

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

Kaique Bezerra, Universidade de São Paulo/USP, kaique_evolution@hotmail.com

Renata Maria Marè, Universidade de São Paulo/USP, renatamare@gmail.com

RESUMO

As práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) estão inseridas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU) como temas prioritários da Agenda 2030. Sendo assim, o objetivo da pesquisa foi caracterizar o planejamento do escopo do Plano de Políticas de DEI, à luz da Gestão de Projetos, destinado a uma empresa do setor de turismo, localizada na cidade de São Paulo (SP), com uma estratégia alinhada aos ODS (5) Igualdade de Gênero e (10) Redução das Desigualdades. O método do trabalho consistiu na abordagem híbrida, com a combinação de ferramentas como a Matriz SWOT, para a análise estratégica da organização objeto de estudo; a Matriz 5W2H, com perguntas-chave para a estruturação inicial do plano de ação; e o Project Management (PM) Canvas, que resultou na articulação do plano do projeto para sua apresentação e gestão visual. Deste modo, foram consultados o Guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK) e os princípios do *Disciplined Agile* (DA) para a aplicação das ferramentas de planejamento. Os resultados constituem-se na criação de seis eixos estratégicos, integrados em um programa de DEI, que compõe subprojetos prioritários para a gestão estratégica, sendo: 1) Gestão de Pessoas, 2) Gestão da Comunicação, 3) Gestão da Mudança e Inovação, 4) Gestão do Conhecimento, 5) Gestão das Partes Interessadas e 6) Gestão da Sustentabilidade, que poderão contribuir com o desenvolvimento organizacional e a inovação. Conclui-se que o uso das ferramentas e métodos de gestão de projetos, para o avanço das práticas em DEI, mostra-se um caminho promissor na aliança com as tecnologias da comunicação e informação no percurso para a agilidade organizacional e a formação e o fortalecimento de equipes colaborativas.

Palavras-chave: Gerenciamento de programas; Estratégia e inovação; Turismo responsável; Agenda 2030.

Data de recebimento: 20/09/2022

Data do aceite de publicação: 20/04/2023

Data da publicação: 30/04/2023

DEVELOPMENT OF THE DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION POLICY PLAN FOR THE TOURISM SECTOR

ABSTRACT

The practices of Diversity, Equity and Inclusion (DEI) are inserted into the Sustainable Development Goals (SDGs) of the United Nations (UN) as priority themes of Agenda 2030. Thus, the objective of this research was to characterize the planning of the scope of the DEI Policy Plan, in the light of Project Management, aimed at a company in the tourism sector, located in the city of São Paulo (SP), with a strategy aligned to the SDGs (5) Gender Equality and (10) Reduction of Inequalities. The work method consisted of a hybrid approach, with the combination of tools such as the SWOT Matrix, for the strategic analysis of the organization object of study; the 5W2H Matrix, with key questions for the initial structuring of the action plan; and the Project Management (PM) Canvas, which resulted in the articulation for presentation and visual management of the Project Plan. Thus, the Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK) and the Disciplined Agile (DA) principles were consulted for the application of the planning tools. The results are the creation of six strategic axes, integrated into a DEI program, which comprises subprojects, being: 1) People Management, 2) Communication Management, 3) Change and Innovation Management, 4) Knowledge Management, 5) Stakeholder Management, and 6) Sustainability Management, which may contribute to organizational development and innovation. It is concluded that the use of project management tools and methods, for the advancement of practices in DEI, shows a promising way in alliance with communication and information technologies on the path to organizational agility and the formation and strengthening of collaborative teams.

Keywords: Program management; Strategy and innovation; Responsible tourism; Agenda 2030.

1 INTRODUÇÃO

A agenda da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) tem sido cada vez mais discutida na Organização das Nações Unidas (ONU), dada sua particular atenção às metas que compõem os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, com ênfase nos ODS (5) Igualdade de Gênero e (10) Redução das Desigualdades.

Com o objetivo de ilustrar a realidade das organizações no Brasil com base na estrutura, práticas e visão em relação às iniciativas de DEI, a consultoria Deloitte realizou uma pesquisa com amostra de 215 empresas. O relatório elaborado mostra uma complexidade de indicadores, para compreender as lacunas existentes, quanto ao compromisso das empresas que buscam incorporar DEI em sua estratégia de responsabilidade social corporativa. Os resultados apresentados mostram que o grande percentual das organizações emprega maiores esforços (entre 40% e 60%) na contratação de pessoas com perfis diversos, porém há menos atenção no desenvolvimento das equipes de colaboradores como benefícios (30%), mentoria (30%), *feedbacks* (17%), promoção (17%) e desligamento (8%). Desse modo, os dados indicam que mais ações são necessárias para a Gestão da Diversidade.

Por outro lado, constatou-se que a maioria das empresas (68%) tem metas alinhadas com a Agenda 2030 e que 73% também possuem indicadores nas dimensões Ambiental, Social

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

e Governança corporativa (ASG ou *Environmental, Social and Governance* - ESG). Entre as práticas e políticas de governança mais adotadas, constatou-se que a comunicação e a gestão são essenciais para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e diverso (Deloitte, 2021). Pesquisas acadêmicas seguem na mesma direção, isto é, para a obtenção de maiores resultados, a Gestão da Diversidade deve dialogar com a estratégia das organizações (Fleury, 2000; Hanashiro & Carvalho, 2005; Rocha, 2017).

Em relação aos desafios a superar, a Deloitte (2021) assinala que a resistência interna em transformar a cultura organizacional, o conservadorismo nos espaços corporativos, o orçamento limitado para a promoção de ações, a falta de profissionais engajados em temas da DEI e a baixa adesão das lideranças mostram que ainda há um longo percurso a ser trilhado em termos de sensibilização à urgência do compromisso global com a DEI. Contudo, pode-se considerar que os dados também indicam uma oportunidade para refletir e promover iniciativas com os alicerces da DEI, para o alcance da inovação, por meio da Gestão de Projetos.

Entre os setores da economia, há uma crescente preocupação em investimentos em DEI no setor de serviços (Deloitte, 2021) ou terciário, onde, segundo Panosso Netto (2013), se insere a atividade turística. Dados do World Travel & Tourism Council (WTTC) indicam que, em 2019, período pré-pandemia de COVID-19, o turismo movimentou 10,4% do Produto Interno Bruto (PIB) global, posicionando-se, portanto, entre os principais setores da economia moderna.

Destaca-se ainda, que o ano de 2017 foi chancelado pela ONU como o “Ano Internacional do Turismo Sustentável para o Desenvolvimento”, fato que mostra a relevância do setor em contribuir com I) a prosperidade econômica inclusiva e sustentável; II) a inclusão social, o emprego e a diminuição dos índices de pobreza; III) a eficiência de recursos, proteção ambiental e mudanças climáticas; IV) os valores culturais, a diversidade e o patrimônio; V) compreensão mútua, paz e segurança (UNWTO, 2017). Assim, compreende-se que as práticas em DEI, na atividade turística, têm suma importância, em razão da interação direta entre pessoas colaboradoras — que atuam na linha de frente do setor, com turistas, que, segundo Bezerra (2019), são pessoas que viajam tanto a trabalho, lazer, quanto por outras motivações, e que fazem o uso da infraestrutura destinada à operação da atividade turística.

Considerando que a inclusão de talentos se refere principalmente aos grupos socialmente minorizados, a consultoria McKinsey & Company (2021), por exemplo, compartilhou caminhos que podem auxiliar no crescimento inclusivo de uma localidade ou organização, com foco na empregabilidade de mulheres e pessoas negras, por meio de iniciativas focadas na abordagem e mentalidade adaptativas, expertises tecnológicas e engajamento coletivo. Partindo dessas premissas, um Plano de Políticas de DEI pode fortalecer as relações interpessoais, quanto ao respeito às diferenças, incentivando, assim, uma cultura organizacional mais inclusiva, diversificada e, conseqüentemente, inovadora (Rocha, 2017).

Nesse sentido, se um projeto é uma execução temporária e única, empreendida com o objetivo de trazer um resultado/mudança (PMI, 2021, p. 251), a aplicação de ferramentas de gestão viabiliza a implementação de uma nova estratégia, com a meta de alcançar um estado futuro desejado, por meio da abordagem híbrida. Segundo o PMI, de modo geral, há uma tendência de as organizações atuarem cada vez mais com projetos de caráter híbrido. Desse modo, ao tratar de DEI, prospecta-se o aumento da agilidade organizacional (PMI, 2017), isto é, a capacidade de propor respostas de forma estratégica, às ameaças e janelas de oportunidade, que impactam o ambiente de negócios e a sociedade.

Apresentado esse contexto, o objetivo da pesquisa foi caracterizar o planejamento do escopo do Plano de Políticas de DEI, à luz da Gestão de Projetos, destinado a uma empresa turística, com uma estratégia alinhada aos ODS, visando a um caminho para a sua inovação no setor de turismo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para Porter (1996), a estratégia alavanca o posicionamento único e valioso das empresas, um conceito que se amplia para além da efetividade operacional. Assim, é necessário encontrar um diferencial competitivo para a inovação. Porter ainda cita que as organizações devem trabalhar com as diferenças culturais e abraçar talentos diversos.

Segundo Fleury (2000), uma parcela significativa de empresas nos EUA e Canadá investem em programas de Diversidade desde a década de 1960, em um processo de imposição legal, com o propósito de promover a integração racial e oportunidade de acesso ao emprego e à educação, para todas as pessoas. A autora também afirma que, no Brasil, esse movimento teve início em meados dos anos 1990, promovido, em um primeiro momento, pela influência da matriz de multinacionais norte-americanas. Posteriormente, foi estimulado pela busca de um diferencial competitivo, pelo desenvolvimento de competências diversificadas.

Ao comparar com EUA e Canadá, Hanashiro e Carvalho (2005) afirmam que, entre o final do século XX e início dos anos 2000, no Brasil ainda havia um número incipiente de empresas envolvidas em ações para a Diversidade. O foco das iniciativas na amostra avaliada, composta por 23 empresas, se dava no desenvolvimento de carreira (21,8%) e no recrutamento (56%) de mulheres, pessoas negras e procedentes de diferentes regiões do país. Dados atualizados mostram-se semelhantes no referido relatório da consultoria Deloitte (2021).

De modo abrangente, a aderência de modelos tradicionais para a estratégia e a inovação nas empresas de diferentes setores é discutida nas contribuições de Rocha (2017), que descreve e fundamenta a reflexão para a formulação de políticas e práticas de Diversidade nas organizações; Hanashiro e Carvalho (2005), que refletem a competitividade das empresas, a partir da diversidade cultural no quadro de colaboradores; e Fleury (2000), que analisou práticas de Diversidade em empresas e, com a aplicação de métodos específicos, elaborou um plano de ação com foco na Diversidade entre as equipes, sendo que após a implantação do plano houve uma sondagem a respeito dos resultados e os colaboradores, de modo geral, aprovaram a iniciativa com *feedbacks* positivos. Assim, esses estudos, combinados com outras fontes (descritas na próxima seção), foram norteadores para o desenvolvimento desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Ao longo do período de seis meses, a pesquisa foi desenvolvida na matriz de uma empresa brasileira de pequeno porte, do ramo de turismo e hospitalidade, localizada na capital paulista. A organização atua desde 2011 e possuía 46 colaboradores no momento da realização deste estudo. Sua principal área de negócio é o fomento da atividade turística na metrópole paulistana, prestando serviços para a Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP), especificamente no receptivo de visitantes e na organização (com o suporte para a estrutura) de eventos de médio e grande porte como a “Virada Cultural” e a “Parada do Orgulho” de SP, considerado o maior evento LGBTQIAP+ (Gays, Lésbicas, Bissexuais, Trans/Travestis, Queers, Intersexuais, Assexuais, Pansexuais, Não-binários e outras possibilidades de orientação sexual e/ou identidade de gênero) do mundo.

A metodologia utilizada caracteriza-se por abordagem qualitativa, pesquisa-ação e pesquisa participante (Silveira & Córdova, 2009). Com fontes primárias e secundárias e o empirismo do primeiro autor e da segunda autora, os métodos da pesquisa foram conduzidos em duas etapas interdependentes. As fontes primárias dizem respeito à produção acadêmico-científica (livros, artigos e relatórios de pesquisa). Por outro lado, as fontes secundárias referem-se a plataformas de instituições reconhecidas internacionalmente como o Project Management Institute (PMI), WTTC, World Tourism Organization (UNWTO) e seus respectivos relatórios;

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

e indicadores das principais consultorias em temas de gestão, como Deloitte, Gartner e McKinsey, que atuam no levantamento, tratamento e comunicação de dados, como fornecimento de subsídios para a estratégia e a tomada de decisão nas organizações.

A primeira etapa do estudo tratou da realização de uma leitura do cenário atual, na empresa objeto de estudo, bem como o diagnóstico das possibilidades de adesão ao movimento global de DEI, com aplicação da Matriz SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*), que apresenta as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à transformação da organização (Chiavenato e Sapiro, 2003), para a implantação do Plano de Políticas de DEI.

A Matriz SWOT permitiu, portanto, uma análise executada para fins de planejamento estratégico, articulado ao redesenho da missão, propósito e princípios da empresa, na busca por alcançar um posicionamento desejado no mercado (Berni, 2019), por meio da integração dos temas de DEI. Ainda nessa etapa, utilizou-se o *brainstorming* como procedimento em reuniões para o compartilhamento de ideias (PMI, 2021, p. 13), contempladas no Plano de Políticas de DEI, junto a uma equipe de seis colaboradores que apoiam práticas de Diversidade no ambiente organizacional. Em seguida, aplicou-se a Matriz 5W2H, que consistiu na análise de sete questões fundamentais (O quê? Quem? Quando? Onde? Por quê? Como? Quanto?) para o direcionamento inicial da estratégia em um plano de ação.

Na segunda etapa do estudo, após a análise do panorama em que a organização objeto de estudo se encontrava em relação aos ODS (5) e (10), projetaram-se respostas ao cenário identificado: a elaboração de práticas de DEI, expressas e estruturadas no Plano de Políticas de DEI. Utilizou-se então o Project Management (PM) Canvas (Finocchio Jr., 2013), um modelo ágil para a criação e gestão visual de projetos, inspirado na Matriz 5W2H, com a alocação centralizada de informações concisas e objetivas.

No processo de elaboração desse Plano de Projeto, recorreu-se a artefatos e ferramentas de planejamento, como o Guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (PMI, 2017; 2021) e o Disciplined Agile (DA) (PMI, 2017)¹, reconhecidas pelo PMI, entidade global especializada na área de Gestão de Projetos. Por fim, identificaram-se os *stakeholders* (Freeman, 1984), que podem contribuir para a consolidação do Plano de Políticas de DEI, que também envolve a criação de uma Rede para a Inovação Aberta em DEI, destinada à governança no setor de turismo na escala municipal de São Paulo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O Plano de DEI surge pela necessidade de adaptação da organização objeto de estudo, face às rápidas transformações sociais, econômicas, ambientais, institucionais, tecnológicas e informacionais que vêm ocorrendo nos últimos anos, e que foram acentuadas, em orbe global, pelo cenário da pandemia de COVID-19, conforme descreve Harari (2020).

Considerando que o setor de turismo foi profundamente impactado no período pandêmico devido à restrição mundial das viagens (WTTC, 2021), há a necessidade de lidar com incertezas e oportunidades. A partir da curadoria de ferramentas de gestão, apresentam-se a seguir os principais pontos-chave encontrados para a proposição de um plano de ação coerente com as necessidades da empresa, com foco no seu ramo de atuação. Endossa-se, assim, medidas de intraempreendedorismo e empreendedorismo social e sustentável para a geração de valor, em conformidade com os princípios da Agenda 2030 (ONU, 2015).

Ao tratar das características de pequenas empresas de turismo, Pimenta (2006) discorre sobre as capacidades necessárias à liderança para o gerenciamento do negócio considerando a Gestão de Pessoas. Nesse caso, deve-se “planejar, organizar e controlar” os processos do

¹ Entre as premissas do DA, constata-se o incentivo à Diversidade e segurança psicológica.

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

negócio, atentando-se aos fatores externos; “motivar e liderar” os times de colaboradores para o alcance das metas organizacionais; e “promover amplamente a comunicação”, no compromisso com a transparência das informações entre/para as equipes.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a Matriz SWOT traz uma visão geral das principais características do negócio empresarial e, também, traz caminhos possíveis para o desenvolvimento de novas competências. Do mesmo modo, recorre-se a essa ferramenta para a tomada de decisão de abertura de um projeto e para a análise de projetos que se encontram em andamento. Para sua aplicação, o PMBOK (PMI, 2017) detalha que as oportunidades são identificadas a partir da relação das forças (fatores positivos e controláveis); as ameaças, por sua vez, são descritas a partir da relação das fraquezas (fatores negativos e não-controláveis) da organização (Tabelas 1 e 2).

Tabela 1. Matriz SWOT aplicada à empresa objeto de estudo

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Capital intelectual Histórico de atividades Comitê de Diversidade e Inclusão Vocação para o turismo e a hospitalidade	<i>Feedback</i> e motivação das equipes Modelo verticalizado de gestão empresarial Adaptação a mudanças e inovação Eficiência operacional e competitividade
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Alinhamento com os ODS (5) e (10) Parcerias institucionais Rede para a Inovação Aberta no setor de turismo Trabalhar a imagem da empresa no mercado	Pandemia de COVID-19 Limitação de atuação por contratos Concorrência Mudanças no comportamento do público-alvo

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2022)

Tabela 2. Matriz SWOT – Referências para análise

FORÇAS	REFERÊNCIAS
Capital intelectual	Pimenta (2006)
Histórico de atividades	Freeman (1984)
Comitê de Diversidade e Inclusão	Rocha (2017)
Vocação para o turismo e a hospitalidade	Pimenta (2006)
OPORTUNIDADES	REFERÊNCIAS
Alinhamento com os ODS (5 e 10)	Agenda 2030 (ONU, 2015)
Parcerias institucionais	Freeman (1984)
Rede para a Inovação Aberta	ODS (8) e o Turismo (ONU, 2015)
Trabalhar a imagem da empresa no mercado	Berni (2019)
FRAQUEZAS	REFERÊNCIAS
<i>Feedback</i> e motivação das equipes	Corporate Leader Council (2002)
Modelo verticalizado de gestão empresarial	Zapata, Muña e Moreno (2012)
Adaptação a mudanças e inovação	Project Management Institute (2021)
Eficiência operacional e competitividade	Porter (1996)
AMEAÇAS	REFERÊNCIAS
Pandemia de COVID-19	Harari (2020)
Mudanças no comportamento do público	Berni (2019)
Concorrência	Berni (2019)
Limitação por contratos	Porter (1996)

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2022)

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

Dessa forma, foi possível identificar alguns temas emergentes que influenciam fortemente as dinâmicas do mercado, o surgimento de novas demandas e novas ofertas e a necessidade da gestão de riscos no ambiente de projetos (Berni, 2019). Observaram-se dois fatores até este ponto: 1) As relações humanas estão no centro dos negócios e dos processos, mostrando a importância da Gestão de Pessoas e sua integração com a estratégia e os objetivos organizacionais. 2) A cultura é um ambiente propulsor do empreendedorismo e da inovação, quando há incentivos pelas lideranças, o que também envolve o reconhecimento e a preparação de novos líderes.

Em relação às forças, constata-se que a equipe de colaboradores da operação possui conhecimentos interdisciplinares e repertórios que podem auxiliar no fomento à inovação (Pimenta, 2006), se incentivados pelo compartilhamento de ideias e da participação direta em projetos (Rocha, 2017). Se a inovação pressupõe algum risco, para Rabechini Junior (2019), o apetite a riscos exige das organizações investimento em conhecimento e experimentação, bem como lidar com as incertezas para a busca de descobertas e resultados que podem criar valor por meio de projetos.

Ainda sobre a equipe, Rocha (2017) afirma que no processo de Gestão da Diversidade é essencial a contratação e o incentivo ao desenvolvimento de times com perfis culturalmente diversos. A atenção aos grupos socialmente minorizados, como mulheres, pessoas negras, LGBTQIAPN+ e Pessoas Com Deficiência (PCD), contribui para o avanço das práticas de Inclusão, mas não se deve deixar de considerar que existem outras tantas interseccionalidades². Ainda para Rocha (2017), a vivência entre pessoas com diferentes perfis fortalece o bem-estar entre as equipes de trabalho e a construção de soluções inovadoras para o mercado, em um ambiente que promove a segurança psicológica e estimula a colaboração e o senso de pertencimento.

A empresa possui antecedentes de aproximação em temas da Diversidade, como o contato com a Câmara de Turismo LGBT. Conforme mencionado, a companhia realiza a “Parada do Orgulho” na metrópole paulistana, o que envolve um relacionamento com múltiplas partes interessadas. Freeman (1984) afirma que a aproximação com *stakeholders* traz oportunidades de cooperação, desde que se gerencie estrategicamente as partes que possuem interesses em comum, sem desconsiderar os eventuais conflitos de interesses que podem surgir.

Por outro lado, ao observar que a Diversidade e a Inclusão constam estrategicamente na política de turismo da cidade de São Paulo, o PLATUM (Plano de Turismo Municipal) (2019-2021), e ao perceber a necessidade de maior representatividade dos grupos minorizados na organização objeto de estudo, um time de colaboradores se reuniu a partir da convergência de visão e valores compartilhados em relação à Diversidade.

Vivenciou-se então um movimento para a proposta de criação de um Comitê de DI, que mobilizou e sensibilizou grande parte das equipes para a proposição de ações direcionadas para o bem-estar dos colaboradores e auxiliar a transformação do ambiente de trabalho em um espaço mais acolhedor (Bezerra & Sacramento, 2022). Não é objetivo desta pesquisa descrever as ações realizadas pelo Comitê de DI, no entanto, destaca-se que na capital paulista existem algumas iniciativas semelhantes de criação de comitês e programas de DI, como no Renaissance

² As interseccionalidades são categorias de análise que envolvem questões subjetivas e socioeconômicas para a compreensão das diferentes identidades que um único indivíduo traz consigo. Por exemplo, uma PCD homossexual de etnia indígena, mulheres negras que também exercem papel de mãe e moram em áreas periféricas urbanas, pessoas transsexuais com baixa escolaridade, pessoas refugiadas e imigrantes devotas de alguma religião, entre outros.

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

São Paulo Hotel³, na World Travel Market Latin America⁴ (WTM), na Global Business Travel Association⁵ (GBTA) e na CVC Viagens⁶. Porém, até a conclusão desta pesquisa, não foram encontrados indicadores que retratam o real impacto dessas iniciativas no setor de turismo na capital paulista, particularmente no que tange à Equidade e à Inclusão.

A empresa objeto de estudo possui experiência e um certo grau de maturidade nas relações com o poder público municipal através de contratos e licitações com a PMSP para a prestação de seus serviços. Esse pode ser um interessante ponto de partida para futuros projetos turísticos firmados por meio de parcerias público-privadas (PPP). Segundo Carvalho (2011), que analisou a política pública de turismo na cidade de São Paulo, toda a cadeia que envolve o setor de turismo pode ser beneficiada com as PPPs.

Ainda nesse ponto, dada a expectativa de expandir as unidades de negócios a médio prazo, a empresa possui uma marca destinada à criação de conteúdo digital em mídias sociais, voltada à promoção turística de equipamentos culturais, espaços gastronômicos, parques e áreas verdes da capital paulista. Assim, há a oportunidade de utilizar esse canal de comunicação para externalizar a Diversidade como um dos valores praticados na organização. No setor de turismo, o marketing promocional (incluído em uma política de comunicação) torna-se específico por envolver uma experiência de viagem ao público de interesse (Ruschmann, 1990). Por isso, as imagens e o conteúdo que as carregam devem ter símbolos relacionados à Diversidade e, assim, representar as múltiplas identidades culturais (Pater, 2018).

No que tange às fraquezas, inicialmente nota-se que a ausência de *feedbacks* periódicos às equipes implica no desestímulo aos colaboradores da organização, em oposição ao seu engajamento, gerando ainda a falta de senso de pertencimento. De acordo com o Corporate Leader Council (2002), o *feedback* é o maior estimulador de desempenho individual, sendo capaz de propor importantes reflexões, que resultam em motivação e engajamento. Dessa forma, em um primeiro momento constata-se a falta de um plano de carreira e a necessidade de ações efetivas como o planejamento de *feedbacks* como vetor de motivação e criação do senso de pertencimento entre as equipes.

O modelo de gestão atual, caracterizado por hierarquia verticalizada, ainda não atende ao ritmo de adaptação para lidar com a volatilidade das informações e transformações do mundo contemporâneo. Isso ocorre porque não houve um acompanhamento das mudanças, tendências e demandas que existem atualmente no mercado e na sociedade, o que impacta diretamente na forma de fazer negócios e na relação com as partes interessadas, segundo Zapata, Muiña e Moreno (2012).

A ambidestria organizacional, implantada em empresas de diferentes ramos que buscam inovação, trouxe resultados que transformam a estrutura e a aprendizagem organizacional (PMI, 2017). Para Zapata, Muiña e Moreno (2012), a ambidestria organizacional diz respeito às empresas que mantêm um modelo de gestão baseado na dualidade da hierarquia horizontal-vertical. Ao mesmo tempo em que se preza pela verticalidade, para fins de controle da operação e dos negócios corporativos, também há uma cultura baseada em relações horizontalizadas, caso em que a Gestão de Projetos (PMI, 2017) torna-se protagonista para a evolução da

³ Para mais informações consultar: <https://www.marriott.com/diversity/corporate-diversity.mi>.

⁴ Para mais informações consultar: <https://hub.wtm.com/pt/press-releases-pt/wtm-latin-america-pt/wtm-latin-america-cria-comite-de-diversidade/>.

⁵ Para mais informações consultar: <https://www.gbta.org/pt/professional-development/content-collaborate/gbta-committees/diversity-equity-and-inclusion-committee/>.

⁶ Para mais informações consultar: <https://www.cvc.com.br/dicas-de-viagem/institucional/reprograma-cvc-compromisso-com-a-sustentabilidade-e-diversidade/>.

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

organização, na busca de estratégias para a inovação, considerando fatores sociais, econômicos e ambientais — caracterizando o tripé da sustentabilidade.

Verificou-se a ausência de ações para engajamento dos times de colaboradores para que se possa promover uma cultura de DEI e inovação, necessárias para o bem-estar coletivo, a partir da sensibilidade de abertura ao diálogo e à escuta, pois não se deve desconsiderar que as pessoas no convívio de trabalho têm algo a dizer e, da mesma maneira, podem contribuir ativamente para uma cultura de DEI, desde que haja uma governança eficaz entre todos os setores. De acordo com a consultoria Gartner (2021), DI estão entre as cinco prioridades para gestores no ano de 2022, o que reforça o argumento de que mudanças são necessárias na realidade das organizações.

A competitividade da organização é influenciada pela eficiência operacional (Porter, 1996). Isso é algo que deve ser considerado, dado o potencial criativo que a equipe de colaboradores traz consigo, para contribuir com iniciativas que visem ao uso sustentável e eficiente dos recursos materiais e imateriais, por exemplo, no processo de criação de novos produtos ecossustentáveis que, da mesma forma, se relacionam com o movimento de DEI.

Segundo o PMI (2017), existem modelos baseados na abordagem Lean, que podem auxiliar nesse âmbito, propondo caminhos para a gestão da mudança e da inovação, a partir da análise da cadeia de valor, adicionando pequenas melhorias contínuas para a otimização dos fluxos de trabalho. Deve-se considerar que o Lean também é utilizado como um meio de gestão visual de processos. O modelo 5W2H também é conciliado nessa abordagem para organizar as informações na criação de um plano de ação, conforme visto na seção de Metodologia.

No que concerne às oportunidades, o movimento global para a DEI, considerado pela ONU como um caminho para a justiça social, melhor distribuição econômica, desenvolvimento e dignidade para todas as pessoas, preservação dos recursos naturais e o cuidado com o planeta, busca por soluções de impacto da escala local à global e vice-versa (ONU, 2017). Essa mobilização estimula a humanização das relações interpessoais e o cuidado com as pessoas. A pandemia do novo coronavírus influenciou essa nova realidade nas relações humanas, para além do trabalho.

Ao considerar o cenário da pandemia de COVID-19, Harari (2020) argumenta que toda crise também traz oportunidades, particularmente na capacidade de criar respostas globais a problemas globais. Nesse caso, pode-se afirmar que temas de DEI são de interesse universal e devem ser tratados nas relações trabalhistas, no âmbito da Gestão de Pessoas e nos pilares da Sustentabilidade para o alcance de impactos positivos, dentro e fora das organizações (Rocha, 2017). Assim, reitera-se que investir nos ODS é um interessante ponto de partida para a mobilização interna e externa à empresa.

Inicialmente, deve-se focar no ODS que está em seu alcance, em termos de recursos e necessidades, priorizando pela qualidade de iniciativas sustentáveis para os negócios, a sociedade e o planeta, oferecendo uma visão para trabalhar em diferentes perspectivas e recortes. Na organização objeto de estudo, identifica-se a possibilidade de trabalhar com os ODS (5) Igualdade de Gênero e (10) Redução das Desigualdades. As mulheres e a população negra estão entre as pautas prioritárias (McKinsey, 2021), bem como as interseccionalidades que também precisam ser consideradas no processo de Inclusão (Rocha, 2017).

Selar parcerias institucionais com o *trade* turístico em busca de alcançar um propósito maior, por mais DEI em todos os espaços, é um caminho para atuar de forma conjunta visando à sustentabilidade (ONU, 2017). Do mesmo modo, constata-se a possibilidade de promover um ecossistema de inovação para a gestão do conhecimento, por meio do envolvimento direto dos colaboradores e representantes externos, que pode trazer resultados compartilhados para o setor de turismo, no fomento à criação de redes.

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

Na perspectiva dessas parcerias, também é possível trabalhar com a Inovação Aberta⁷, por meio de uma aliança com os *stakeholders* do setor. Nesse sentido, o gerenciamento do conhecimento e das partes interessadas e a aplicação de técnicas de negociação são imprescindíveis para a criação dessas parcerias. A criação dessa rede voltada para o turismo local tem foco nas práticas de DEI na capital paulista (sendo possivelmente a primeira cidade do país), e pode ser oportuna para compreender as novas realidades e tendências que despontam na dinâmica do setor turístico e, ainda, para a promoção de destinos turísticos (Ruschmann, 1990) mais diversos, inclusivos e hospitaleiros para residentes e visitantes, com a possibilidade da rede ser uma importante referência nos contextos nacional e internacional.

Com o potencial da cidade de São Paulo, trabalhar a imagem da empresa no mercado é uma oportunidade de criar incentivos para a inovação no setor de turismo por meio da própria marca da cidade, pois em termos de *branding*, a capital paulista possui uma marca valiosa. Conforme mencionado, o PLATUM (2019) propõe diretrizes para a Diversidade e a Inclusão, isto é, a política de turismo da capital paulista também se alinha aos ODS. Esse pode ser um dos motivadores para a estruturação de ações em conjunto a *stakeholders* do setor e, conseqüentemente, trabalhar a imagem da empresa no mercado.

Sobre as ameaças que podem prejudicar a organização em curto, médio ou longo prazo, um dos cenários mais delicados é a pandemia de COVID-19 que, até a conclusão desta pesquisa, não teve seu fim decretado; apesar do avanço da vacinação e das sucessivas ondas epidemiológicas presenciadas ao redor do planeta, a realidade tem se mostrado favorável para a retomada gradual das atividades turísticas no patamar que antecedia a pandemia, segundo o WTTC (2022). A ONU reconhece que mudanças temporárias e permanentes devem ser consideradas. A ciência também reconhece que outras pandemias virão, portanto, a empresa precisa pensar estratégias de longo prazo, mostrando ter aprendido com as incertezas nesse momento de crise, o que contribuirá para sua longevidade.

Assim, desde o início da pandemia do novo coronavírus, depara-se com uma crise econômica e social, face a uma instabilidade política (Harari, 2020). Há um dilema de incertezas para o planejamento de projetos a médio, curto e longo prazo, até para a concorrência. Por isso, uma nova adaptação a esse cenário é essencial para ter melhores vantagens, trabalhando com as práticas de DEI no mercado. Senge (2004) afirma que as organizações que aprendem a lidar com diferentes cenários por meio da agilidade e da visão sistêmica têm melhor posicionamento estratégico.

Se a organização possui um amadurecimento na relação de contratos e editais com organismos públicos, sua autonomia no mercado torna-se limitada para investir em novas áreas de negócios. Segundo Porter (1996), a desvantagem competitiva de uma organização abre espaço para as demais, facilitando o caminho para a concorrência na obtenção de mais vantagens no mercado. Com uma visão sistêmica, olhar para a concorrência é monitorar as mudanças do mercado e propor estratégias para obter melhores resultados (Berni, 2019). Atentando-se que, segundo o Corporate Longevity Forecast (2021), a média de vida de uma empresa é de 20 anos, para garantir maior vitalidade das empresas é necessário planejamento a longo prazo, o que indubitavelmente envolve investimentos em inovação.

As mudanças no comportamento do público-alvo junto às novas necessidades que surgem também são uma constante ameaça para as empresas (Berni, 2019). Por exemplo, o setor de turismo ainda carece de investimentos em tecnologias digitais, o que reforça o surgimento de demandas que ainda não foram atendidas, como a oferta de soluções para a

⁷ A Inovação Aberta diz respeito a uma cultura aberta para exploração de novas ideias. Sendo que uma de suas premissas é que pessoas de fora da organização também participem desse processo, promovendo, de tal forma, maior envolvimento para a experimentação no exercício da inovação, sendo que também existe a possibilidade de criação de redes para Inovação Aberta.

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

melhor experiência, inclusão digital e novas ofertas de serviços em tecnologias aos consumidores⁸. O mesmo pode ocorrer internamente na organização, ao iniciar, por exemplo, pela digitalização de processos. Rocha (2017) pontua que a inovação e a sustentabilidade são impulsionadas pelas tecnologias. Para a DEI, isso deve ser pensado como um recurso benéfico em favor das ações a serem desempenhadas.

Devido à velocidade das transformações digitais vivenciadas entre os anos de 2020 e 2021, e às novas exigências de consumo que dizem respeito à representatividade cultural de diferentes grupos para o senso de pertencimento, o posicionamento da empresa também pode ser afetado pela ausência de investimentos em pesquisa destinada à oferta de novos produtos e serviços no mercado de turismo. DEI agregam valor de forma direta para o mercado⁹, pois os clientes, ao consumirem, querem se ver representados nas múltiplas diversidades (Hanashiro e Carvalho, 2005). Por isso a relevância de se criar um diferencial competitivo (Porter, 1996). Ressalta-se que esse conjunto de ações converge com as premissas do turismo responsável (UNWTO, 2000).

A dificuldade de compreensão dos valores da DEI, por parte da alta liderança, tornam mais lentos os processos voltados para as práticas inerentes ou podem ser até mesmo um impeditivo para ampliação de ações específicas. Se a Deloitte (2021) concluiu que a baixa adesão da gerência ainda é um entrave nos dias de hoje, esse fato também foi evidenciado por Hanashiro e Carvalho (2005), na década passada. Na empresa objeto de estudo, essa resistência foi percebida desde a criação do Comitê de DI. Logo, uma mudança de mentalidade e processos de governança eficientes tornam-se relevantes e devem ser priorizados nesse contexto, na medida em que os avanços planejados são alcançados por meio da experimentação.

Em um mundo repleto de incertezas, as organizações precisam agir para serem sustentáveis no mercado (Senge, 2004). O desenho de um projeto para a estratégia organizacional passa pela criação da declaração de visão a ser alcançada em curto, médio ou longo prazo, estabelecida em conjunto a princípios e valores (PMI, 2021). Se a estratégia é uma “fotografia do futuro”, que futuro se almeja para a organização objeto de estudo? A resposta é uma cultura organizacional orientada para DEI, geração de conhecimento e criação de valor nas iniciativas projetadas para inovação. Para tanto, é necessário um processo de mudança transformacional. Assim sendo, a agilidade tem importante papel para lidar com ambientes de mudança, a partir dos seus valores, premissas e métodos que visam à inovação.

Conforme visto até aqui, DEI contribuem para uma performance superior (interna e externa) das empresas, mas precisam ser levadas a sério para o alcance de transformações reais, para o presente momento, partindo da estratégia organizacional. A comunicação e gestão são essenciais para promover um ambiente inclusivo e diverso, portanto, a proposição estratégica a partir desse estudo foi delineada sob essas vertentes. Com abordagem preditiva no domínio de desempenho do Planejamento (PMI, 2021), o prisma da estratégia organizacional é a visão do gerenciamento de um programa (grupo de projetos) de DEI, expresso por pacotes de entregas (eixos estratégicos), com sua ênfase no escopo. A partir do escopo, os pacotes de trabalho poderão ser alocados em *backlogs* e *sprints*, na fase ágil de vida do projeto (Figura 1).

⁸ É válido comentar que a Revista Panrotas, jornal especializado na área de turismo e viagens, todos os anos divulga a lista dos “100 mais poderosos do turismo”, divididos por categorias como: agenciamento, transportes, política etc. Nota-se que, comumente, a seção de tecnologias possui menor representatividade quantitativa, fato que revela uma janela de oportunidade para todo o setor de turismo e as áreas de tecnologias.

⁹ Como exemplo, a cidade de Fort Lauderdale (Flórida/EUA) é uma importante referência em turismo LGBTQIAPN+, o que mostra o poder de uma rede criada em escala municipal, caracterizando uma rede de governança.

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

Figura 1. Modelo de ciclo de vida híbrido



Fonte: adaptado de PMI (2017)

Para DeGeus (1988), todo planejamento envolve aprendizado. Com base nas oportunidades listadas anteriormente, a estratégia proposta busca o alcance de benefícios para a organização, seus *stakeholders* e a sociedade como um todo. Segundo Berni (2019), com dados e indicadores em mãos, a tomada de decisão para romper o *status quo* não deve ser tardia, observando que o contexto envolve a cultura da organização e o relacionamento com distintas partes interessadas. Deste modo, planos de ação são necessários para lidar com as fraquezas e ter melhor adaptação às ameaças, sendo essencial que as partes interessadas possam colaborar diretamente e que haja investimentos relevantes no quadro de colaboradores, bem como a aquisição e aplicação de recursos, para que os projetos possam, de fato, sair do papel.

A partir das fraquezas e ameaças identificadas, aplicou-se a Matriz 5W2H e foram definidos os pontos iniciais para a elaboração do plano de ação. Na sequência (Tabelas 3 e 4), encontram-se os resultados das sete perguntas (O quê? Quem? Quando? Onde? Por quê? Como? Quanto?) para as bases da estruturação do plano de ação.

Tabela 3. Matriz 5W2H aplicada à empresa objeto de estudo (Fraquezas)

FRAQUEZA 1 – FEEDBACK E MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES	
O quê?	A ausência de <i>feedbacks</i> periódicos, que implica no desenvolvimento dos colaboradores
Quem?	Lideranças e equipes de liderados
Quando?	A partir da autorização do projeto (Termo de Abertura do Projeto)
Onde?	Na cultura organizacional
Por quê?	Planejamento e acompanhamento de carreira e incentivos à colaboração
Como?	Preparar as lideranças atuais e formar novas lideranças dos times de operação
Quanto?	Tempo para pesquisa e aprendizado e <i>budget</i> para realizar as ações
FRAQUEZA 2 – MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL	
O quê?	Modelo de gestão caracterizado por hierarquia
Quem?	Todas as equipes e alta gerência
Quando?	A partir da autorização do projeto (Termo de Abertura do Projeto)
Onde?	Nas relações interpessoais e na estrutura organizacional verticalizada
Por quê?	No momento, não há investimentos em Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento
Como?	Implantar um setor de Pesquisa e Desenvolvimento em parcerias com <i>startups</i>
Quanto?	Tempo para pesquisa e aprendizado e <i>budget</i> para realizar as ações
FRAQUEZA 3 – ADAPTAÇÃO A MUDANÇAS E INOVAÇÃO	
O quê?	Ausência de ações para engajamento de colaboradores para promover uma cultura de DEI
Quem?	Todas as equipes de colaboradores
Quando?	A partir da autorização do projeto (Termo de Abertura do Projeto)
Onde?	Ambiente híbrido (virtual e físico)
Por quê?	Para o alcance do bem-estar coletivo e da equidade, deve ser uma prioridade para líderes
Como?	Mobilizar as equipes, estimular a criatividade e a cooperação com lideranças
Quanto?	Tempo para pesquisa e aprendizado e <i>budget</i> para realizar as ações
FRAQUEZA 4 – EFICIÊNCIA DE RECURSOS	
O quê?	Atuação limitada pela falta de autonomia para investir em novos negócios
Quem?	A empresa e o setor público
Quando?	A partir da autorização do projeto (Termo de Abertura do Projeto)
Onde?	Ambiente híbrido (virtual e físico)

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

Por quê?	Aumentar a competitividade da organização
Como?	Aumentar o aprendizado organizacional, utilizar <i>dashboards</i> , investir na abordagem lean
Quanto?	Tempo para pesquisa e aprendizado e <i>budget</i> para realizar as ações

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2022)

Tabela 4. Matriz 5W2H aplicada à empresa objeto de estudo (Ameaças)

AMEAÇA 1 – PANDEMIA DE COVID-19	
O quê?	Incertezas para o planejamento de projetos de curto a longo prazo
Quem?	O governo, a sociedade, os diferentes setores e organizações e os consumidores
Quando?	A partir da autorização do projeto (Termo de Abertura do Projeto)
Onde?	Em escala local-global
Por quê?	Crise econômica, instabilidade política e social e a velocidade das transformações.
Como?	Acompanhar políticas, indicadores e tendências globais, investir na gestão de riscos
Quanto?	Tempo para pesquisa e aprendizado e <i>budget</i> para realizar as ações
AMEAÇA 2 – LIMITAÇÃO POR CONTRATOS	
O quê?	Falta de autonomia para a expansão dos negócios
Quem?	Poder público local e a empresa
Quando?	A partir da autorização do projeto (Termo de Abertura do Projeto)
Onde?	Estratégia organizacional
Por quê?	Prestação de serviços
Como?	Direcionar a empresa para o mercado
Quanto?	Tempo para pesquisa e aprendizado e <i>budget</i> para realizar as ações
AMEAÇA 3 – CONCORRÊNCIA	
O quê?	Necessidade de planejar a longo prazo
Quem?	A empresa
Quando?	A partir da autorização do projeto (Termo de Abertura do Projeto)
Onde?	Ambiente híbrido (ambiente virtual e físico)
Por quê?	Adaptação às transformações devido às novas demandas
Como?	Utilizar abordagens ágeis
Quanto?	Tempo para pesquisa e aprendizado e <i>budget</i> para realizar as ações
AMEAÇA 4 – MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DO PÚBLICO-ALVO	
O quê?	Novas demandas, novas ofertas (Oceano Azul)
Quem?	Público-alvo e demais <i>stakeholders</i>
Quando?	A partir da autorização do projeto (Termo de Abertura do Projeto)
Onde?	Cidade de São Paulo (SP)
Por quê?	Mudança de comportamento, novas necessidades, novos mercados
Como?	Utilizar tecnologias digitais. Priorizar <i>feedbacks</i> . Analisar a jornada do cliente.
Quanto?	Tempo para pesquisa e aprendizado e <i>budget</i> para realizar as ações

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2022)

Na sequência, utilizou-se a aplicação do PM Canvas, para a condução do planejamento do Plano de Políticas de DEI. Apresenta-se, a seguir (Tabela 5), sua aplicação na empresa objeto de estudo.

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

PITCH: estratégia de responsabilidade social com valor agregado pela Diversidade, Equidade e Inclusão, por meio dos ODS (5 e 10)				
<p align="center">JUSTIFICATIVA (Passado)</p> <p>A dificuldade de compreensão dos valores e práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão no ambiente corporativo.</p>	<p align="center">PRODUTO</p> <p>Construção de uma cultura organizacional que preza pelo respeito às diferenças e as valoriza como um potencial competitivo para a Inovação.</p>	<p align="center">STAKEHOLDERS EXTERNOS & Fatores externos</p> <p>Todo <i>trade</i> turístico, em particular as organizações que compreendem, compactuam e se comprometem publicamente com as práticas de DEI.</p>	<p align="center">PREMISSAS</p> <p>Atuação em governança, todas as pessoas colaboradoras farão parte do projeto.</p> <p>Os principais <i>stakeholders</i> serão comprometidos com práticas de DEI.</p> <p>Ferramentas de projeto para a Inovação serão adotadas.</p>	<p align="center">RISCOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resistência às mudanças; - Evolução da produtividade; - Conciliação com os processos; - Ruídos de comunicação; - Construção do posicionamento; - Impactar a agenda local de DEI; - Resistência das organizações; - Impactar os ODS (5) e (10).
<p align="center">OBJETIVO SMART</p> <p>Desenvolver um Plano de Políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão, no período de 6 meses.</p>	<p align="center">REQUISITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de Pessoas – cuidar, acolher e desenvolver as equipes de colaboradores; ▪ Gestão da Comunicação – eficiência, assertividade e transparência nas informações; ▪ Gestão da Mudança e Inovação – utilização de métodos e ferramentas para a geração de valor em produtos e serviços; ▪ Gestão do Conhecimento – valorizar a experiência e a experimentação; ▪ Gestão das Partes Interessadas – selar e gerenciar parcerias; ▪ Gestão da Sustentabilidade – entender e implementar os princípios ASG. 	<p align="center">EQUIPE</p> <p>Border da direção, Coordenação, Supervisão, Recursos Humanos, Marketing e Comunicação, Setor de Hospitalidade.</p>	<p align="center">ENTREGAS</p> <p>1 – Diagnóstico inicial 2 – Eixo 1 – GP 3 – Eixo 2 – GCOM 4 – Eixo 3 – GM e GI 5 – Eixo 4 – GC 6 – Eixo 5 e 6 – GPI e GS</p>	<p align="center">LINHA DO TEMPO</p> <p>1 – Nov. 2021 – Abr. 2022 2 – Dez. 2021 – Maio 2022 3 – Jan. 2022 – Maio 2022 4 – Fev. 2022 – Maio 2022 5 – Mar. 2022 – Maio 2022 6 – Abr. 2022 – Maio 2022</p>
<p align="center">BENEFÍCIOS (FUTURO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos níveis de produtividade; - Aumento do nível de satisfação dos colaboradores; - Estar entre as melhores empresas de turismo para trabalhar. 		<p align="center">RESTRICÇÕES</p> <p>Disponibilidade de <i>budget</i> para recursos tecnológicos; Tempo e organização para a sensibilização de todos os <i>stakeholders</i>.</p>	<p align="center">CUSTOS</p> <p>Contratação de palestrantes; Promoção de eventos; Eventuais recursos materiais; Organização do tempo; Licença de <i>softwares</i>.</p>	

Tabela 5. PM Canvas aplicado à empresa objeto de estudo
Fonte: Resultados originais da pesquisa (2022)

O Plano de Políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão

Após o diagnóstico inicial, com o desenho deste plano para direcionar a estratégia corporativa, espera-se que o projeto tenha impacto dentro e fora da organização. Considerando-se a ausência de um método de integração das diferentes áreas dentro de uma organização, para alinhar o foco na DEI, segundo Boyadjian (2019), a governança é um caminho para as práticas da estratégia organizacional. Dessa forma, a proposição de seis eixos estratégicos é o primeiro passo para a criação de novos projetos específicos, entre diferentes setores da empresa, prototipados por meio da abordagem adaptativa. Assim, o Plano de Políticas de DEI é definido como um programa e possui subdivisões propostas em políticas, baseadas na declaração de visão e nos princípios a seguir.

Declaração de Visão

Este Plano de Políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão busca ser referência no Turismo Responsável para uma empresa de turismo na cidade de São Paulo, com a difusão da inovação, da sustentabilidade e do uso das tecnologias, em um contexto projetizado, contribuindo com respeito e valorização das diferenças interpessoais e na responsabilidade coletiva com o planeta, prezando por parcerias com agentes que pratiquem efetivamente os valores de DEI, compartilhando conhecimentos e técnicas para o avanço da Agenda 2030, particularmente dos ODS (5) Igualdade de Gênero e (10) Redução das Desigualdades.

Princípios

Apresentam-se os princípios norteadores do projeto, que se definem em valores a serem praticados na rotina do projeto, visando ao alcance dos objetivos esperados. A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP, 2022) enfatiza que a cultura e a ciência andam juntas. Assim, deve-se haver incentivos destinados à Inclusão e Inovação para o pleno desenvolvimento das organizações e da sociedade. Essa mentalidade pode contribuir para as práticas do turismo responsável ao somar DEI nos valores da organização objeto de estudo:

- Hospitalidade e Sustentabilidade;
- Agilidade e Inovação;
- Diversidade, Equidade e Inclusão (Respeito e Valorização das Diferenças);
- Responsabilidade e resiliência (Turismo Responsável).

Esses princípios devem ser instrumentalizados, como parte do propósito da empresa, do mesmo modo que devem ser transversais a todos os seis eixos propostos com as políticas que buscam transformar a cultura organizacional. O “*Manifesto Ágil*” (Rotta Neto, 2002) será uma das inspirações para a mentalidade ágil nos processos criativos de aprendizagem e na adaptação das respostas às mudanças prioritárias.

Eixo 1 – Gestão de Pessoas

A política de Gestão de Pessoas busca fomentar as práticas de DEI no ambiente de trabalho, prezando pela segurança psicológica e o bem-estar das equipes. Assim, pretende-se desenvolver ações específicas para:

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

- Adotar benefícios;
- Propor mentorias;
- Estimular diálogos de *feedbacks* frequentes;
- Adotar metas a curto prazo, para recrutamento e contratação com foco em DEI;
- Criar um Plano de Desenvolvimento Individual para as pessoas colaboradoras.

A política de Gestão de Pessoas também converge com o Código de Ética em Turismo (2000), que determina a não-discriminação no trabalho e a igualdade de tratamento entre colaboradores. E para que a diversidade de fato seja percebida no ambiente de trabalho, grupos de afinidades serão criados para a discussão e consequente sugestão de ações a serem implantadas. Com esse espaço de diálogo aberto, busca-se assim cada vez mais a pluralidade na representatividade dentro da organização.

Além da gestão de talentos, o apoio durante a jornada dos colaboradores será uma prioridade, com a prática de *feedbacks* e mentorias periódicas. Ações afirmativas¹⁰ também serão prioritariamente consideradas nos processos de seleção e recrutamento; nesse sentido as políticas de recrutamento e seleção devem dialogar diretamente com o setor de comunicação. Pode-se considerar então:

- Criar ações para seleção e recrutamento inclusivos, com vagas afirmativas;
- Investir na atração e seleção de talentos *T-Shaped*¹¹;
- Promover a segurança psicológica no ambiente de trabalho;
- Investir na saúde dos colaboradores, por meio de orientações para práticas esportivas, alimentação saudável, meditação, ioga, entre outros;
- Promover oficinas de sensibilização (por exemplo, vieses inconscientes¹²);
- Adotar a liderança digital.

O envolvimento com a Agenda 2030 deve fazer parte da cultura organizacional, no sentido de pensar em ações sustentáveis, com reflexo para dentro e fora da empresa. A gestão de pessoas deve alinhar governança, pertencimento e perspectivas de desenvolvimento individual e coletivo, com metas alcançáveis, assim como outras empresas têm implantado.

Eixo 2 – Gestão da Comunicação

As políticas de Gestão de Comunicação definem a estratégia de que comunicar é tornar uma informação comum, dentro e/ou fora da empresa. Com as estratégias de Gestão de Pessoas em andamento, buscar-se-á exteriorizar a diversidade praticada na organização, via mídias sociais e pelas plataformas digitais como *websites*. Relatórios de Sustentabilidade, *releases* para a imprensa e eventos também serão considerados para a comunicação. É importante que todo o processo comunicativo tenha transparência nas informações, com o objetivo de evitar eventuais ruídos de comunicação.

¹⁰ Ações afirmativas podem ser entendidas como autoafirmação de identidade(s). Por exemplo, a criação de ações afirmativas para a reserva de cotas para maior Inclusão de pessoas negras, trans e PCDs nas universidades.

¹¹ Profissional *T-Shaped* é aquele indivíduo com uma formação especializada em uma determinada área e que também possui conhecimentos gerais e aptidões em outras áreas. Por exemplo, uma pessoa formada em marketing que possui sólida experiência em temas de legislação, meio ambiente e tecnologias de informação.

¹² Os vieses inconscientes são caracterizados pela ausência de percepção de que grupos minorizados possuem capacidade de liderança. Portanto, a Inclusão de pessoas com diferentes perfis deve ser estimulada, por exemplo, na promoção de mulheres, pessoas negras, PCDs, LGBTQIAPN+ e outras condições e identidades.

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

Segundo Pater (2018), mais diversidade na representação da sociedade é um passo importante para uma comunicação visual mais equilibrada, porém deve-se atentar que a Diversidade não seja limitada apenas às imagens. Nesse caso, a representação da Diversidade, com técnicas de comunicação visual, deve ser utilizada para retratar a realidade da organização, destacando principalmente as estratégias de Inclusão, assumindo assim um compromisso em evitar e abolir a *diversitywashing*¹³ ou a lavagem da Diversidade. Esse recurso deve ser utilizado em prol da captação de candidatos às vagas disponíveis, por meio dos anúncios de vagas em *websites* de busca de empregos, que deverão conter os valores da empresa, considerando que as práticas de DEI fazem parte dos princípios. Essa ação busca gerar mais segurança para as pessoas interessadas, demonstrando o acolhimento da organização.

A política de comunicação também deve estar alinhada com a sinalização de mensagens antirracistas, anticapacitistas¹⁴, antiLGBTQIAfobia, além de todo e qualquer tipo de preconceito nos múltiplos espaços da organização. Os valores, a missão e a visão também devem ser amplamente comunicados e praticados no cotidiano da empresa. A criação de manuais e protocolos deve ser realizada junto à equipe de Gestão de Pessoas, à gerência e demais colaboradores que possam agregar na elaboração destes materiais.

A comunicação é uma dimensão muito importante para o sucesso de projetos e da operação nas organizações. Sendo assim, é necessário reconhecer que as ferramentas tecnológicas de comunicação devem ser aliadas para somar nesse processo de criação de um Plano de Políticas de DEI. Nesse caso, a política de comunicação precisa levar em conta dois pontos: a comunicação interna e externa. Deste modo, as projeções para a comunicação dentro e fora da organização são:

- Adotar políticas de linguagem inclusiva (adoção de linguagem neutra; LIBRAS; e BRAILLE);
- Sensibilizar as equipes e líderes para a comunicação não-violenta;
- Adotar a comunicação visual (pluralmente representativa);
- Promover eventos (para comunicar a Diversidade);
- Uso do marketing digital;
- Uso de ideias do *design*;
- Uso de ferramentas de comunicação digital (preferencialmente com automação).

A comunicação visual deve ser utilizada como importante recurso complementar para a comunicação efetiva da Diversidade no ambiente organizacional, propondo maior representatividade dentro e fora da organização e para auxiliar na criação de um senso de pertencimento entre todas e todos os colaboradores.

Eixo 3 – Gestão da Mudança e Inovação

A política de Gestão da Mudança e Inovação se justifica pela necessidade de mudanças na organização objeto de estudo. Dessa forma, em contextos de incertezas e riscos, deve-se adaptar, com criatividade e propósito, às rápidas e profundas transformações internas e externas à empresa, levando-se em conta o movimento pró-DEI. No entanto, mudanças internas costumam gerar resistência. Por isso, a Gestão da Mudança será realizada, observando a “Curva

¹³ “*Diversitywashing*” vem da palavra “*greenwashing*” (lavagem verde), uma prática de maquiagem uma imagem positiva com ênfase na sustentabilidade (da organização e de seus produtos), sem estratégias direcionadas para tal fim e, portanto, sem ações práticas.

¹⁴ Anticapacitismo caracteriza-se pelo preconceito à capacidade física, intelectual e cognitiva de PCDs.

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

da Mudança” proposta por Kluber-Ross, em que a mudança é caracterizada por seis fases: “negação”, “raiva”, “barganha”, “aceitação”, “integração” e “exploração das habilidades”. Porém a organização não necessariamente passa por todas as fases, o que depende do seu nível de maturidade para lidar com a DEI nos passos da transformação da cultura direcionada para a Inovação.

Para a Gestão da Diversidade, existe a possibilidade de aceitação com menor grau de resistência, assim, é imprescindível assumir o risco de que certamente algumas dessas fases serão desencadeadas, pois todo processo de mudança acarreta algum tipo de desconforto entre as equipes.

A Gestão da Mudança e da Inovação também consiste no desafio de mobilizar *stakeholders* para contribuírem com a Rede para a Inovação Aberta no setor de turismo. Dada a imensidão do número de empresas turísticas na cidade de São Paulo, essa mobilização exige maior esforço para que a cooperação de fato aconteça.

Ainda, para que a inovação seja parte da rotina na organização, também deve-se incentivar e apoiar a experimentação e a tolerância a erros, pois errar faz parte da inovação. O fortalecimento de ações para acordos de cooperação institucional deve ser integrado à Gestão do Conhecimento e da Sustentabilidade. A Gestão da Inovação também é responsável por pesquisas do perfil de consumo do público-alvo (jornada do cliente), na busca por métricas para a mensuração de resultados organizacionais e na proposição de projetos orientados ao mercado.

Eixo 4 – Gestão do Conhecimento

A política de Gestão do Conhecimento se define pela compreensão de que o conhecimento é um bem valioso para iniciativas voltadas à inovação, notadamente em abordagens ágeis. As principais diretrizes deste eixo serão os estímulos à colaboração, ao aprendizado, à criação de conhecimento, bem como ao fortalecimento de valores para o turismo responsável, consagrando a DEI como princípios e práticas adotadas no processo de desenvolvimento humano e organizacional.

No aspecto das relações de trabalho, demanda-se cada vez mais a agilidade organizacional, que aumenta a capacidade de exploração e testagem de ideias, na busca por soluções inovadoras (PMI, 2017). A Gestão de Projetos oferece um vasto leque de ferramentas, que podem auxiliar na jornada para prototipagem de ideias e criação de valor para a oferta de produtos e serviços, com a possibilidade de alcançar um diferencial competitivo no mercado.

Em uma perspectiva ágil, a partir do DA, que dispõe um kit de ferramentas, por exemplo, *Objectives and Key Results* (OKRs), *backlogs*, *dashboards*, entre muitos outros, delegando às equipes e escolhendo a melhor “forma de trabalhar”, em um processo mais conhecido como “Wow” (*Way of Work*).

A seguir, apresenta-se como deverá ser realizada, inicialmente, a gestão interna e externa do conhecimento (Tabela 7):

Tabela 7. Gestão Interna do Conhecimento

CONSULTORIAS	ACADEMIA	PODER PÚBLICO	MÍDIAS
Relatórios	Artigos, livros	Planos, relatórios	Notícias atuais
Indicadores	Métodos	PP, leis, regulamentos	Nacionais e inter.

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2022)

A partir desse eixo, busca-se criar subsídios para a futura criação de um setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), dirigido para o desenho de novos produtos e serviços, ampliando as áreas de negócios da organização objeto de estudo; a oficialização institucional de um *Project Management Office* (PMO), um setor especializado para a elaboração de

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

projetos; uma universidade corporativa, a fim de criar treinamentos e palestras no contexto educacional, atuando com foco na disseminação do conhecimento empresarial, das boas práticas, dos métodos e caminhos para a inovação. Consideram-se as seguintes proposições:

- Utilizar *dashboards* (painéis de controle);
- Utilizar o *design thinking* para novos projetos;
- Utilizar a plataforma de aprendizado da UNTWO;
- Criar novos indicadores;
- Criar novos métodos baseados na experimentação;
- Priorizar a abordagem interdisciplinar, transdisciplinar e multidisciplinaridade nos novos projetos a serem desenvolvidos;
- Priorizar o embasamento científico e a tomada de decisão coletiva;
- Colaborar com *startups*, universidades, centros de pesquisa, organizações da sociedade civil e organismos do poder público;
- Adotar um Plano de Cooperação para o Setor de Turismo, com a ciência, a cultura, o ensino e a inovação, para o compartilhamento de boas práticas, conhecimentos, indicadores e o monitoramento de políticas públicas para o avanço da Agenda de DEI, inclusive em parceria com a ONU.

A partir da Rede para a Inovação Aberta, há a possibilidade de criação do Observatório da DEI na cidade de São Paulo, atuando no tratamento, análise, monitoramento e comunicação dos dados e informações, com a configuração de redes de governança, para o avanço e aprimoramento das práticas em DEI nos espaços de trabalho.

Eixo 5 - Gestão de Partes Interessadas

A política de Gestão das Partes Interessadas diz respeito ao gerenciamento dos *stakeholders* envolvidos com os projetos da organização objeto de estudo. Reconhecida como importante ferramenta de gestão no campo de projetos, o mapeamento e consequente monitoramento dos *stakeholders* permite a consideração de influências, com base em interesses de pessoas, grupos ou organizações, que podem afetar ou ser afetados por determinada tomada de decisão, ação ou resultado de um projeto (PMI, 2021).

A articulação entre instituições interessadas no tema inicialmente segue um diagrama elaborado pela UNTWO (Figura 2), agência das Nações Unidas especializada em turismo e um importante fórum de discussão global sobre o setor.

Um dos recursos que podem ser utilizados é a plataforma da ONU, *Tourism for SDGs*, que busca integrar empresas, poder público e os atores sociais do ramo de turismo, para a realização de iniciativas em prol dos ODS, fomentando o relacionamento entre múltiplos *stakeholders*. A partir dessa interface, os públicos de interesse podem somar esforços para consolidar o Plano de Políticas de DEI.

Segundo Freeman (1984), as partes interessadas podem ser subdivididas em partes internas e externas. No primeiro caso, devem ser consideradas pessoas, grupos ou organizações que atuam no ambiente interno e no ambiente intermediário, como colaboradores, fornecedores e patrocinadores, alta liderança, sócios, entre outros. No segundo, devem ser consideradas pessoas, indivíduos ou organizações fora da empresa, como patrocinadores, governo, clientes e concorrência.

No caso desse projeto, para uma gestão eficaz das partes interessadas, torna-se necessária a identificação do maior número de influências internas e externas, para o

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

planejamento de parcerias essenciais à concretização do Plano de Políticas de DEI, com foco no retorno dos resultados esperados.

Figura 2. O turismo e os *stakeholders* para os ODS



Fonte: UNTWO (2022)

No *trade* turístico, as empresas que se relacionam podem ser associadas a categorias distintas, que representam o setor privado, as instituições do poder público e organizações da sociedade civil (Tabela 8).

Tabela 8. Identificação de *stakeholders* aplicada à organização objeto de estudo

	DOMÍNIO	ABRANGÊNCIA
EXTERNOS	Poder público	Museus, centros culturais, sítios históricos, Secretarias (SP), agências de fomento ao turismo, observatório do turismo, universidades, governo estadual etc.
	Organizações da Sociedade Civil	Coletivos, associações e movimentos sociais
	Setor Privado	<i>Startups</i> , agências de viagem e turismo, empresas de alimentos e bebidas [A&B], meios de hospedagem, lojistas, organizadoras de eventos, empresas de transporte (compartilhados ou não), universidades e faculdades
	Público-alvo	Turistas, visitantes e residentes
	Colaboradores	Equipes terceirizadas de limpeza, segurança e fornecedores
INTERNOS	Colaboradores	Todas as equipes de departamentos

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2022)

As partes interessadas podem somar ao planejamento da Rede para a Inovação Aberta e no desenho da capitalização das ações advindas do projeto. A coleta de *feedbacks* e a gestão da comunicação são essenciais para atender as expectativas dessas influências externas e internas, e assim agregar valor para o setor na retomada plena da atividade turística. Segundo a teoria de *stakeholders* de Freeman (1984), existem partes interessadas primárias e secundárias,

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

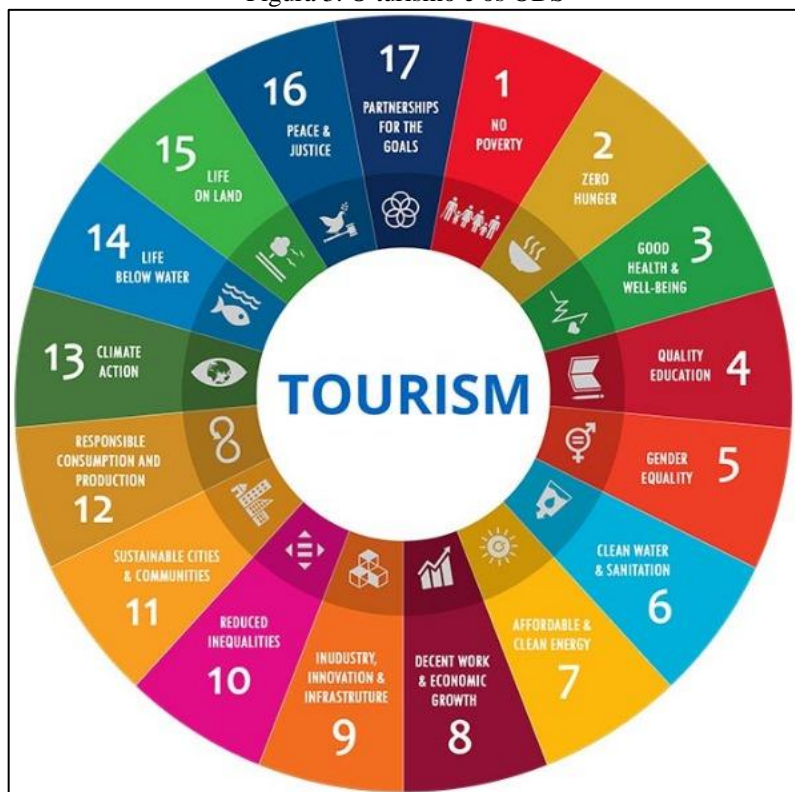
classificadas conforme o grau de participação, poder e interferência direta. Para a gestão do público de interesse, indica-se a Matriz de Priorização de *Stakeholders*.

Eixo 6 - Gestão da Sustentabilidade

A política de Gestão da Sustentabilidade define a criação de um Comitê de Sustentabilidade, para atuar com os ODS (5 e 10), por meio da elaboração de objetivos estratégicos, com métricas a serem alcançadas coletivamente na empresa. Entende-se aqui que a sustentabilidade integra todos os eixos anteriores e é necessária para uma visão de longo prazo. Todos os projetos da organização precisam ter viabilidade econômica, assumir responsabilidade social e ser ambientalmente conscientes (PMI, 2021).

Preza-se, então, o cuidado com e no ambiente de trabalho, bem como ações para minimizar as intervenções negativas, no contexto em que a organização está inserida, ao adotar práticas em sinergia com o Código de Ética Global do Turismo Responsável (UNTWO, 2000). A prospecção de um selo ou certificado de sustentabilidade pode ser pensada em conjunto às equipes e demais *stakeholders*. Assim, a criação do Comitê de Sustentabilidade será a mola propulsora para concretizar, gradativamente, a articulação de ações para o alcance das premissas do Turismo Responsável e o propósito dos ODS (Figura 3).

Figura 3. O turismo e os ODS



Fonte: UNTWO (2022)

A ONU reitera que os ODS são interconectados e, ao se debruçar sobre um deles, todos os outros podem ser direta ou indiretamente afetados. Como visto no decorrer da pesquisa, o turismo pode contribuir fortemente para a Agenda 2030. Busca-se, assim, lidar com os desafios globais que se apresentam nos tempos atuais, dada a velocidade das informações e tecnologias digitais que, segundo Harari (2018, p. 40-69), terão profundo impacto no futuro do trabalho. A seguir, apresenta-se o diagrama que integra o Plano de Políticas de DEI (Figura 4).

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

Figura 4. Integração dos eixos estratégicos do Plano de Políticas de DEI



Fonte: Resultados originais da pesquisa (2022)

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal contribuição deste projeto se dá na tentativa de ilustrar direcionamentos possíveis para a DEI, um tema tão necessário à sociedade, reiterando que as subjetividades devem ser consideradas, por envolverem o pertencimento (vínculo com identidades), bem como as profundas desigualdades existentes na capital paulistana. O uso das ferramentas de gestão de projetos, para o avanço das práticas em DEI, mostra um caminho promissor na aliança com as tecnologias existentes, no percurso para a agilidade organizacional e a formação e o fortalecimento de equipes colaborativas.

Não há dúvidas de que o desenvolvimento organizacional orientado para a Diversidade implica em transformações. Certamente, ainda há muitos desafios para o engajamento das lideranças (responsáveis pela tomada de decisão) e para a compreensão da importância social e estratégica da DEI. Após a criação do projeto, visando ao aumento da agilidade organizacional e maior representatividade entre as equipes, prospecta-se a consolidação de um projeto maior e mais benéfico para a sociedade: a criação da Rede para a Inovação Aberta em Turismo na cidade de São Paulo, para unir esforços na capitalização de boas práticas e na Inovação orientada pela DEI, centrada nas Pessoas.

6 REFERÊNCIAS

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

Berni, R.L.V. (2019). *Planejamento e gestão estratégica*. Editora Pecege.

Bezerra, K. (2019). *Panorama do turismo na Zona Leste de São Paulo (SP)*. [Monografia do Bacharelado em Lazer e Turismo]. Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Universidade de São Paulo.

Bezerra, K.; Sacramento, A.P. (2022). Diversidade e inclusão no setor de turismo. In: Almeida, D.M.; Paranhos, W.R.; Willerding, I.A.V.; Lapolli, E.M. (Eds). *Diverses: encontro nacional de pessoas consultoras em diversidade e inclusão — relatos de experiência*. (pp. 68-71). Pandion.

Boydjjan, J.C. (2019). *Gestão de projetos: conhecendo grupos de processos e suas áreas de conhecimentos*. Editora Pecege.

Carvalho, M.A. (2011). *Cidade global, destino mundial: turismo urbano em São Paulo*. [Tese de Doutorado em Geografia Humana]. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.

Chiavenato, I.; Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. 9 reimp. Elsevier/Campos.

Corporate Leader Council. (2002). *Building High-Performance Workforce: a quantitative analysis of the effectiveness of performance management strategies*. Corporate Executive Board.

CVC Viagens. (2022). *Reprograma CVC: compromisso com a sustentabilidade e diversidade*. Disponível em: <https://www.cvc.com.br/dicas-de-viagem/institucional/reprograma-cvc-compromisso-com-a-sustentabilidade-e-diversidade/>. Acesso em 16 ago. 2022.

DeGeus, A. (1988). *Planning as learning*. Harvard Business Review, pp. 70-74.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2021). *Diversidade, equidade e inclusão nas organizações*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-diversidade-inclusao-organizacoes.html>. Acesso em: 10 nov. 2021.

Finocchio Jr., J. (2013). *Project model canvas*. Elsevier.

Fleury, M.T.L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40, pp. 18-25.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman Press.

Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. (2022). 60 anos da FAPESP. Fascículo 8. *Diversidade e Inclusão: um levante científico contra a desigualdade de gênero*. Disponível em: <https://60anos.fapesp.br/livro/#/fasciculo08>. Acesso em: 30. mar. 2022.

Gartner. (2021). *Top 5 priorities for HR Leaders in 2022: actionable and objective advice to tackle top HR challenges*. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/documents/4009421>. Acesso em: 06 dez. 2021.

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

Global Business Travel Association. (2022). *Comitê de Diversidade, Equidade e Inclusão*. Disponível em: <https://www.gbta.org/pt/professional-development/content-collaborate/gbta-committees/diversity-equity-and-inclusion-committee/>. Acesso em: 26 ago. 2022.

Hanashiro, D.M.M. Carvalho, S.G. (2005). Diversidade cultural: panorama atual e realidade das organizações brasileiras. *Revista Eletrônica de Administração*, 11, pp. 1-21.

Harari, Y.N. (2018). *21 lições para o século 21*. Companhia das Letras.

Harari, Y.N. (2020). *Notas sobre a pandemia*. Companhia das Letras.

Marriot. (2022). *Creating an inclusive environment*. Disponível em: <https://www.marriott.com/diversity/corporate-diversity.mi>. Acesso em: 26 ago. 2022.

McKinsey & Company. (2021). *The case for inclusive growth*. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/the-case-for-inclusive-growth/>. Acesso em: 01 nov. 2021.

Organização das Nações Unidas no Brasil. (2015). *Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 12 nov. 2021.

Panosso Netto, A. (2013). *O que é turismo*. Brasiliense.

Pater, R. (2020). *Políticas do design: um guia (não tão global) de comunicação visual*. Ubu.

Pimenta, M.A. (2006). *Gestão de pessoas em turismo: sustentabilidade, qualidade e comunicação*. 3ed. Alínea.

Porter, M. 1996. *What is strategy*. Harvard Business Review, 74, pp. 61-78.

Prefeitura Municipal de São Paulo. São Paulo Turismo. (2019). *Plano de Turismo Municipal — 2019-2021*. Prefeitura de São Paulo.

Project Management Institute. (2021). *PMBOK — Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos e o Padrão de Gerenciamento de Projetos*. 7ed. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2017). *PMBOK — Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos e o Padrão de Gerenciamento de Projetos*. 6ed. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2017). *Disciplined Agile*. Disponível em: <https://www.pmi.org/disciplined-agile/people>. Acesso em: 12 nov. 2021.

Rabechini Junior, R. (2019). *Gestão de Riscos em Projetos*. Editora Pecege.

Rocha, L. (2017). *Como ser um líder inclusivo: fuja do diversitywashing e valorize a diversidade*. Scortecci.

Rotta Neto, J. (Sem data). *O Manifesto Ágil*. Disponível em:

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE POLÍTICAS DE TURISMO, DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO PARA O SETOR DE TURISMO

http://paginapessoal.utfpr.edu.br/frufrek/pos-web/p/arquivos/O_manifesto_agil.pdf. Acesso em: 21 ago. 2022.

Ruschmann, D. (1990). *Marketing turístico: um enfoque promocional*. 4ed. Editora Papirus.

Senge, M. P. (2004). *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. 16ed. Editora Best Seller.

Silveira, D.T.; Córdova, F.P. (2009). A pesquisa científica. Métodos de pesquisa. p. 33-44. In: Gerhardt, T.E.; Silveira, D.T. *Métodos de pesquisa*. 1ed. Editora da UFRGS.

United Nations — World Tourism Organization. (2000). *Código de Ética Mundial Para o Turismo Responsável*. Disponível em: www.each.usp.br/turismo/livros. Acesso em: 01 maio. 2022.

United Nations — World Tourism Organization. (2017). *Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo*. Disponível em: <https://webunwto>. Acesso em: 21 nov. 2021.

United Nations — World Tourism Organization. (2022). Disponível em: <https://tourism4sdgs.org>. Acesso em: 10 mai. 2022.

World Travel Market Latin America. 2022. *WTM cria Comitê de Diversidade*. Disponível em: <https://hub.wtm.com/pt/press-releases-pt/wtm-latin-america-pt/wtm-latin-america-cria-comite-de-diversidade/>. Acesso em: 26 ago. 2022.

World Travel & Tourism Council. (2021). *Travel & Tourism Economic Impact 2021: Global Economic Impact & Trends 2021*. World Travel & Tourism Council. Disponível em: <https://wttc.org/>. Acesso em: 22 nov. 2021.

Zapata, E.L.; Muiña, F.E.G.; Moreno, S.M.G. (2012). *De la organización que aprende a la organización ambidiestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo*. Cuad. Adm. Bogotá, 25, pp. 11-37.