



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE HOTELARIA E TURISMO
CURSO DE HOTELARIA

AMANDA HELLEN OLIVEIRA DO NASCIMENTO
GABRIELA SOARES DOS SANTOS

**DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS HOTELEIRAS: Uma
análise das principais administradoras presentes no Brasil**

RECIFE

2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE HOTELARIA E TURISMO
CURSO DE HOTELARIA

AMANDA HELLEN OLIVEIRA DO NASCIMENTO
GABRIELA SOARES DOS SANTOS

**DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS HOTELEIRAS: Uma
análise das principais administradoras presentes no Brasil**

TCC apresentado ao Curso de Hotelaria da
Universidade Federal de Pernambuco, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, como requisito para a
obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

Orientador(a): Mariana Cavalcanti Falcão

RECIFE

2024

AMANDA HELLEN OLIVEIRA DO NASCIMENTO

GABRIELA SOARES DOS SANTOS

DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS HOTELEIRAS: Uma análise das principais administradoras presentes no Brasil

TCC apresentado ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Ciências Sociais Aplicadas, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

Aprovado em: 20/03/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Mariana Cavalcanti Falcão
(Orientadora) Universidade Federal de Pernambuco

Prof^º. Alexandre César Batista da Silva
(Examinador Interno) Universidade Federal de Pernambuco

Prof^º. Luís Henrique de Souza
(Examinador Interno) Universidade Estadual de Pernambuco

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Nascimento, Amanda Hellen Oliveira do .
DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS
HOTELEIRAS: Uma análise das principais administradoras presentes no
Brasil / Amanda Hellen Oliveira do Nascimento, Gabriela Soares dos Santos. -
Recife, 2024.
32p : il., tab.

Orientador(a): Mariana Cavalcanti Falcão
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Hotelaria - Bacharelado,
2024.
Inclui referências, apêndices, anexos.

1. Diversidade. 2. Equidade. 3. Inclusão. 4. Administradoras Hoteleiras. 5.
Ambiente organizacional. I. Santos, Gabriela Soares dos. II. Falcão, Mariana
Cavalcanti. (Orientação). III. Título.

360 CDD (22.cd.)

RESUMO

Ao partir do princípio que as empresas presentes na Cadeia Produtiva do Turismo, dentre elas as hoteleiras, podem ser uma ferramenta para alcançar os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), este estudo tem como objetivo analisar as práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) presentes nos websites das 50 administradoras hoteleiras mais atuantes no Brasil. Metodologicamente, quanto ao objetivo da pesquisa, trata-se de um estudo descritivo. Para consecução da investigação foi feita análise por meio da pesquisa documental nos websites das empresas selecionadas. Quanto à abordagem, trata-se de pesquisa qualitativa, uma vez que os dados foram analisados a partir das perspectivas qualitativas. Sendo assim, foram encontrados registros, menções, dados e documentos que apontam para o entendimento, por parte de 13 administradoras hoteleiras, sobre gestão da diversidade, equidade e inclusão. Os principais resultados indicam que das organizações analisadas, que mencionam em seus websites práticas de DEI, percebe-se uma predominância das administradoras internacionais, ocorrendo investimentos em treinamentos, programas e capacitações para todos os colaboradores. Há um destaque maior no que tange às questões de gênero, sendo o mais mencionado entre as empresas, enquanto as discussões relacionadas à raça e etnia possuem menos visibilidade. Orientação sexual, transgeneridade e pessoas com deficiência têm menção ainda mais escassa. Já no que se refere às questões relacionadas à idade, não foram encontradas nos documentos analisados.

Palavras-Chave: Diversidade; Equidade; Inclusão; Administradoras Hoteleiras.

Abstract

Based on the principle that companies present in the Tourism Production Chain, including hotels, can be a tool to achieve the Sustainable Development Goals (SDGs), this study aims to analyze diversity, equity and inclusion (DEI) practices) present on the websites of the 50 most active hotel administrators in Brazil. Methodologically, regarding the objective of the research, it is a descriptive study. To carry out the investigation, analysis was carried out through documentary research on the websites of the selected companies. As for the approach, it is qualitative research, since the data was analyzed from qualitative perspectives. Therefore, records, mentions, data and documents were found that point to the understanding, on the part of 13 hotel administrators, about the management of diversity, equity and inclusion. The main results indicate that of the organizations analyzed, which mention DEI practices on their websites, there is a predominance of international administrators, with investments in training, programs and qualifications for all employees. There is greater emphasis on gender issues, being the most mentioned among companies, while discussions related to race and ethnicity have less visibility. Sexual orientation, transgenderism and people with disabilities have even less mention. As regards issues related to age, they were not found in the documents analyzed.

Key words: Diversity; Equity; Inclusion; Hotel Administrators.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO	16
ANÁLISE DOS RESULTADOS	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	26
ANEXO A – NORMAS DE PUBLICAÇÃO DA REVISTA	29

1 Introdução

O argumento de que a atividade turística é uma fonte importante de trabalho, dada a sua natureza intensiva em mão de obra e significativo efeito multiplicador nos setores relacionados (OMT, 2020) é algo altamente disseminado. No entanto, pouco se debate como as empresas pertencentes à cadeia produtiva do turismo, dentre elas as hoteleiras, estabelecem relações com pautas importantes quando se pensa o trabalho e o papel das empresas neste setor.

Ao mesmo tempo, ao considerar os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), especificamente a Equidade de Gênero (ODS 5) e a Redução das Desigualdades (ODS 10)¹, a Organização Mundial do Turismo (OMT) reconhece o papel crucial da cadeia produtiva do turismo na consecução desses objetivos. Embora o setor turístico tenha alta representatividade feminina, é importante destacar que as mulheres frequentemente ocupam posições informais e mal remuneradas (IPEA, 2023). Diante disso, a OMT reconhece a necessidade de compreender como o turismo pode se tornar uma ferramenta eficaz na capacitação das mulheres, oferecendo oportunidades de emprego e geração de renda em empresas relacionadas ao turismo e à hospitalidade (UNWTO, 2024).

Ainda, entende-se que o turismo serve como um meio eficaz de integração econômica, diversificação e redução da pobreza, causando impacto na renda obtida e nos meios de subsistência das pessoas, no desenvolvimento das economias locais e rurais, bem como no ambiente natural e cultural (OMT, 2024). Por conseguinte, tais metas relacionadas aos ODS 05 e 10 necessitam de um conjunto de práticas que pautem questões relacionadas à gestão da diversidade, equidade e inclusão nas empresas. Logo, tal tema é cada vez mais relevante no ambiente corporativo.

Para se ter uma ideia, segundo relatório da Deloitte (2023), cerca de 52% das empresas possuem uma área formal dedicada à diversidade, equidade e inclusão (DEI) e 79% contam com frentes voluntárias que atuam com esses temas. No Brasil, cerca de 90% das empresas demonstram algum nível de preocupação relacionada a essa prática (CNN, 2023).

No entanto, quando avaliadas as ações colocadas em ação, o índice é menor, indicando que cerca de 40% dessas empresas ainda não implementam programas relativos ao

¹ Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), também conhecidos como os objetivos da Agenda 2030 da ONU, representam um conjunto de 17 objetivos e 169 metas globais compactuadas entre os 193 estados membros da ONU desde 2015 com vistas a melhorar a sustentabilidade no planeta. Cada objetivo possui um número pelo qual ficaram conhecidos, neste caso Equidade de Gênero representa o quinto objetivo enquanto, Redução das desigualdades, representa o décimo dos dezessete ODS.

tema em sua cultura organizacional (CNN, 2023). Assim, a gestão dessas práticas tem se tornado um tópico cada vez mais relevante no ambiente organizacional.

Para Gröschl (2010) o conceito de gestão da diversidade é debatido como uma resposta gerencial eficaz aos desafios de administrar forças de trabalho cada vez mais diversas. Para o autor, responder a esses desafios requer pensar e desenvolver estratégias e práticas de gestão concretas com comprometimento da alta administração (Gröschl, 2010). Essas políticas são necessárias para fornecer direção e orientação para a administração e funcionários, cruciais em uma área tão complexa, multifacetada e abrangente quanto as diversidades e desigualdades da força de trabalho.

Percebe-se, a partir da década de 1960, que em países como os Estados Unidos e Canadá, emerge uma demanda em se pensar a pluralidade empresarial e, conseqüentemente, políticas de gestão de diversidade e inclusão. segundo trecho retirado do artigo diversidade cultural: um diálogo sobre as práticas em organizações públicas e privadas o avanço das pesquisas sobre essa temática, de acordo com Nkomo e Cox Jr. (1999), deveu-se à averiguação do aumento da diversidade da força de trabalho e dos possíveis impactos que o assunto desencadearia no desempenho das organizações. No Brasil, a partir dos anos 1990, o tema ganhou forte expressão também na academia e, em especial, nos Estudos Organizacionais (Diniz, Carrieri, Gandra, & Bicalho, 2013).

Atualmente, empresas que investem em práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão concordam que tais iniciativas melhoram a qualidade da força de trabalho e aumentam a retenção de profissionais (Deloitte, 2023). No entanto, embora haja um reconhecimento retórico da importância dessas questões, ainda existem muitas barreiras que impedem a transformação das ideias e intenções em práticas efetivas, tais como: Resistência interna/cultura organizacional; ambientes de negócios/setorial conservador; baixa adesão das lideranças; pouco ou nenhum orçamento para promover essas ações; e falta de profissionais com horas disponíveis para essas atividades (Deloitte, 2023).

Em alguns setores da economia, como o hoteleiro, a situação é ainda mais embrionária, tanto academicamente como empiricamente (Brambilla et al. 2020). Logo, embora a atividade turística seja reconhecida pelo seu poder de impactar economicamente um território, é possível perceber um foco na gestão da diversidade como uma forma de entender com mais profundidade o turista/cliente do que pensar internamente questões relacionadas à oferta de emprego e desenvolvimento profissional para grupos socialmente minoritários.

O setor hoteleiro atende a uma clientela incrivelmente diversificada. Ter uma força de trabalho que reflita essa diversidade pode melhorar a compreensão das necessidades e desejos dos hóspedes, levando a um serviço mais personalizado e satisfatório. Segundo Gröschl (2010) a maioria das empresas hoteleiras com estratégias e políticas de gestão da diversidade precisam comunicar as suas atividades e ações de gestão da diversidade de forma mais ampla e evidente por meio dos seus sites corporativos para ajudar a apoiar os esforços de recrutamento de funcionários, atração de talentos com diferentes formações educacionais e culturais, desenvolvimento de relações com múltiplos fornecedores (minoritários), imagem de responsabilidade social corporativa (RSE) e acessibilidade a novos mercados.

Sendo assim, tomando como base tal discussão e a noção de que o campo da hospitalidade vai além do simples ato de receber, pois envolve a criação de um ambiente onde todos possam se sentir valorizados e respeitados, independentemente de suas diferenças individuais, que se impõe a pergunta de pesquisa: Como se apresentam as práticas de diversidade, equidade e inclusão nos *websites* das 50 administradoras hoteleiras mais atuantes no Brasil?

De modo que, o objetivo deste trabalho é analisar as práticas de diversidade, equidade e inclusão presentes nos *websites* das 50 administradoras hoteleiras mais atuantes no Brasil. Segundo o SEBRAE (2022) o que antes era apenas uma tendência tornou-se realidade: consumidores e potenciais clientes estão on-line, trabalhando, estudando, se relacionando, se divertindo e, principalmente, fazendo negócios e comprando produtos e serviços. Existem inúmeros canais digitais, como as redes sociais e os aplicativos de mensagens, mas nenhum deles substitui o site, um dos principais canais de relacionamento e contato dos pequenos negócios com seus clientes.

Nesse contexto, o estudo apresentará os resultados obtidos referentes às análises feitas nos sites das principais administradoras hoteleiras atuantes no Brasil, a fim de verificar e descobrir qual o nível de compreensão dessas redes no que diz respeito à diversidade, equidade e inclusão, e de que maneira atuam para que essa pauta esteja presente, e de modo contínuo, nas próprias organizações. Esse estudo trará uma visão detalhada sobre as práticas referentes à pauta da diversidade feitas ou não por redes hoteleiras nacionais e internacionais.

2 Fundamentação teórica

2.1 Perspectivas jurídicas e institucionais sobre a Diversidade, Equidade e Inclusão

As leis que regem a diversidade, equidade e inclusão variam globalmente, mas muitas delas se concentram em prevenir a discriminação no local de trabalho com base em características como raça, gênero, orientação sexual, idade, religião e deficiência.

No âmbito do direito trabalhista brasileiro, existem diversas leis que promovem a diversidade e a inclusão no ambiente organizacional. Uma delas é a Lei do Jovem Aprendiz (Lei nº 10.097/2000), que permite que jovens, com idade entre 14 e 24 anos, possam ingressar no mercado de trabalho. Essa lei é de grande importância, pois oferece a oportunidade de conseguir o primeiro emprego com carteira assinada para muitos jovens, sem a necessidade de experiência prévia.

Além disso, a lei estabelece que o jovem aprendiz deve manter os estudos, mesmo estando trabalhando. Outra lei importante é a Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência (Lei nº 8.213/91), que determina que empresas com 100 empregados ou mais reservem vagas para o segmento de pessoas com deficiência. As proporções para empregar pessoas com deficiência variam de acordo com a quantidade de funcionários. De 100 a 200 empregados, a reserva legal é de 2%; de 201 a 500, de 3%; de 501 a 1.000, de 4%. As empresas com mais de 1.001 empregados devem reservar 5% das vagas para esse grupo (GOV, 2020).

Outra lei recém regulamentada trata-se da legislação acerca da Igualdade Salarial entre mulheres e homens, que engloba a Lei nº 14.611/2023, o Decreto nº 11.795/2023 e a Portaria nº 3.714/2023, foi criada com o intuito de corrigir essas lacunas, combater e eliminar as disparidades salariais baseadas em gênero e proporcionar maior segurança para as mulheres. (GOV, 2024).

No cenário internacional, temos o Índice de Igualdade Corporativa da Fundação *Human Rights Campaign*, que é uma ferramenta de referência internacional sobre políticas, práticas e benefícios corporativos pertinentes a funcionárias lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, queer, intersexual, assexual e pansexual (LGBTQIAP+). Este índice avalia as empresas em uma escala de 0 a 100, com pontos concedidos quando atendem critérios detalhados que se enquadram em quatro pilares centrais: proteção para orientação sexual, identidade ou expressão de gênero das pessoas colaboradoras; benefícios inclusivos para pessoas colaboradoras LGBTQIAP+ e suas famílias; apoio a uma cultura inclusiva e responsabilidade social corporativa; e cidadania responsável.

A Agenda 2030 da ONU, por sua vez, estabelece 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que abordam questões globais, incluindo a desigualdade. O ODS 10, por exemplo, visa reduzir a desigualdade dentro e entre os países, o que tem implicações diretas para a diversidade e inclusão no local de trabalho. A diversidade e a inclusão são, portanto, intrinsecamente ligadas à agenda global para o desenvolvimento sustentável (Nações Unidas Brasil, 2015).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) também desempenha um papel fundamental na promoção da diversidade e inclusão no local de trabalho. A OIT estabelece normas internacionais de trabalho, muitas das quais se relacionam diretamente com a diversidade, equidade e inclusão. Por exemplo, a Convenção nº 111 da OIT proíbe a discriminação no emprego e ocupação. A OIT também promove a diversidade, equidade e inclusão por meio de seus programas e iniciativas, como o Programa de Empresas Inclusivas e Responsáveis (PIER). (ILO, 2021)

2.2 Diversidade, equidade e inclusão no contexto organizacional

A discussão acerca da diversidade vem sendo fortemente debatida nos últimos anos, seja no campo educacional, político, étnico, cultural, social ou empresarial. Uma temática importante para o avanço por direitos e inclusão de grupos minoritários e/ou excluídos, ainda pode ser considerada recente, visto que faz cerca de 30 anos que a homossexualidade, por exemplo, deixou de ser considerada uma doença pela Organização Mundial da Saúde (Sales, 2016).

Nesse sentido, “a noção de dimensões da diversidade, é apresentada desde os anos 1990 como forma de visibilizar todos os grupos abarcados na amplitude conceitual e indicar, nos estudos, quais características estão em foco” (Fraga, Colomby, Gemelli e Prestes, 2022). Com isso, a percepção da sociedade diante dos acontecimentos mudaria de curso, ou para apoiar e lutar pelas causas ou para comprometer e regredir com o mesmo. Assim, os movimentos civis nos Estados Unidos, entre 1950 a 1970, podem ter desencadeado e catalisado o início para as discussões referentes à temática da diversidade.

Essas manifestações tinham como objetivos estruturar leis contra a discriminação racial e que houvesse uma maior participação das mulheres no mercado de trabalho (Reith e Rachid, 2021). Assim como os EUA, o movimento negro brasileiro, nas décadas de 80 e 90, também começou a pressionar intensamente a sociedade em buscas de respostas pela falta de

ações diante das discriminações sofridas por essa população, principalmente no mercado de trabalho (Bento, 2002).

Pesquisas científicas, publicações em revistas e de livros, impulsionaram o interesse por parte das organizações para os estudos, principalmente, voltados à área de gestão de pessoas e relações de trabalho (Fraga, Colomby, Gemelli e Prestes, 2022). Com isso o conhecimento para abrangência do diverso se torna uma realidade cada vez mais próxima, necessária e reconhecida pelas empresas.

Silva, Rodrigues, Ferreira e Queiroz (2020) apresentam alguns tipos de diversidade fundamentais para a compreensão de grupos minoritários, sendo eles: gênero, deficiência, identidade de gênero, orientação sexual, gerações, raças e etnias. Chohfi (2022) também enfatiza o valor trazido pelas ações que um empreendimento realiza ao integrar uma equipe diversa e inclusiva: “A organização reforça seu compromisso com um objetivo de extrema importância para o equilíbrio no dia a dia: a valorização das pessoas que compõem seu time.” (Oriente-me, 2022).

A diversidade, equidade e inclusão (DEI) são pilares fundamentais na configuração das práticas organizacionais contemporâneas, especialmente na indústria da hospitalidade, que se caracteriza por sua natureza global e intercultural. Estudos acadêmicos na área de hotelaria, como os de Doherty (2015) que exploram a diversidade de gênero nos altos escalões de gestão hoteleira, e os trabalhos de Baum (2016), que investigam o multiculturalismo nas equipes de trabalho em hotéis, sublinham a importância de abordagens inclusivas para o sucesso empresarial. Essa literatura sugere que uma cultura organizacional que valoriza a diversidade pode melhorar a satisfação no trabalho, fomentar a inovação e ampliar a compreensão das necessidades de uma clientela diversificada, essenciais para a excelência no serviço e competitividade no mercado global (Baum, T., 2016 ; Doherty, L., 2015).

A integração desses conceitos de DEI na indústria da hospitalidade não apenas promove um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo, mas também se alinha com a expectativa dos consumidores por serviços que respeitem e reflitam a diversidade global. No entanto, é comum que as práticas de gestão de Diversidade, Equidade e Inclusão, assumam um caráter estratégico, passando a entendê-las como vantagem competitiva, ou seja, um caminho para o alcance de um desempenho empresarial superior. Estudos correlatos demonstram que a inclusão de práticas de diversidade e equidade contribui para o fortalecimento da marca, atração e retenção de talentos, bem como para a satisfação e

fidelidade do cliente (Henderson, 2018). Nesse sentido as práticas de diversidade, equidade e inclusão tendem a focar mais em como a riqueza das diferenças pode ser interessante para a empresa e menos no acesso desigual ao trabalho decente por parte de grupos minoritários socialmente (Bento, 2022).

Muitas empresas buscam o aprimoramento do ambiente e das práticas organizacionais com o intuito de obter bons resultados, e reconhecer a importância de ter uma equipe diversa, seja no campo operacional, tático ou estratégico. Algumas empresas nacionais e internacionais são exemplos a serem observados, pelas iniciativas, compromisso, pelos programas criados e por perpetuar essas atividades que são fundamentais para a visibilidade dos grupos minoritários.

Ao mesmo tempo, é possível perceber um crescimento da preocupação de muitas corporações em estabelecer novas práticas de DEI. A consultoria Deloitte (2023) ao realizar uma pesquisa sobre o tema, revela que 63% das empresas participantes do estudo percebem a DEI e áreas relacionadas como prioridade na organização, sendo que 7 em cada 10 já estabeleceram alguma política na organização.

De acordo com Bernardes (2023), existe uma prioridade listada pelas empresas como metas a serem trabalhadas e atingidas e as três que lideram esse ranking são: Desenvolvimento/capacitação da liderança (50,8%); Cultura organizacional (34,8%) e Comunicação interna (29,1%). Na 7ª posição nesta relação encontra-se a diversidade e inclusão. Importante ressaltar que o assunto está contido nas prioridades das organizações, uma vez que em torno de 20 anos atrás não era sequer considerado.

A lógica para integrar o DEI na hotelaria requer um compromisso organizacional com a mudança cultural e estrutural, começando pela alta gestão e permeando todos os níveis da organização. Implementar políticas de diversidade, equidade e inclusão também significa enfrentar e desmantelar barreiras sistêmicas que perpetuam desigualdades, sejam elas relacionadas ao gênero, etnia, orientação sexual, idade, capacidade física ou formação cultural. No contexto da indústria da hospitalidade, isso implica em práticas de recrutamento inclusivo, programas de treinamento para a sensibilização cultural e o desenvolvimento de lideranças que reflitam a diversidade da força de trabalho e da clientela (Stegen, 2023).

Os benefícios de adotar uma estratégia abrangente vão além do ambiente de trabalho, influenciando positivamente a percepção e a experiência do cliente. A capacidade de uma organização hoteleira de oferecer serviços que respeitam e celebram a diversidade cultural pode ser um diferencial competitivo significativo, especialmente em um mercado cada vez

mais globalizado. A pesquisa de Kim e Park (2017) destaca como a diversidade da equipe pode enriquecer a experiência do hóspede, promovendo um ambiente mais acolhedor e inclusivo.

A pesquisa de Turban; Wu e Zhang (2019) apresentou um estudo onde os dados mostram que as empresas que possuem iniciativas de diversidade possuem colaboradores 17% mais dispostos a se engajar e em colaborar com os objetivos da empresa e a ocorrência de conflitos internos é reduzida pela metade, uma vez que há respeito de opiniões, pontos de vista e ricas discussões acerca de assuntos de trabalho.

2.3 Indicadores ou critérios para a análise da gestão de diversidade e inclusão organizacional

Quando se pensa na gestão da diversidade é comum se pensar no departamento do RH, que normalmente é o setor responsável pelo acompanhamento e criação de métricas e indicadores. Por isso os indicadores de diversidade dependem do tipo de cultura organizacional que vem se criando ao longo dos anos. Esses indicadores são usados para diagnosticar as áreas e oportunidades de risco; Acompanhar o progresso das ações de DEI; Calcular o ROI (retorno sobre investimento).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) é uma instituição mundial criada para promover justiça e equidade social, com políticas trabalhistas dignas para mulheres e homens. Uma das últimas pesquisas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), feita com quase em 14 mil empresas, destacou que 60% delas apresentaram um aumento de lucros em um período posterior à implementação de iniciativas de Diversidade, Inclusão e Igualdade de Gênero. Uma outra pesquisa, realizada pela McKinsey & Company (2018), revelou que empresas com diversidade de gênero têm chances de serem até 21% mais lucrativas do que as que não colocam em prática iniciativas de diversidade e inclusão.

Essas práticas, além de estar alinhadas com a cultura organizacional da empresa, se baseiam em algumas métricas do RH como o índice de Recrutamento: Índice que compara o número de candidatos a vagas em abertos que se incluem dentro do grupo monitorado com a representação deles no mercado de trabalho: sendo uma das principais para promover a diversidade dentro das empresas. As pesquisas de engajamento e satisfação: fornecem ferramentas de diagnóstico e criam um clima de inclusão como parte dos principais valores da empresa e fortalecem as relações com os funcionários; O indicador de representação: percentual de representantes de cada grupo comparado ao mercado de trabalho e empresas do

mesmo porte e segmento; indicadores de pertencimento: pontuações sobre como os funcionários se sentem valorizados em relação a salários, participação, benefícios, políticas da empresa e objetivos futuros. (Guimarães, 2024)

Segundo Bento (2022), os indicadores da diversidade são construídos de uma ótica dos grupos privilegiados, normalmente são pessoas brancas do gênero masculino e classe média/alta que criam os indicadores e a necessidade de diversidade, equidade e inclusão organizacional.

[...] O diverso, o diferente, é definido a partir da comparação com o branco, que é considerado “ a referencia”, “ o universal”. Tudo que se afasta dessa referencia , ou “modelo “, pode ser considerado inapropriado e provoca exclusão e discriminação seja na educação, no trabalho ou em outras esferas da vida.- (Bento, 2022, p. 106).

Num ambiente organizacional esses indicadores estão atrelados a cultura organizacional da empresa que normalmente tem um perfil padronizado, acarretando numa diversidade padrão. Sendo o mesmo grupo de pessoas beneficiadas em diferentes empresas, normalmente são políticas para mulheres e/ou racial.

Dados retirados da pesquisa realizada pelo GPTW (Great Place to Work), as mulheres fazem parte do grupo mais trabalhado nas ações de diversidade, equidade e inclusão nas empresas tendo uma porcentagem de 69%. Em seguida, estão as iniciativas voltadas para a diversidade étnico-racial 47,8%, a população LGBTQIAP+ 44,8, pessoas com deficiência 44,1% e, por último, profissionais com 50 anos ou mais 24,6, outros com 6,9%.

3 Procedimentos metodológicos

No que se refere ao objetivo, trata-se de um estudo descritivo, pois conforme Gil (2010, p.42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis”. Quanto à coleta de dados tem-se uma pesquisa documental uma vez que os dados foram coletados diretamente de *websites* das redes hoteleiras selecionadas para análise.

Para seleção das administradoras hoteleiras participantes da pesquisa foi considerada uma lista publicada na pesquisa "Hotelaria em números 2023" realizada pela JLL consultoria (JLL, 2023). Tal lista consiste em um *ranking* das 50 administradoras hoteleiras que possuem mais leitos no Brasil. Os dados foram coletados e organizados em uma planilha com critérios estabelecidos a fim analisar o que foi extraído nos *websites* das redes hoteleiras pesquisadas.

Sendo assim, ao analisar os *websites* buscou-se informações como: Abrangência geográfica (se a rede hoteleira era nacional ou internacional); Menção, no *website*, ao tema da diversidade, equidade e inclusão; Natureza dos documentos publicados (cartilhas, princípios, valores, política/código de ética, outros..); Compreensão sobre o conceito de diversidade, equidade e/ou inclusão encontrados nos *websites*; e Tipos de práticas de diversidade, equidade e inclusão mencionadas nos sites.

A coleta de dados se deu pela análise de conteúdo que consiste num conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados (Bardin, 2011). O período da coleta aconteceu durante os meses de dezembro de 2023 e fevereiro de 2024. Foram encontrados documentos em pdf ou menções ao tema da diversidade, equidade e inclusão em 13 das 50 administradoras hoteleiras listadas no ranking da JLL consultoria, como pode ser observado no quadro 01.

Quanto à abordagem, trata-se de um estudo qualitativo, tendo em vista que a pesquisa qualitativa possui uma ênfase maior nos processos e nos significados que não podem ser examinados ou medidos experimentalmente em termos de quantidade, volume ou frequência (Denzin; Lincoln, 2006).

Quadro 01 - Redes hoteleiras que fazem menção a diversidade, equidade e inclusão

Nome da rede	Abrangência geográfica	Site da rede
Hilton	Internacional	https://www.hilton.com/pt/
IHG	Internacional	https://www.ihg.com/hotels/pt/pt/reservation
Hyatt	Internacional	https://www.hyatt.com/pt-PT/home
Iberostar	Internacional	https://www.iberostar.com/br/
Club Med	Internacional	https://www.clubmed.com.br/
Accor	Internacional	https://all.accor.com/a/pt-br.html
Atlântica	Internacional	https://www.ahi.com.br/
Bourbon	Internacional	https://www.bourbon.com.br/
Louvre Hotels Group	Internacional	https://www.louvrehotels.com/en-us/
Marriott	Internacional	https://www.marriott.com/pt-br/marrio

		tt/aboutmarriott.mi
Tauá	Nacional	https://tauaresorts.com.br/
Royal Palm Hotels	Nacional	https://royalpalm.com.br/
Laghetto	Nacional	https://www.laghettohoteis.com.br/

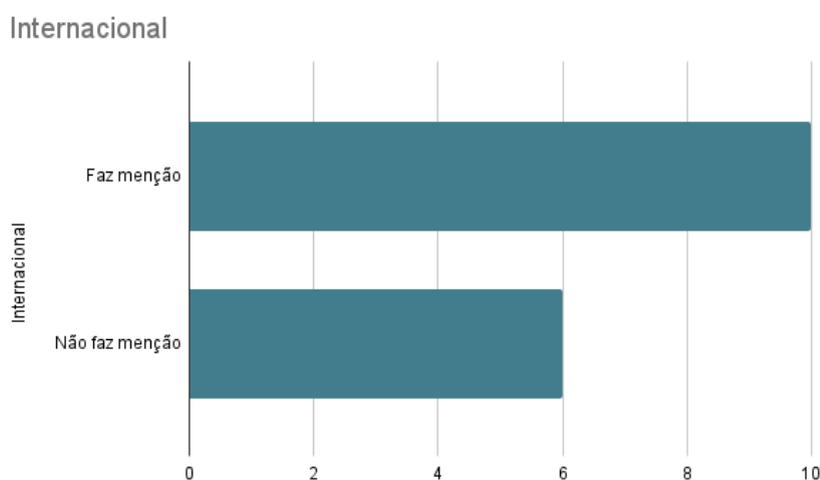
Fonte: Dados da pesquisa (2024)

4 Análise dos resultados

Após a fase da coleta de dados, iniciou-se o processo de análise e discussão dos resultados que serão apresentados neste tópico. O primeiro dado a ser destacado é relacionado ao percentual de websites que fazem menção às práticas de DEI. Observou-se que dos cinquenta *websites* analisados nesta pesquisa 26,5% fazem menção ao tema da diversidade, equidade e inclusão em seu *website*, como ilustrado no quadro 01. O percentual de 73,5% das administradoras hoteleiras que não mencionam o tema em seus *websites* foi considerado alto e relevante no que diz respeito ao interesse destas organizações em mostrar ou falar sobre diversidade como um princípio ou valor para a organização.

Logo, ao se comparar o percentual de redes internacionais e nacionais que fazem uso dos websites para divulgar alguma prática de diversidade, equidade e inclusão, percebe-se que do grupo das 16 administradoras internacionais analisadas, 10 fazem menção ao tema, conforme ilustrado no gráfico 01.

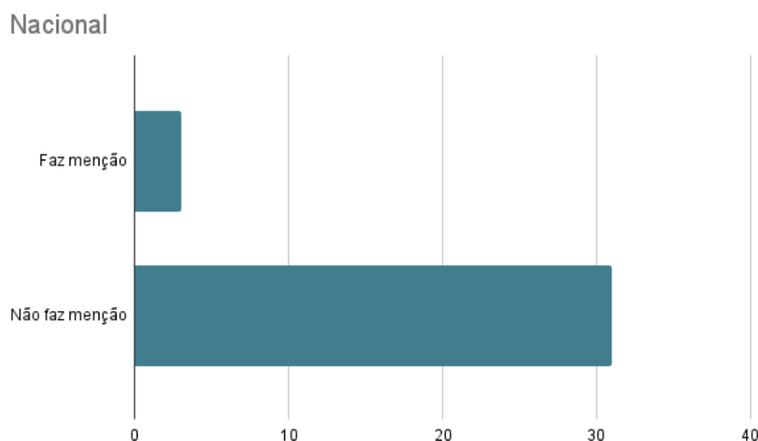
Gráfico 01: Comparativo entre as redes



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Enquanto que essa quantidade é de 3, nas redes nacionais, conforme ilustrado no gráfico 02.

Gráfico 02: Comparativo entre as redes



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

A respeito dos tipos de documentos analisados nos *websites* pesquisados, foram encontrados documentos em pdfs como: cartilhas e relatórios. Além disso, também foram categorizadas as menções à diversidade, equidade e inclusão localizadas em algum espaço dos websites, como uma "aba" específica ou um texto sobre alguma prática ou valor organizacional diretamente ligado a estes termos. Logo, foi possível perceber nos materiais disponíveis nos *websites*, que é comum citações sobre a diversidade, equidade e inclusão como princípios e valores da empresa sem um detalhamento das informações, em outros casos os documentos disponíveis em pdf auxiliam a análise das práticas que estão sendo planejadas nestas organizações.

Sendo assim, das 13 redes que mencionam os termos diversidade, equidade e inclusão em seus websites, 9 apresentam, além de menções no site, documentos em pdfs para consulta, foram elas: Hilton, InterContinental Hotels Group (IHG), Tauá, Royal Palm Hotels, Hyatt, Accor, Laghetto, Marriott e Iberostar. Os documentos encontrados nos sites dessas organizações são relatórios de diversidade, Governança ambiental, social e corporativa (ESG), relatório anual.

Em outros 4 *websites* foram encontrados os termos pesquisados como menções relacionados a princípios e valores éticos importantes para estas administradoras hoteleiras, a saber: Atlântica, Bourbon, Louvre Hotels Group, Club Med.

Outro critério de análise do grupo de organizações pesquisadas foi a compreensão sobre o conceito de diversidade, equidade e/ou inclusão encontrados nos *websites*. Nota-se

que o sentido mais recorrente dos termos é que são essas diferenças que trazem inovação, envolvimento das pessoas, variedade de experiências e melhores resultados, mostrando que os termos relacionados à DEI estão associados à cultura organizacional das empresas e governança corporativa, tendo em vista que visa aumentar a confiança dos seus *stakeholders*.

Logo, percebe-se que a perspectiva estratégica se sobressai ao debate sobre a importância de se pensar a diversidade, equidade e inclusão como caminho para enfrentamento das desigualdades sociais, tal como defende Bento (2022). No quadro 02 é possível observar as principais compreensões acerca dos termos supracitados que foram coletados dos websites das organizações pesquisadas.

Quadro 02: Compreensões sobre diversidade, equidade e/ou inclusão.

Nome da Administradora	Compreensão sobre diversidade, equidade e/ou inclusão	Documentos (PDF)
Accor	Enfatiza a diversidade em várias formas - gênero, inclusão de pessoas com deficiência, diferenças étnicas, sociais ou culturais, origens e coexistência de gerações.	Diversity & Inclusion Commitment
Atlântica	Criou um Comitê de Diversidade & Inclusão para discutir ações que promovam a igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho.	
Bourbon	Vê a diversidade como uma fonte de inovação, envolvimento das pessoas, variedade de experiências e melhores resultados.	
Louvre Hotels Group	O grupo acredita que a diversidade estimula a criatividade e amplia as perspectivas de desenvolvimento.	
Laghetto	Vê a promoção da diversidade como um imperativo moral é um procedimento que fortalece o conceito da instituição e aumenta a satisfação e felicidade dos funcionários.	
Marriott	Vê a diversidade, equidade e inclusão (DEI) como essenciais para o sucesso da empresa e tem como objetivo ser líder global e transformacional em DEI.	Global diversity, equity & inclusion

IHG	Está comprometida em criar uma cultura diversificada, equitativa e inclusiva e discute abertamente como todos podem fazer a diferença quando se trata de DEI.	Relatório de Progresso de DEI
Hilton	Acredita que a diversidade torna a empresa mais forte, mais inovadora e mais representativa dos muitos convidados e comunidades que servem em todo o mundo.	ESG
Tauá	Respeita a diversidade e não tolera práticas de discriminação ou racismo, conforme definido em seu código de Ética e Conduta.	Código de ética
Royal Palm Hotels	Valoriza a diversidade da equipe, pois acredita que quanto mais diversa a equipe, maior é a troca de experiências e melhor é a busca por soluções no dia a dia de trabalho.	Balanco institucional
Hyatt	Tem uma visão de uma comunidade mais justa e equitativa e acelerou seus esforços em 2020 com o Change Starts Here.	Relatório anual de DEI
Iberostar	Oferece um ótimo ambiente de trabalho que favorece o desenvolvimento profissional, a igualdade de oportunidades e a pluralidade e diversidade funcional no trabalho.	Políticas de Direitos Humanos
Club Med	Valoriza a diversidade de suas equipes e tem se comprometido com a integração de pessoas com deficiência desde 2007.	

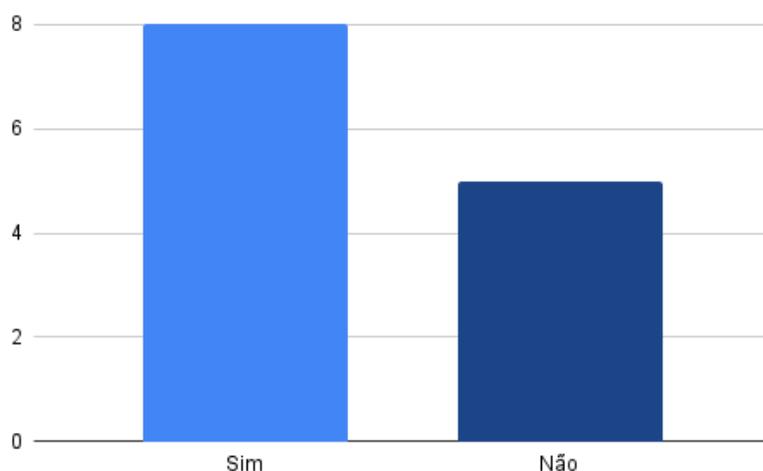
Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

O conceito de diversidade implementado nessas organizações mostra a preocupação em criar um ambiente de trabalho mais diverso. Contudo, ao enfatizar mais as diferenças entre as pessoas e invisibilizar as questões de desigualdades sociais que essas diferenças produzem, percebe-se que todas as organizações pesquisadas possuem uma ideia de

diversidade desarticulada de questões mais amplas sobre desigualdades no acesso às oportunidades para se inserir e se manter no mercado de trabalho.

A inclusão é um complemento à diversidade, é a maneira do empreendimento comunicar que as ofertas de oportunidades são reais e para todos. De acordo com o gráfico 4, foi observado que 8 dos grupos hoteleiros fazem menção à inclusão em seus sites, enquanto 5 não citam a prática na organização.

Gráfico 03 - Faz menção a inclusão



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024)

É importante destacar que essas redes reconhecem o valor em recrutar e manter pessoas diversas na equipe gerando assim igualdade e inclusão aos selecionados e consequentemente o aumento de eficácia e eficiência a toda equipe. A compreensão de incluir esses grupos é entender a necessidade de ter mais pessoas de diferentes etnias, raças, idades, gêneros, orientação sexual e deficiências.

Ao pesquisar sobre os grupos mais mencionados no que diz respeito às práticas de DEI, percebe-se uma ênfase maior no que diz respeito ao **Gênero**, 7 dos empreendimentos de hospitalidade observados, veem o grupo como prioridade na inclusão em seus organogramas, como apontado na Figura 1. Algumas administradoras hoteleiras relatam em documentos publicados em seus sites o percentual de mulheres atuantes no grupo, em nível estratégico, tático e operacional. A Atlântica, por exemplo, 53% da gerência geral é composta por mulheres e 58% do quadro total de colaboradores são do gênero feminino.

Figura 1 - Grupos inclusos nas redes hoteleiras



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024)

É notável as empresas mencionarem suas práticas e atividades, sejam em seus próprios sites sejam em outros canais de comunicação, o que leva a um destaque referentes às demais no mercado. Dentre as 13 redes pesquisadas, do ramo hoteleiro, apenas 3 não deixaram explícito quais são as ações realizadas, como evidenciado no quadro 03.

Quadro 3 - Práticas mencionadas nos sites das empresas de hospitalidade

Nome da Rede	Práticas mencionadas	Nome da Rede	Práticas mencionadas
Accor	Combate a discriminação; Combate ao sexismo e assédio sexual no local de trabalho; Aumento de conscientização dos gestores; Formações e capacitações; Disponibilização de guias sobre as diferenças; Apoio às iniciativas para ajudar as pessoas com deficiência em ambientes corporativos	Hilton	Estabelecer parcerias fortes de desenvolvimento de treinamento Cultura organizacional Programas de talentos Atividades que reforcem as relações Treinamentos de aliados
Atlântica	Capacitação de colaboradores	Tauá	Criação de políticas internas de diversidade Abertura de espaços de afinidade corporativa
Bourbon	Não identificado	Royal Palm Hotels	Não identificado
Louvre Hotels Group	Não identificado	Hyatt	Lançamento de Conselho Global de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI&I) Acelerar os esforços de DEI&I; Formação de gestores de equipe
	Mais eficiência e criatividade nos processos		Promoção de um ambiente de trabalho livre de assédio

Laghetto	Diminuição de conflitos Aumento da motivação e do engajamento	Iberostar	Facilitar a comunicação aberta
Marriot	Criação de ambientes inclusivos Aumentar a presença de grupos diverso na liderança	Club med	Treinamentos de gestão de equipe
IHG	Aumento na diversidade na liderança Criação de ambiente inclusivo		

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024)

De forma geral a análise e discussão dos resultados desta pesquisa permitem inferir que ainda é necessário, por parte das empresas de hospitalidade, um maior entendimento referente à Diversidade, Equidade e Inclusão, pois além de ser uma baixa amostra de empresas que fazem menção ao tema em seus *websites*, a quantidade de redes que têm um conhecimento e noção mais amplo sobre esta pauta é baixa. Ao considerar que das 13 organizações analisadas, apenas 6 publicam informações detalhadas sobre o tema.

5 Considerações finais

Conforme mencionado anteriormente, os sites corporativos são importantes fontes de dados, bem como ferramentas valiosas para relações públicas. Em muitas empresas, a gestão da diversidade desempenha um papel estratégico fundamental e é amplamente comunicada através de *websites* corporativos. No entanto, mais da metade das empresas hoteleiras selecionadas neste estudo não fizeram qualquer menção à diversidade, equidade e inclusão ou a termos e conceitos relacionados nos seus *websites* corporativos. Em relação a quantidade de informações dispostas nos sites percebemos uma carência de aprofundamento e de diversidade no conteúdo fornecido. Contudo, esse déficit se torna mais significativo com as Administradoras nacionais. Em alguns sites ocorreu a atualização do termo diversidade e inclusão para diversidade, equidade e inclusão, o que mostra uma certa renovação dos sites em relação à pauta discutida.

Como citado por Bento (2022), ocorre uma certa padronização na diversidade, equidade e inclusão. São quase sempre as mesmas práticas e discursos, tudo muito atrelado à promoção da própria marca. Apesar de serem redes hoteleiras que trabalham com a

hospitalidade, ou seja, com uma diversidade de cultura, de pessoas, o retrato dos *websites* não comprova essa importância.

É claro que estamos cientes das limitações da análise, a primeira e mais importante de reconhecer é que qualquer uma das empresas da amostra que não tenha comunicado sobre diversidade ou termos e conceitos relacionados com a diversidade nos seus *websites* corporativos poderia ter estruturas de apoio de DEI igualmente sofisticadas, ou seja, práticas de DEI podem ser aplicadas e simplesmente não serem divulgadas em seus sites.

Principais resultados: a). Os sites das administradoras de nacionalidade brasileiras são o que possuem maior ausência de informações sobre DEI; b). O sentido dado à DEI é frequentemente atrelado à uma perspectiva estratégica, e menos à um sentido ampliado de alternativas para diminuir as desigualdades de acesso causadas por marcadores sociais como orientação sexual, etnia, classe social etc; c). Há uma evidente discrepância entre os sites das administradoras internacionais e nacionais, em relação à exposição de material, e detalhamento das informações; d). Há um destaque maior no que tange às questões de gênero, sendo o mais mencionado entre as empresas, enquanto as discussões relacionadas à raça e etnia possuem menos visibilidade; e). Orientação sexual, transgeneridade e pessoas com deficiência são ainda menos mencionados, enquanto questões relacionadas à idade não foram encontradas nos documentos analisados; f) na questão do gênero, a ênfase da igualdade salarial não aparece na amostra de dados coletados.

6 Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Casagraf, 1977.

BAUM, T.; DUTTON, E.; KARIMI, S.; KOKKRANIKAL, J.; DEVINE, F.; HEARNS, N. **Cultural diversity in hospitality work**. Cross Cultural Management: An International Journal Vol. 14 No. 3, Glasgow; Antrum; Co. Mayo, 2007. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1352-7606>
Acesso em: 07 jan 2024.

BENTO, M. A. S. **Pactos Narcísicos no racismo: Branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público**. São Paulo: Documentação do Instituto de Psicologia da USP, 2002. 185 p.

BERNARDES, Aline. **Relatório tendências de gestão de pessoas**. Brasil: Great Place to Work, 2023.

BRAMBILLA, Adriana; VANZELLA, Elídio; SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, María Dolores; RÍOS MANRÍQUEZ, Martha. **Turismo hoteleiro no contexto da responsabilidade social**. João Pessoa: Editora do CCTA, 2020.

BRASIL, Ministério dos Direitos Humanos e Cidadania. Inclusão no mercado de trabalho: Lei de cotas para pessoas com deficiência completa 29 anos. Brasília: Ministério dos Direitos Humanos e Cidadania. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2020-2/julho/inclusao-no-mercado-de-trabalho-lei-de-cotas-para-pessoas-com-deficiencia-completa-29-anos>. Acesso em: 27 jan. 2024.

BRASIL, Ministério das mulheres. Igualdade salarial. Brasília: Ministério das mulheres 2024 Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/assuntos/igualdade-salarial#:~:text=A%20legisla%C3%A7%C3%A3o%20acerca%20da%20igualdade,maior%20seguran%C3%A7a%20para%20as%20mulheres>. Acesso em: 20 fev. 2024.

CHOHFI, D. H. Quais são os tipos de diversidade no trabalho? Como apoiá-los?. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo. Oriente-me, 2022. Disponível em: <https://orienteme.com.br/blog/tipos-de-diversidade/>. Acesso em: 07 jan 2024.

CNN Plural (Brasil). Diversidade e inclusão: conceito, diferenças e como prover nas empresas. In: CNN Plural (Brasil). **Diversidade e inclusão**. [São Paulo, SP]: CNN Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/diversidade-e-inclusao/>. Acesso em: 06 de jan. 2024.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DELOITTE. Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações. In: DELOITTE. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2023. Disponível em: https://img04.en25.com/Web/DeloitteToucheTohmatsuAuditoresIndependente/%7B9fa61913-bb-c8-4740-aa67-43b4d368c772%7D_Diversidade__Equidade_e_Inclus%C3%A3o_2023.pdf?ut

m_campaign=ins-122023-pesquisas-diversidade-download&utm_medium=email&utm_source=Eloqua&idcmp=br%3A2em%3A3cc%3A4elqbr%3A5gen%3A6oth. Acesso em: 07 jan 2024.

Dezin, N. K e Lincoln, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. IN: Denzin, N. K; Lincoln, Y. S. (orgs). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006 (p. 15-41).

DINIZ, A. P. R., CARRIERI, A. P., GANDRA, G., BICALHO, R. A. Políticas de diversidade nas organizações: As relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. E&G - Revista Economia e Gestão. Minas Gerais, v.13, nº 31, 114 p, jan./abr. 2013.

FLEURY, M. T. L. (2000). **Gerenciando a diversidade cultural**: experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas.

FRAGA, A. M., COLOMBY, R. K., GEMELLI, C. E., PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cad. EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v.20, nº1, p. 1-19, jan./fev. 2022.

GRÖSCHL, Stefan. **Diversity management strategies of global hotel groups: A corporate web site based exploration**. Cergy-Pontoise: ESSEC Business School, 2010.

GUIMARÃES, Bruna. 20 indicadores de RH (KPIs) estratégicos para a sua empresa. [São Paulo, SP]: GUPY, 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/indicadores-de-rh>. Acesso em: 15 fev. 2024.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Pesquisa: Quando a diversidade de gênero torna as empresas mais produtivas. Nova York: Harvard Business Review, 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/02/research-when-gender-diversity-makes-firms-more-productive>. Acesso em: 15 fev. 2024.

IPEA - IPEA. Sistema de informações sobre o mercado de trabalho no setor turismo. Disponível em: <<http://extrator.ipea.gov.br/>>. Acesso em: 14 maio. 2023.

JLL. Hotelaria em números 2023. JLL. São Paulo: JLL. Disponível em: <https://www.jll.com.br/pt/tendencias-insights/pesquisa/hotelaria-numeros-V202>. Acesso em: 20 fev. 2024.

NKOMO, S. M., & COX JR, T. (1999). **Diversidade e identidade nas organizações**. Handbook de estudos organizacionais.

ONU BRASIL. Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Brasília: ONU BRASIL, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 15 fev. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Publicações. [São Paulo: SP]: Somos diversidade, 2021. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/publicacoes/WCMS_829572/lang--pt/index.htm. Acesso em: 15 fev. 2024.

RACHID, A., REITH, S. L. Gestão da diversidade - Um estudo sobre gênero e raça em empresas no Brasil. **Divers@**. Matinhos, v.14, nº1, p. 25-43, jan./jun. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/diver.v14i1.73706>. Acesso em: 15 jan 2024.

SEBRAE. 5 motivos para sua empresa ter um site. Brasília: SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5-motivos-para-sua-empresa-ter-um-site,e702ec7210a41810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 09 jan. 2024

SILVA, J. T., RODRIGUES, I., FERREIRA, G. T. C., QUEIROZ, M. J. Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. **Recape**. São Paulo, v.10, nº1, p 43-62, 2020.

SALES, Ricardo. Breve histórico da diversidade nas organizações - Parte IV. **ABERJE**. São Paulo, 2016. Disponível em:

<https://www.aberje.com.br/blog/breve-historico-da-diversidade-nas-organizacoes-parte-iv>.

Acesso em: 07 jan 2024.

STEGEN, Hannah. Treinamento de Conscientização Cultural: Promovendo Conexão e Compreensão. **Diversidade, equidade e inclusão**. Raleigh: Training Industry, 2023. Disponível em:

<https://trainingindustry.com/articles/diversity-equity-and-inclusion/cultural-awareness-training-fostering-connection-and-understanding/>. Acesso em: 20 fev. 2024.

aparece na parte superior, precedida da palavra designativa (desenho, esquema, fluxograma, fotografia, gráfico, mapa, organograma, planta, quadro, retrato, figura, imagem, entre outros), seguida de seu número de ordem de ocorrência no texto, em algarismos arábicos, travessão e do respectivo título. A fonte utilizada nas figuras deve ser Times New Roman, tamanho 10, espaçamento simples. Os títulos, fontes e notas possuem espaçamento de 1 linha e não 1,5 linhas.

Quadro 1 – Título da tabela.

Título 1	Título 2	Título 3	Título 4
Texto 1	No nonono no nonono nono nono nono	Nonono no nono nono nono no nonono	No no nono nonono
Texto 2	No no nono nonono	No nonono no nonono nono nono nono	No no nono nonono
Texto 3	No no nono nonono	No no nono nonono	No no nono nonono

Fonte: o autor (2019).

As tabelas devem ser citadas no texto, inseridas o mais próximo possível do trecho a que se referem e padronizadas conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A tabela, não deve estar fechada lateralmente. A fonte utilizada nas tabelas devem ser Times New Roman, tamanho 10, espaçamento simples. Os títulos, fontes e notas possuem espaçamento de 1 linha e não 1,5 linhas.

Tabela 1 – Critérios Fornell e Larcker e Razão Heterotrait-Monotrait

	Fornell-Larcker Criterion						Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)						
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
1. Branding	0,843												
2. Hospitality	0,771	0,850					0,83						
3. Innovation	0,529	0,490	0,849				0,59	0,53					
4. MO	0,619	0,566	0,469	0,822			0,66	0,59	0,50				
5. Tourist_Rel	-0,035	-0,076	0,002	-0,067	0,823		0,06	0,09	0,04	0,08			
6. Vant_Comp	0,690	0,711	0,528	0,766	-0,058	0,79	0,74	0,75	0,57	0,82	0,07		
							7	1	2	0	1	4	

Note: A diagonal em negrito mostra a raiz quadrada da variância média extraída (AVE).

Fonte: dados da pesquisa (2019).

2.2 Sub-título_2

No nonono nono no nono nono O ingresso no nonono nono no nono nono nonono nono no

nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono
nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono
nonono nono no nono nono.

3 Procedimentos metodológicos

3.1 Sub-título_1

No nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono
nono nonono nono no nono nono O ingresso no nonono nono no nono nono nonono nono no
nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono
nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono
nonono nono no nono nono.

3.2 Sub-título_1

No nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono
nono nonono nono no nono nono O ingresso no nonono nono no nono nono nonono nono no
nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono
nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono
nonono nono no nono nono.

4 Análise e discussões

No nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono
nono nonono nono no nono nono O ingresso no nonono nono no nono nono nonono nono no
nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono
nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono
nonono nono no nono nono

5 Conclusões

No nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono
nono nonono nono no nono nono O ingresso no nonono nono no nono nono nonono nono no
nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono
nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono nonono nono no nono nono
nonono nono no nono nono

Referências

BLAIN, M.; LASHLEY, C. Hospitableness: the new service metaphor? Developing an instrument for measuring hosting. **Research in Hospitality Management**. v. 4, n. 1-2, p. 1-8, 2014.

CAMARGO, L. O. L. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

GOTMAN, A. O comercio da hospitalidade é possível? **Revista Hospitalidade**. v. 6, n. 2, p. 3-27, 2009.

KAPERAVICZUS, A. F. **Estudo sobre hospitalidade a bordo das aeronaves brasileiras**. 2019. Tese (Doutorado em Hospitalidade) - Programa de Pós Graduação em Hospitalidade, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2019.

LASHLEY, C.; LYNCH, P.; MORRISON, A. J. **Hospitality: A Social Lens**. Oxford: Elsevier, 2007.