e mediação institucional, as quais permitem apreender, com maior densidade, a forma como diferentes sujeitos são acolhidos, ouvidos, reconhecidos ou mantidos à margem no contexto organizacional. Com isso, hospitalidade e hostilidade deixam de ocupar posição periférica e passam a integrar um vocabulário analítico profícuo para a compreensão da governança relacional, da liderança e da cultura institucional.

Importa assinalar, contudo, que este é um artigo de natureza teórica, razão pela qual seu alcance se concentra no refinamento do enquadramento conceitual e na sistematização de uma base interpretativa consistente, sem pretensão de generalização empírica. Sua contribuição, portanto, situa-se na articulação rigorosa entre problema, autores e categorias de análise, bem como na proposição de uma chave de leitura capaz de sustentar o avanço da investigação. Nesse sentido, o texto oferece suporte à etapa empírica da pesquisa em andamento, especialmente para a observação de práticas de liderança, formas de reconhecimento de *stakeholders*, linguagem organizacional e processos de institucionalização da hospitalidade em ambientes de serviço. Responde-se, assim, ao problema que orientou o artigo: a ambivalência entre hospitalidade e hostilidade nas relações organizacionais com *stakeholders* não é efeito colateral da vida organizacional, mas expressão de escolhas institucionais, culturais e de liderança. Compreendê-la com rigor teórico é condição para que a etapa empírica da investigação seja capaz de identificar, com precisão analítica, as formas concretas pelas quais essa ambivalência se atualiza nas práticas de gestão e de relação.

6 REFERÊNCIAS

- ARISTARKHOVA, Irina. **Arrested welcome: hospitality in contemporary art**. Minneapolis; London: University of Minnesota Press, 2020.
- BAPTISTA, Isabel. Lugares de hospitalidade. In: DIAS, Célia Maria de Moraes (org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002. p. 157-164.
- BAPTISTA, Isabel. Hospitalidade e eleição intersubjectiva: sobre o espírito que guarda os lugares. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano V, n. 2, p. 5-14, jul./dez. 2008.
- BRUSADIN, Leandro Benedini. O sentido do acolhimento na hospitalidade: entrevista com Conrad Lashley. **Caderno Virtual de Turismo**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 9-14, dez. 2016.
- CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. p. 7-28.
- CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2004. (Coleção ABC Turismo).
- CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 12, n. esp., p. 42-69, 2015.
- CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. As leis da hospitalidade. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 15, n. 2, e-2112, p. 1-16, maio/ago. 2021. DOI: 10.7784/rbtur.v15i2.2112.
- COCKERELL, Dan. **How's the culture in your kingdom?: lessons from a Disney leadership journey**. New York: Morgan James Publishing, 2020.
- DERRIDA, Jacques. **Cosmopolitas de todos os países, mais um esforço!** Coimbra: Minerva, 2001.

HOSPITALIDADE E HOSTILIDADE NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CRÍTICA DAS RELAÇÕES COM *STAKEHOLDERS*

- DIAS, Célia Maria de Moraes (org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002.
- FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. Edward; MARTIN, Kirsten E.; PARMAR, Bidhan L. **The power of and: responsible business without trade-offs**. New York: Columbia University Press, 2020.
- GOTMAN, Anne. O comércio da hospitalidade é possível? **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 3-27, jun./dez. 2009. Tradução de Luiz Octávio de Lima Camargo.
- GRASSI, Marie-Claire. Transpor a soleira. In: MONTANDON, Alain (org.). **O livro da hospitalidade**. São Paulo: Senac, 2011. p. 45-53.
- GUIMARÃES, Gilberto de Araujo; CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. Empatia e hospitalidade: avaliação da capacidade de ser hospitaleiro para criar uma vantagem competitiva. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 19, p. 376-401, 2022.
- LASHLEY, Conrad. **Hospitality as a social lens**. Oxford: Elsevier, 2008.
- LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (org.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004.
- LÉVINAS, Emmanuel. **Totalidade e infinito**. Tradução de José Pinto Ribeiro. Lisboa: Edições 70, 1980.
- LÉVINAS, Emmanuel. **Ética e infinito**. Lisboa: Edições 70, 1982.
- LIMA, I. M. C.; SILVA, R. C.; CATURANI, C. C.; OLIVEIRA, P. S. G. Relação entre a hospitalidade na cultura organizacional e a satisfação na resolução de problemas dos consumidores. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 154-181, jan./abr. 2025. DOI: 10.5585/2025.26987.
- MARGUTTI, Auhana Nardini; MARQUES, Roseane Barcellos. Hospitalidade e varejo: um ensaio teórico. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, Caxias do Sul, v. 14, n. 2, p. 335-356, 2022. DOI: 10.18226/21789061.v14i2p356.
- MAUSS, Marcel. **Ensaio sobre a dádiva**. Lisboa: Edições 70, 2001.
- PITT-RIVERS, Julian. The law of hospitality. **HAU: Journal of Ethnographic Theory**, v. 2, n. 1, p. 501-517, 2012.
- PIZAM, Abraham; TASCI, Asli D. Experienscape: expanding the concept of servicescape with a multi-stakeholder and multi-disciplinary approach. **International Journal of Hospitality Management**, v. 76, p. 25-37, 2019.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- SMITH, Terry A. **The hospitable leader: create environments where people and dreams flourish**. Franklin, TN: Thomas Nelson, 2018.
- WADA, Elisabeth Kyoko; MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral. Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão. **Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo**, v. 3, n. 3, p. 95-105, 2014.