



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE ENGENHARIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CIÊNCIAS AMBIENTAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

EMILLY APARECIDA FREITAS DA SILVA

**PROPOSTA DE MODELO MULTICRITÉRIO PARA HIERARQUIZAÇÃO DAS
UNIDADES FEDERATIVAS DO NORDESTE EM RELAÇÃO A DIVERSIDADE
NO TRABALHO**

MOSSORÓ

2024

EMILLY APARECIDA FREITAS DA SILVA

**PROPOSTA DE MODELO MULTICRITÉRIO PARA HIERARQUIZAÇÃO DAS
UNIDADES FEDERATIVAS DO NORDESTE EM RELAÇÃO A DIVERSIDADE
NO TRABALHO**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de produção.

Orientador: Prof. Dr. André Duarte Lucena

Coorientadora: Prof^a. Ma. Joyce Abreu Maia

MOSSORÓ

2024

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S586p Silva, Emilly Aparecida Freitas da.
PROPOSTA DE MODELO MULTICRITÉRIO PARA
HIERARQUIZAÇÃO DAS UNIDADES FEDERATIVAS DO
NORDESTE EM RELAÇÃO A DIVERSIDADE NO TRABALHO /
Emilly Aparecida Freitas da Silva. - 2024.
43 f. : il.

Orientador: André Duarte Lucena.
Coorientadora: Joyce Abreu Maia.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
Produção, 2024.

1. Diversidade no trabalho. 2. FITradeoff. 3.
Igualdade. 4. Inclusão. 5. VFT. I. Lucena, André
Duarte, orient. II. Maia, Joyce Abreu, co-orient.
III. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

EMILLY APARECIDA FREITAS DA SILVA

**PROPOSTA DE MODELO MULTICRITÉRIO PARA HIERARQUIZAÇÃO
DAS UNIDADES FEDERATIVAS DO NORDESTE EM RELAÇÃO A
DIVERSIDADE NO TRABALHO.**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como requisito
para obtenção do título de Bacharel em
Engenharia de produção.

Defendida em: 11 de abril de 2024

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **ANDRE DUARTE LUCENA**
Data: 26/04/2024 05:53:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profº Dr. André Duarte Lucena
Presidente e orientador

Documento assinado digitalmente
 **JOYCE ABREU MAIA**
Data: 26/04/2024 07:55:13-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª Ma. Joyce Abreu Maia
1º Membro e coorientadora

Documento assinado digitalmente
 **GABRIEL DE OLIVEIRA CASTRO**
Data: 26/04/2024 06:31:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profº Me. Gabriel de Oliveira Castro
2º Membro e arguente

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder o dom da vida, por ser meu maior suporte em dias que difíceis, por nunca deixar de cumprir nenhuma de suas promessas em minha vida e por permitir que eu me sinta amada, protegida e jamais sozinha.

Aos meus pais Daniella Freitas e Luiz Carlos, agradeço pelo amor, cuidado, zelo e por tamanha confiança que depositaram a mim no decorrer deste processo e da vida; A minha irmã Eloah Martins agradeço por acreditar em mim, por me ter como exemplo e por tornar minha vida mais leve com a sua presença; Ao meu esposo José Felix agradeço pelo amor, suporte e paz que causa na minha vida, e por sempre me surpreender da forma mais positiva possível, tornando único cada um dos nossos momentos vividos; Aos meus sogros Joel Borges e Maria Jerusa, por me acolherem e me cuidarem como uma filha; E ao meu afilhado Lauzenberg Terceiro por, mesmo ser saber ainda, ser tamanha luz e alegria na minha vida.

Ao meu professor orientador André Lucena, por tamanho aprendizado e por ser um grande profissional e ser humano no qual tenho como referência. A minha professora coorientadora Joyce Abreu eu agradeço pela disposição, por todo o apoio, pela sua disponibilidade de tempo e tamanha preocupação com o meu trabalho e desenvolvimento. A banca examinadora agradeço pela disposição em ajudar a aprimorar a pesquisa.

Aos meus amigos e demais familiares que sempre me apoiaram em todas as etapas da minha vida, me aconselhando e acreditando em mim.

RESUMO

A importância da diversidade no local de trabalho tem sido cada vez mais reconhecida devido ao seu impacto significativo nas organizações modernas. Portanto, este estudo propõe um modelo multicritério de apoio à decisão para hierarquizar os estados do Nordeste, com o objetivo de fomentar a diversidade e garantir igualdade de oportunidades laborais através de iniciativas governamentais e programas de inclusão social. O trabalho se justifica devido à importância de empregar e avaliar de maneira mais ampla um modelo que leve em conta a diversidade presente no Nordeste, englobando aspectos culturais, étnicos e de gênero. O resultado do modelo proporciona informações valiosas que podem direcionar a criação de políticas que promovam a inclusão e a diversidade no ambiente laboral, além de subsidiar escolhas estratégicas na administração pública. Para abordar o problema, foi empregado o método Value-Focused Thinking (VFT), que auxilia na identificação da hierarquia de valores, e o método FITradeoff, que facilita o processo de tomada de decisão ao permitir uma interação mais direta com o tomador de decisões. Os resultados alcançados refletiram as escolhas deste decisor, fundamentadas em sua experiência no campo de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, por meio da utilização do software FITradeoff. Entretanto, a avaliação de sensibilidade sugere que é crucial incluir mais participantes no processo de tomada de decisão e expandir o escopo para abranger todos os estados do Brasil ou até mesmo todos os municípios.

Palavras-chave: Diversidade no trabalho. FITradeoff. Igualdade. Inclusão. VFT.

ABSTRACT

The importance of diversity in the workplace has been increasingly recognized due to its significant impact on modern organizations. Therefore, this study proposes a multi-criteria decision support model to rank the states of the Northeast, with the aim of promoting diversity and ensuring equal employment opportunities through government initiatives and social inclusion programs. The work is justified due to the importance of employing and evaluating more broadly a model that takes into account the diversity present in the Northeast, encompassing cultural, ethnic and gender aspects. The result of the model provides valuable information that can guide the creation of policies that promote inclusion and diversity in the workplace, in addition to supporting strategic choices in public administration. To address the problem, the Value-Focused Thinking (VFT) method, which helps in identifying the position of values, and the FITradeoff method, which facilitates the decision-making process by allowing more direct interaction with the decision maker, was implemented. . The results achieved reflected the choices made by this decision maker, based on his experience in the field of People Management and Human Resources, through the use of the FITradeoff software. However, the sensitivity assessment suggests that it is crucial to include more participants in the decision-making process and expand the scope to cover all states in Brazil or even all municipalities.

Keywords: Diversity at work. FITradeoff. Equality. Inclusion. Value-Focused Thinking.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Estruturação do trabalho.....	17
Figura 2	–	Elaboração do Modelo Multicritério	26
Figura 3	–	Etapas da pesquisa.....	28
Figura 4	–	Hierarquização dos objetivos através do VFT	32
Figura 5	–	Hierarquização dos estados do Nordeste.....	36
Figura 6	–	Diagrama de Hasse.....	37
Figura 7	–	Análise de Sensibilidade	38
Figura 8	–	Gráfico de Análise de Sensibilidade	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Critérios utilizados no modelo	33
Quadro 2	–	Alternativas	33
Quadro 3	–	Matriz de Consequências	34
Quadro 4	–	Resultado obtido	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES NO TRABALHO	19
2.1.1 Equidade de gênero no mercado de trabalho	20
2.1.2 Inserção e desafios de PCDs no mercado de trabalho	21
2.1.3 Obstáculos na inserção de LGBTQIA ⁺ no mercado de trabalho	22
2.2 MODELAGEM MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO	23
2.2.1 Introdução à MCDA	23
2.2.2 Método FITradeoff	24
3 METODOLOGIA	26
3.1 PROPOSTA DE MODELO MULTICRITÉRIO PARA HIERARQUIZAÇÃO DAS UNIDADES FEDERATIVAS DO NORDESTE EM RELAÇÃO A DIVERSIDADE NO TRABALHO	26
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	27
3.3 MÉTODO PROPOSTO	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	30
4.1 APLICAÇÃO DO MODELO	30
4.1.1 Caracterizar decisor	30
4.1.2 Definição dos objetivos	30
4.1.3 Definição dos critérios	32
4.1.4 Definição das alternativas.....	33
4.1.5 Elaboração da matriz de consequências.....	34
4.1.6 Verificar racionalidade do decisor	34
4.1.7 Escolha do método	35

4.1.8Aplicação do método	35
4.1.9Realizar análise de sensibilidade	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	40
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	40
REFERÊNCIAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, serão abordadas a contextualização do tema proposto, a razão pela qual a pesquisa foi realizada e os objetivos deste trabalho, finalizando com a apresentação da estrutura da pesquisa.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

A noção contemporânea de diversidade como um valor nas relações humanas é resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas. Assim, a diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar a cada um condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades. Ao mesmo tempo, a prática da diversidade representa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais (INSTITUTO ETHOS, 2000).

Apesar dos avanços rumo a uma sociedade mais democrática, conforme apontado por Sandroni (1995), o sistema de emprego capitalista muitas vezes valoriza apenas a capacidade de trabalho que o empregado pode oferecer, sem considerar a pessoa em si. Isso cria desafios para trabalhadores com limitações específicas, como mulheres em idade fértil que podem se ausentar por períodos prolongados devido à licença maternidade, ou indivíduos com deficiências físicas ou intelectuais, como as Pessoas com Deficiência (PCDs). Essas situações levantam dúvidas entre os empregadores quanto à capacidade desses trabalhadores desempenharem suas funções de forma eficaz e com qualidade. Os empregadores duvidam dessa capacidade por acreditarem que as instituições de educação e o investimento no desenvolvimento e na qualificação ainda são falhas (Tanaka & Manzini, 2005), além dos preconceitos construídos nas práticas e representações sociais que dão base à própria cultura geral.

Praticar e valorizar a diversidade são ações que se traduzem no combate ao preconceito e à discriminação. Entretanto, se é fácil encontrar no senso comum a aceitação da premissa de que o preconceito deve ser combatido, é complexo converter essa proposição em mudanças efetivas de culturas, comportamentos, hábitos e rotinas (INSTITUTO ETHOS, 2000).

Nas últimas décadas houve uma percepção de mudança nas práticas das empresas em relação às suas responsabilidades sociais. Isso se deve à crescente consciência da sociedade sobre os impactos negativos no meio ambiente e na saúde humana causados por certas ações empresariais, bem como ao processo de globalização. Essa mudança levou à adoção de práticas de responsabilidade social empresarial, nas quais qualquer iniciativa empresarial é vista como uma ação com consequências sociais. Como a inclusão de pessoas é uma questão centralmente

social, as empresas passaram a assumir responsabilidades no desenvolvimento de habilidades e capacidades dos indivíduos (L. S. Teixeira, 2004).

Devido à grande quantidade de decisões que precisam ser tomadas, é importante estudar o processo de análise e tomada de decisão, assim como os métodos de Análise Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA) que surgem como resultado desse estudo. Dessa forma, é viável aprofundar a compreensão das diversas dimensões do problema e organizá-lo de forma a levar em conta as preferências do tomador de decisão. Além disso, torna-se mais fácil lidar com a introdução de elementos de incerteza nesse contexto.

Portanto, a pesquisa busca classificar os estados do Nordeste em termos de diversidade e igualdade de oportunidades no local de trabalho. A pergunta fundamental é: **"Quais estados do Nordeste devem ser colocados em destaque para orientar as políticas públicas de promoção e inclusão no mercado de trabalho, de acordo com os critérios estabelecidos pelo decisor?"**.

1.2 JUSTIFICATIVA

Apesar de a problemática da diversidade e da inclusão (ou exclusão) no espaço organizacional ter elementos distintos quando se trata das mulheres, dos negros, dos homossexuais e das pessoas com deficiência, é importante destacar que todos esses grupos, cada um à sua maneira, sofrem preconceitos e discriminação, seja para entrar em uma organização, seja para fazer carreira (MAGALHÃES, ANDRADE e SARAIVA, 2017).

Em 2010, quase metade dos ocupados no Nordeste, não tinham instrução ou tinham apenas o ensino fundamental incompleto. Esses trabalhadores representavam 53,5% dos ocupados de Alagoas, 52,7% do Piauí, 51,4% da Paraíba e 50,4% do Maranhão; bem acima da média nacional de 38,5%. O Rio Grande do Norte destacava-se como o Estado com a menor participação de ocupados sem instrução ou só com ensino fundamental incompleto (43,3%) e com maior peso relativo dos ocupados com nível superior completo (10,3%), em 2010 (ARAUJO, 2017).

Para Araújo e Schmidt (2006), as pessoas com deficiência, ao serem excluídas do processo educacional, são privadas de uma série de bens culturais e intelectuais os quais dificultam o processo de inclusão trabalhista e social.

As empresas são também um importantíssimo espaço existencial para seus funcionários. As pessoas vivem no ambiente de trabalho grande parte de seu tempo e nele estabelecem relações profissionais, interpessoais e institucionais de grande relevância. Ao estimular a diversidade e atuar contra a discriminação a empresa está fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estímulo à sua criatividade e cooperação (INSTITUTO ETHOS, 2000).

Diante desse cenário do Nordeste brasileiro, é crucial garantir um acesso cada vez

maior das pessoas com deficiência ao sistema educacional, visando uma transição fluida da escola para o ambiente de trabalho. Além disso, fica claro que é fundamental promover parcerias entre instituições educacionais e empresas, visando capacitar de maneira mais eficaz as pessoas com deficiência para atender às exigências do mercado de trabalho.

Nesse sentido, este estudo se justifica pela necessidade de aplicar e analisar de forma mais abrangente um modelo que leve em consideração a diversidade do Nordeste, em termos de cultura, etnia e gênero. Além de permitir identificar quais unidades federativas estão mais alinhadas com os princípios de igualdade e quais são prioridades para possíveis intervenções de melhorias, tendo assim impacto positivo no direcionamento de políticas públicas e investimento na promoção e na igualdade de oportunidades, promovendo o desenvolvimento inclusivo e equilibrado em todo o Nordeste.

O processo de hierarquização das unidades federativas pode ser realizado com o auxílio das técnicas multicritério, os quais possuem a capacidade de estruturar e solucionar problemas complexos como o que se apresenta. Deste modo, iremos utilizar o método FITradeoff para ordenar os Estados brasileiros que oferecem maiores oportunidades de igualdade e diversidade nas organizações. Para viabilizar essa avaliação, incorporamos a abordagem Value Focused Thinking (VFT) no estudo, de modo a identificar valores e objetivos dos decisores, permitindo uma análise abrangente que considera não apenas aspectos quantitativos, mas também valores e metas fundamentais para a tomada de decisão. Isso contribui para uma avaliação mais precisa da diversidade e igualdade de oportunidades no trabalho nas Unidades Federativas do Nordeste.

1.3 OBJETIVOS

Nesta seção, serão abordados os objetivos gerais e específicos da pesquisa. Os objetivos gerais delineiam a intenção principal do estudo enquanto os objetivos específicos detalham as metas mais específicas a serem alcançadas.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo central deste trabalho é sugerir um modelo multicritério de apoio à decisão, cujo propósito é a hierarquização dos estados do Nordeste com o intuito de promover a diversidade e a igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho. Através dessa hierarquização, busca-se identificar quais estados requerem intervenções e investimentos prioritários para melhorar as condições de inclusão no mercado de trabalho, contribuindo assim para um desenvolvimento mais equitativo e sustentável em toda a região, além de fornecer uma estrutura eficiente para a formulação de políticas públicas e estratégias de inclusão social.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar e analisar os principais critérios que influenciam a diversidade e a igualdade de

oportunidades no ambiente de trabalho nos estados do Nordeste.

- Aplicar o modelo multicritério de apoio à decisão para hierarquizar os estados do Nordeste, destacando aqueles que necessitam de intervenções prioritárias para promover a inclusão social e equidade no mercado de trabalho.
- Realizar estruturação do problema utilizando *Value Focused Thinking* (VFT).
- Oferecer análises e dados fundamentais para orientar e impulsionar a diversidade e inclusão no ambiente profissional dos estados do Nordeste, sendo essenciais para embasar decisões estratégicas tanto no âmbito da administração pública quanto empresarial, proporcionando uma base sólida para a implementação de políticas e práticas voltadas para a igualdade de oportunidades e inclusão no local de trabalho.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho apresenta-se dividido e organizado em cinco parte, conforme mostrado na Figura 1:

Figura 1 – Estruturação do trabalho



Fonte: Autoria Própria (2024)

A primeira parte introduz o estudo, fornecendo uma visão geral do tema abordado no trabalho, incluindo objetivos gerais e específicos, justificativa e sua importância.

A segunda parte aborda de forma detalhada a fundamentação teórica, destacando estudos anteriores sobre diversidade e igualdade de trabalho e Modelagem Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA). Esses temas são embasados por autores com validação científica dos seus estudos, leis e literatura especializada.

Na terceira parte, a metodologia é explanada em termos de sua natureza, objetivos e métodos, além de mostrar a estrutura do trabalho em relação ao método proposto.

A quarta parte do trabalho, apresenta os resultados e discussões do estudo, detalhando a elaboração do Value-Focused Thinking (VFT), o processo de desenvolvimento do modelo de

MCDA, sua aplicação em software de auxílio à decisão multicritério e os resultados obtidos.

Por fim, a quinta parte traz as considerações finais, incluindo uma análise dos resultados para determinar se os objetivos foram atingidos e validar os resultados obtidos, além das sugestões para os trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção do trabalho fornecerá uma visão abrangente das teorias e conceitos fundamentais relacionados à diversidade e igualdade de oportunidades no trabalho, além de explorar o papel crucial da Análise Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA) como ferramenta de apoio à tomada de decisões estratégicas para promover um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo.

2.1 DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES NO TRABALHO

Durante as décadas de 2010 e 2020, houve uma crescente importância atribuída à diversidade no contexto laboral, especialmente no campo da gestão e dos negócios. Além das pesquisas acadêmicas da área de administração que enfatizam a diversidade nas organizações (IRIGARAY, 2008; LORENTZ, 2014), observamos também na mídia diversos relatos sobre comportamentos discriminatórios, como racismo, homofobia e sexismo, ocorrendo no ambiente de trabalho. Esse fenômeno resultou em uma ampla discussão sobre o tema nos meios de comunicação, com especial destaque para a mídia voltada aos negócios e aos espaços organizacionais.

Nos últimos anos, observamos uma mudança nessa dinâmica, em parte impulsionada pela mobilização de movimentos nacionais e internacionais em prol dos grupos considerados minoritários, cujos direitos são reconhecidos de forma limitada. No mesmo contexto, ocorreu o surgimento de novas legislações no território nacional, por exemplo: Lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência e a Lei das Cotas (FLORES-PEREIRA; ECCEL, 2010).

Conforme o Hanashito, a diversidade é “um fenômeno socialmente construído; onde o conceito de diversidade está relacionado às diferenças entre as pessoas” (2008, p. 59).

Bulgarelli (2008, p. 34) refere-se a diversidade como uma abordagem que visa incluir e abranger a todos: “falar sobre diversidade é falar sobre nós mesmos e os outros, na relação que estabelecemos, nas nossas próprias características, história, cultura”.

De acordo com Sales (2017), nos últimos anos, a questão da diversidade no ambiente corporativo tem sido um tema de grande interesse para várias organizações, inclusive para empresas multinacionais que atuam no Brasil. Embora essas empresas tenham um grande contingente de funcionários, tem sido observada a falta de representatividade de grupos como mulheres, negros, pessoas com deficiência, membros da comunidade LGBTQIA+ e outros, o que tem gerado debates sobre preconceito e igualdade de oportunidades. Algumas empresas estabelecidas no Brasil estão atentas a esse cenário e têm revisado de forma explícita suas políticas de recrutamento e seleção, investido em programas de treinamento, diversificado suas estratégias de comunicação e promovido a inclusão de grupos historicamente excluídos.

2.1.1 Equidade de gênero no mercado de trabalho

De acordo com a ONU Mulheres, a igualdade de gênero envolve a liberdade de todos os indivíduos para desenvolverem suas capacidades pessoais e tomarem decisões sem serem limitados pelas expectativas sociais de gênero. Essa abordagem enfatiza o respeito e a valorização dos comportamentos, desejos e necessidades de cada pessoa, destacando que homens e mulheres não precisam se tornar iguais e que o gênero não deve ser usado como critério para definir responsabilidades, direitos e oportunidades. (SAVONE e RODRIGUES, 2022, p.36).

No contexto brasileiro, a legislação avançada contrasta com a persistente desigualdade de gênero, revelando uma realidade complexa. Apesar do progresso das mulheres em áreas como educação e benefícios sociais, onde superaram os homens em titulações acadêmicas e acesso a programas governamentais, ainda enfrentam desafios no mercado de trabalho. A participação feminina é menor, há maior informalidade e disparidades salariais persistentes. Embora as desigualdades tenham diminuído ao longo do tempo, a redução do hiato de gênero tem sido lenta, devido não apenas a discriminações no mercado de trabalho, mas também a questões culturais, sociais e desafios na conciliação entre família e emprego. Essa dinâmica complexa reflete uma necessidade contínua de abordagens integradas para promover a verdadeira igualdade de gênero no Brasil (ALVES, 2016).

Nos anos 1980, os movimentos e lutas em prol do feminismo desencadearam transformações que influenciaram profundamente o comportamento e os valores associados ao papel da mulher na sociedade. Esse período se destacou pelo aumento da participação feminina no mercado de trabalho, pela ampliação do acesso à educação em diversos níveis, pela presença mais expressiva das mulheres em espaços públicos e pela redução do número de filhos por família. No entanto, dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 1988 revelaram que, embora houvesse um crescimento significativo da presença feminina no mercado de trabalho, ainda havia uma segregação ocupacional baseada no gênero. As mulheres eram mais comuns em áreas como costura, enfermagem, educação, secretariado e telefonia, refletindo uma distribuição desigual de ocupações entre homens e mulheres naquela época (BRUSCHINI; LOMBARDI, 1999).

O movimento feminista desempenhou um papel crucial ao expor as disparidades salariais e de acesso ao emprego formal entre homens e mulheres. Essas denúncias impactaram a opinião pública e as agências governamentais, que, por sua vez, exerceram pressão sobre as empresas para que adotassem uma postura mais ativa no combate a essas desigualdades (BARSTED, 1994; FARAH, 2004).

Ao longo da história, a entrada das mulheres no mercado de trabalho geralmente se deu em posições menos vantajosas em termos de salário, contratos de trabalho e condições laborais. Inicialmente, as ocupações femininas estavam ligadas às responsabilidades domésticas,

trabalhos não remunerados, produção para consumo próprio e familiar, além dos tradicionais campos como ensino e enfermagem. A análise dos dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho revelou que somente a partir dos anos 1990 houve uma consolidação da presença feminina em carreiras técnicas e científicas, como medicina, engenharia e direito, antes consideradas predominantemente masculinas (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2000).

As mulheres em espaços de liderança, em ramo de atuação socialmente atribuídas a contextos masculinos, podem apresentar a tendência em adotar padrões de comportamento preventivo ao preconceito e ações que podem desvalorizá-las pela condição de gênero. Gasparin, Mercali e Scheffer (2017) observaram que, mesmo sendo reconhecidas e tratadas com respeito, em um contexto específico de liderança em empresas familiares, se percebe desconfiança de funcionários do sexo oposto em atividades e tarefas de especificidade técnica, em que, socialmente seriam direcionadas ao masculino.

Contrariando as expectativas pessimistas, houve um aumento significativo da participação feminina no mercado de trabalho nas décadas seguintes. Esse fenômeno foi impulsionado pelo aumento da escolaridade das mulheres e pelas transformações econômicas, sociais e demográficas ocorridas na segunda metade do século XX (ALVES e CAVENAGHI, 2019, p. 14-15).

2.1.2 Inserção e desafios de PCDs no mercado de trabalho

Segundo dados da Organização Mundial da Saúde disponibilizados no Relatório Mundial Sobre a Deficiência (OMS, 2011), estima-se que mais de um bilhão de pessoas, ou 15% da população mundial, convivam com alguma forma de deficiência.

Diante dessa realidade, órgãos internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) promulgaram documentos assegurando os direitos básicos universais dessas pessoas.

O primeiro movimento nacional para estabelecer uma igualdade de oportunidades para as PCDs no mercado de trabalho se deu na Constituição de 1988 que assegura a “proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência” (art. 7 parágrafo XXXI da Constituição). Em consonância com a já citada Convenção 159 da OIT, o governo brasileiro aprovou em julho de 1991 a Política Nacional de Cotas, também chamada de “Lei de Cotas”, por meio da Lei de nº 8.213, que em seu artigo 93 diz que “A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência habilitadas”.

Entretanto, apesar dos aparatos legais, o mercado de trabalho brasileiro ainda se mostra

resistente à inclusão de PCDs. Segundo García (2014) e Monteiro et al. (2011), um dos motivadores deste cenário é a concepção preconceituosa e estereotipada sobre a deficiência estar associada à ideia de dependência e incapacidade.

Essa visão de que a PCDs é menos produtiva e, portanto, gera menos lucro para a empresa, é pautada em uma série de ideias préconcebidas enraizadas em nossa sociedade, como demonstra o estudo de Carvalho-Freitas e Marques (2009), no qual verificaram que, de acordo com os entrevistados, nem todos os setores são adequados ao emprego de PCDs.

É fundamental que se busque desenvolver ações para trazer a diversidade para dentro das empresas, buscando desta forma, minimizar os efeitos do preconceito e da desigualdade, tornando nossas instituições mais inclusivas e acessíveis às pessoas com deficiências (ETHOS, 2002). Nesse cenário, é fundamental promover uma cultura que valorize as pessoas com deficiência no ambiente profissional, reforçando a necessidade de estabelecer um processo constante de aprendizado nas organizações.

Nesta perspectiva, a inclusão de profissionais com deficiência deve estar centrada principalmente mudança no pensamento e na forma de conduzir dos gestores, oportunizando novas experiências as PCDs dentro das empresas, permitindo que estes rompam com os diversos paradigmas construídos aos longos anos, e possam transformar o pensamento relacionado ao trabalho, permitindo assim, um novo olhar das instituições sobre a qualidade do processo de inclusão, demonstrando ainda, que as empresas podem exercer seu papel social fundamental, sem deixar de lado função lucrativa (HABER, 2016).

2.1.3 Obstáculos na inserção de LGBTQIA+ no mercado de trabalho

Segundo levantamento feito por Debeluck e Timm (2015), a estimativa é que, no Brasil, em torno de 9% da população (cerca de 18 milhões de pessoas) façam parte do grupo LGBTQIA+ (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transgêneros, queer, intersexuais, assexuais e demais possibilidades de existência), sendo que destes 25,5% são gays, 23,4% bissexuais e 7,6% lésbicas.

A Consultoria Santo Caos (2015) realizou uma pesquisa com 230 pessoas LGBTQIA+ e evidenciou que 53% dos entrevistados não declaram sua orientação sexual no trabalho por medo de sofrerem discriminação, demissão ou de terem questionadas as suas habilidades profissionais e 40% já sofreram discriminação no trabalho, tendo como as principais situações descritas: piadas sem consentimento, por parte de colegas e superiores, assédio moral e exposição por colegas, seguidas de pedido de demissão. Por medo, essas pessoas acabam inventando uma vida ‘paralela’ e criando estratégias para que seus colegas não descubram sua orientação sexual.

No ano de 2013 foi criado o Fórum de empresas e direitos LGBTs, o qual discute sobre as especificidades das políticas relacionadas a essas minorias no contexto organizacional (Sales,

2017), nos quais empresas brasileiras e multinacionais são signatárias. Trata-se de uma iniciativa empresarial que reúne executivos, ativistas, representantes do Estado e profissionais das áreas de diversidade, recursos humanos e sustentabilidade. O fórum foi criado por iniciativa de Reinaldo Bulgarelli, que é consultor em questões de diversidade e sustentabilidade, em conjunto com representantes de algumas empresas. As organizações participantes do fórum são em sua maioria organizações de grande porte, principalmente empresas privadas e multinacionais, embora também existam algumas empresas brasileiras e do setor público.

O Brasil tem notado em sua história a atual elaboração e a implementação de políticas públicas voltadas especificamente para a população de lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais (LGBT's). Esse fenômeno resulta da junção de vários fatores sociais e de uma trajetória política protagonizada pelo movimento LGBTQIA+, desde o seu surgimento, em meio a ditadura militar, e permanecendo até os dias atuais (PEREIRA, 2016).

O homossexual também deseja estar inserido no mercado de trabalho, mas as experiências vivenciadas na escola fazem com que o mesmo interrompa os estudos, e por falta de qualificação, não conseguem construir uma carreira socialmente aceitável. Quando encontram algum trabalho digno, os homossexuais precisam demonstrar um desempenho muito além do esperado para que seu emprego seja garantido. Embora esteja caminhando para implementação de políticas públicas voltadas para esta população, no Brasil ainda não existem cotas públicas para inclusão do segmento LGBTQIA+ nem um mercado definido para os homossexuais, o que dificulta mais a inclusão da população LGBTQIA+ (SOUZA, 2016).

A educação encaminha a você a oportunidade de mudar, aceitar e respeitar as diversas formas de opiniões e expressões dos outros indivíduos, seja no campo sexual ou não. Com base nessa essência, passamos a incluir pessoas que pensamos serem diferentes de nós em todos os contextos sociais, envolvendo o ambiente de trabalho. Aceitar que somos todos diferentes de aparência física, na maneira que pensamos sobre determinados assuntos, entre outras diferenças, mas que além disso somos e sempre seremos iguais no direito à dignidade e a oportunidade (ALENCAR; SANTOS; MELO, 2018).

2.2 MODELAGEM MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO

Neste capítulo serão exploradas as bases conceituais e metodológicas da modelagem multicritério de apoio à decisão, destacando sua importância e aplicabilidade em diferentes contextos de tomada de decisão.

2.2.1 Introdução à MCDA

Apoio à decisão é a atividade da pessoa que, pela utilização de modelos de forma explícita, mas não necessariamente formalizados por completo, auxilia na obtenção de elementos que respondam às questões expostas por um stakeholder (decisor) em um processo decisório.

Esses elementos trabalham para clarificar a decisão e, usualmente, conduzi-la a uma recomendação (ROY, 1996).

O modelo de decisão multicritério conforme Almeida (2013) surgiu da necessidade humana de desenvolver uma forma de se buscar executar a decisão seja de alocação de recursos, seja de ações utilizando a racionalidade e abarcando a possibilidade de utilizar mais de um critério de decisão, o que permite a aproximação da decisão da melhor opção de investimento, de ação ou alocação.

Segundo Almeida e Costa (2003), o apoio multicritério à decisão tem como princípio buscar o estabelecimento de uma relação de preferências (subjetivas) entre as alternativas que estão sendo avaliadas sob a influência de vários critérios no processo de decisão.

Segundo Diehl (apud; BORNIA & WERNKE, 2001), a análise de multicritérios não buscam ou apresentam uma solução ótima para um dado problema, mas a mais coerente com a escala de valores e com o método utilizado. Trata-se de uma tentativa de racionalização de atributos muitas vezes subjetivos, o que não significa que somente este tipo seja abordado.

Para Malczewski (1999), os problemas multicritério envolvem seis componentes, quais sejam: objetivos, decisor ou decisores, conjunto de critérios de decisão, conjunto de alternativas, conjunto de estado da natureza e consequência das decisões.

Na visão de Bana e Costa (1988), o processo decisório pode ser dividido em duas fases: uma de análise do sistema em estudo, conducente à identificação, caracterização e hierarquização dos principais intervenientes e a explicitação das alternativas de decisão potenciais, que se pretendem comparar entre si; a outra fase, de avaliação propriamente dita no sistema, que pode ser denominada de síntese, tem a finalidade de esclarecer a escolha, recorrendo à aplicação de métodos multicritério para apoiar a modelagem das preferências dos atores e sua agregação.

2.2.2 Método FITradeoff

O método FITradeoff surgiu de acordo com Almeida et al (2016) dentro de um contexto em que se busca desenvolver um modelo de decisão que seja mais facilmente compreendido pelo decisor principalmente no momento da definição dos pesos e avaliações das alternativas por parte do mesmo.

De acordo com Almeida et al (2016) o método FITradeoff utiliza-se da análise parcial e superficial das preferências do decisor para determinar qual a alternativa que é preferível em relação as demais avaliando as alternativas de acordo com um modelo aditivo MVAT. Tal método multicritério tem como principal diferencial a melhor compreensão do decisor sobre o processo de elicitação flexível, permitindo uma maior comparabilidade dos resultados, sendo, por isso, classificado como um procedimento de elicitação de trade off flexível e interativo para modelos aditivos.

Pode-se inferir que o método FITradeoff é eficiente de acordo com Pessoa et al (2016) já

que possibilita que o decisor realize o processo de definição dos pesos de uma forma mais consciente e mais próxima da realidade atribuindo a avaliação do critério não somente a definição do grau de importância relativo a cada um mais sim uma escala de importância entre os critérios elencados.

A elicitação é conduzida junto ao decisor por meio de um processo interativo e flexível. A interatividade se dá de forma que a cada pergunta feita, o modelo tenta encontrar uma solução para o problema. A flexibilidade do método consiste em avaliar sistematicamente a possibilidade de encontrar a solução do problema enquanto o processo de elicitação está sendo conduzido. Assim, o procedimento de elicitação pode ser suspenso assim que a solução for encontrada com a informação parcial obtida durante o processo (DE ALMEIDA et al., 2016).

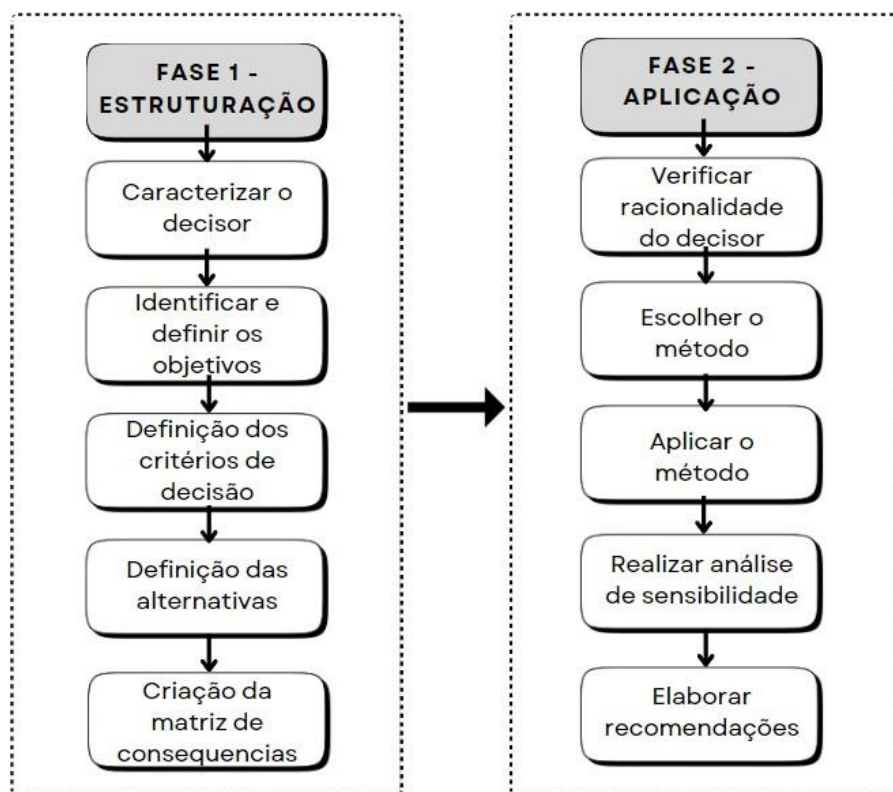
3 METODOLOGIA

Na seção dedicada à metodologia de pesquisa apresentada neste estudo, são delineados três elementos fundamentais: a natureza da pesquisa, seus objetivos e o modelo empregado. Esses componentes desempenham um papel essencial desde o início do processo de pesquisa até a conclusão do trabalho, sendo pilares que sustentam o desenvolvimento e a eficácia da análise em questão.

3.1 PROPOSTA DE MODELO MULTICRITÉRIO PARA HIERARQUIZAÇÃO DAS UNIDADES FEDERATIVAS DO NORDESTE EM RELAÇÃO A DIVERSIDADE NO TRABALHO

Abaixo, na Figura 2, mostra o esquema da criação e aplicação do modelo que foi elaborado para hierarquização dos estados do Nordeste em relação a diversidade no trabalho.

Figura 2 – Elaboração do Modelo Multicritério



Fonte: Autoria própria (2024)

O modelo multicritério proposto é dividido em duas fases e cada uma delas possui 5 etapas. A primeira fase, da estruturação, o processo inicia com a identificação e caracterização do decisor, onde são expostas suas características, evidenciando sua relevância diante as decisões. Após isto, inicia-se a etapa da identificação e definição dos objetivos, identificando o objetivo estratégico do estudo.

Seguindo, temos a etapa da definição dos critérios de decisão, estes passam por um

processo de refinamento em colaboração com o decisor, assegurando sua pertinência e adequação ao problema analisado. São minuciosamente estabelecidos para abranger aspectos fundamentais ligados à diversidade, como gênero, raça, orientação sexual e inclusão de pessoas com deficiência.

Em seguida, procede-se com a definição das alternativas, elencando os estados do Nordeste através das suas siglas oficiais. A última etapa da primeira fase trata-se da criação da matriz de consequências que cujo propósito é organizar os critérios, as alternativas e seus dados correspondentes para serem aplicados no método. Essa matriz desempenha um papel crucial como ferramenta de avaliação abrangente das implicações das escolhas, proporcionando uma base sólida para a hierarquização dos estados em termos de diversidade e inclusão no trabalho.

Iniciando a segunda fase, ocorre a verificação da racionalidade do decisor como compensatória ou não compensatória. A partir daí é escolhido e aplicado o método através do software *FITradeoff*, que é um método usado para avaliar e comparar alternativas com base em diversos critérios, proporcionando um compromisso entre as preferências do decisor. O processo envolve a elicitación de preferências por meio de perguntas estruturadas, gerando pontuações para cada alternativa e possibilitando análises de sensibilidade para compreender os trade-offs envolvidos.

Ao encerrar o processo, são formuladas as sugestões do método, as quais são embasadas na validação dos resultados alcançados. Essa validação determina a confiabilidade e a utilidade das conclusões obtidas durante o estudo, influenciando diretamente nas recomendações finais a serem feitas.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Se tratando da natureza da pesquisa, refere-se a pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, envolve verdades e interesses locais (SILVA E MENEZES, 2005).

Outra questão a ser colocada na definição de pesquisa aplicada diz respeito a sua capacidade de gerar impacto. Assim, a pesquisa aplicada pode ser definida como conjunto de atividades nas quais conhecimentos previamente adquiridos são utilizados para coletar, selecionar e processar fatos e dados, afim de se obter e confirmar resultados, e se gerar impacto (FLEURY e WERLANG, 2017).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é categorizada como exploratória, uma vez que, de acordo com as indicações de Gil (2008), estudos exploratórios buscam esclarecer, modificar e aprimorar ideias e conceitos, expandindo a compreensão do problema, tornando-o claro e permitindo a construção de hipóteses.

Já com relação ao modelo utilizado foi baseado em Value Focused Thinking (VFT) e FITradeoff, conforme descrito neste estudo, e desenvolvido com o propósito de classificar os

estados do Nordeste de acordo com seu nível de diversidade no ambiente de trabalho.

3.3 MÉTODO PROPOSTO

Com o intuito de disponibilizar dados para a pesquisa, recorreu-se ao banco de dados da plataforma Smartlab, seguindo o contexto da diversidade e igualdade de trabalho na região Nordeste do Brasil. A plataforma Smartlab é um ambiente tecnológico projetado para facilitar a coleta, análise e compartilhamento de dados em diversas áreas de conhecimento, oferecendo visualizações e relatórios detalhados, contribuindo para o desenvolvimento e aprimoramento de soluções inovadoras em diversas áreas.

Dessa forma, apresenta-se na Figura 3 o desdobramento das fases da pesquisa para uma compreensão mais clara das atividades realizadas no estudo.



Fonte: Autoria própria (2024)

Nessa etapa inicial, a pesquisa concentra-se em identificar qual é o problema a ser abordado. Isso envolve compreender a natureza do problema, suas causas e consequências, bem como seu impacto na área de estudo. A formulação da problemática refere-se à elaboração de uma pergunta específica que guiará a investigação e orientará a definição de objetivos, isso inclui estabelecer um objetivo geral, que representa o propósito principal da investigação, e objetivos específicos, que são metas mais específicas que precisam ser alcançadas para atingir o objetivo geral. Esses objetivos orientam o desenvolvimento do estudo e ajudam a responder à problemática.

A segunda etapa envolve a revisão e embasamento da literatura existente relacionada ao tema da pesquisa e serve como base para a construção do conhecimento e a interpretação dos resultados.

A terceira etapa tem como objetivo desenvolver um modelo que permita abordar o problema de pesquisa de forma sistemática e estruturada e realizar a aplicação do método FITradeoff. O uso do VFT (Value-Focused Thinking) é destacado, pois essa abordagem ajuda a

identificar e hierarquizar objetivos, critérios e alternativas, fornecendo uma estrutura sólida para a tomada de decisão durante o estudo. Em seguida, é aplicado numericamente utilizando o FITradeoff, um Sistema de Apoio à Decisão (SAD). Isso implica inserir dados relacionados à hierarquização da problemática, as alternativas consideradas, os critérios de decisão e seus objetivos de maximização ou minimização. O SAD gera comparações entre as situações para ajudar o decisor a escolher a melhor alternativa com base nos critérios estabelecidos.

Por fim, a quarta etapa se trata da análise dos resultados, onde visando responder às questões de pesquisa, verificar a validade das hipóteses levantadas e avaliar o alcance dos objetivos propostos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados abrangentes obtidos da estruturação e implementação do modelo proposto neste estudo. Serão destacadas as descobertas mais relevantes, assim como as suas implicações e contribuições para o campo de pesquisa.

4.1 APLICAÇÃO DO MODELO

Após a criação do modelo, foi conduzida uma aplicação numérica para avaliar sua viabilidade e potencialidade em um caso específico. Esta etapa permitiu verificar a eficácia e a aplicabilidade do modelo desenvolvido. A seção subsequente apresenta a caracterização do decisor.

4.1.1 Caracterizar decisor

O fundamento essencial utilizado para a escolha do decisor desta pesquisa foi de um profissional na área da Gestão de Pessoas, que possuísse uma especialização e tempo considerável de atuação nesta área, de forma que a aplicação do método seja confiável.

Dessa forma, o decisor escolhido possui formação em Gestão de Pessoas com Pós-Graduação em Gestão Organizacional, possuindo cerca de 6 anos de experiência em cargos de Recursos Humanos, como Analista e Gerente Executiva, lidando diretamente com a contratação e gerenciamento de recursos humanos, estando assim diretamente ligada à questão da diversidade e igualdade de oportunidades de trabalho.

4.1.2 Definição dos objetivos

O processo de determinação e classificação dos objetivos começa com a identificação dos objetivos principais, utilizando a metodologia do Value Focused Thinking (VFT). Esta metodologia estruturada busca identificar e priorizar objetivos com base nos valores e propósitos fundamentais de uma organização ou iniciativa. Através do VFT, foi possível analisar cuidadosamente os valores centrais relacionados à igualdade, diversidade e inclusão no contexto do mercado de trabalho, destacando a importância estratégica de promover um ambiente laboral justo, inclusivo e equitativo para todos os profissionais. Os benefícios dessa ferramenta incluem a capacidade de alinhar os objetivos com os valores essenciais da organização, a identificação clara das metas prioritárias a serem alcançadas e a criação de estratégias mais eficazes para promover mudanças positivas e sustentáveis no ambiente de trabalho. Além disso, o VFT também facilita a comunicação e o engajamento das partes interessadas, promovendo uma abordagem colaborativa e orientada para resultados.

Os objetivos são apresentados em ordem de prioridade, destacando a importância dessa

hierarquização para orientar as ações e alocação de recursos de forma estratégica e eficiente. Essa abordagem permite concentrar esforços nos objetivos mais relevantes e impactantes, garantindo que as iniciativas estejam alinhadas com as metas fundamentais e contribuam significativamente para o alcance dos resultados desejados. Além disso, a hierarquização dos objetivos facilita a tomada de decisões, a identificação de áreas de melhoria prioritárias e o monitoramento do progresso, proporcionando uma visão clara e focada das metas a serem alcançadas.

Objetivo 1 (Promover equidade no mercado de trabalho): Esta meta visa estabelecer um ambiente de trabalho justo e igualitário para todos os profissionais, independentemente de sua identidade de gênero, origem étnica, orientação sexual ou capacidade física. Isso implica em implementar políticas e práticas que garantam tratamento equitativo em todos os aspectos do emprego, desde o recrutamento e seleção até o desenvolvimento profissional e as oportunidades de promoção.

Objetivo 2 (Impulsionar a diversidade étnico-racial nas organizações): Esta meta busca aumentar a presença de grupos étnico-raciais diversos em todos os níveis organizacionais. Isso inclui a implementação de políticas de recrutamento inclusivas, programas de capacitação e desenvolvimento para profissionais de diferentes origens, e a criação de um ambiente de trabalho acolhedor e respeitoso para todos. Dentro deste objetivo é importante frisar sobre a necessidade da redução do percentual de mulheres negras sub-representadas. Essa meta visa não apenas aumentar a representatividade dessas profissionais nos quadros das empresas, mas também criar um ambiente mais inclusivo e acolhedor para todas as mulheres negras, garantindo que elas tenham oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento profissional. Para alcançar essa meta, é fundamental implementar políticas de recrutamento inclusivas, programas de capacitação e desenvolvimento específicos para mulheres negras, e criar uma cultura organizacional que valorize a diversidade e combata o racismo e a discriminação no ambiente de trabalho.

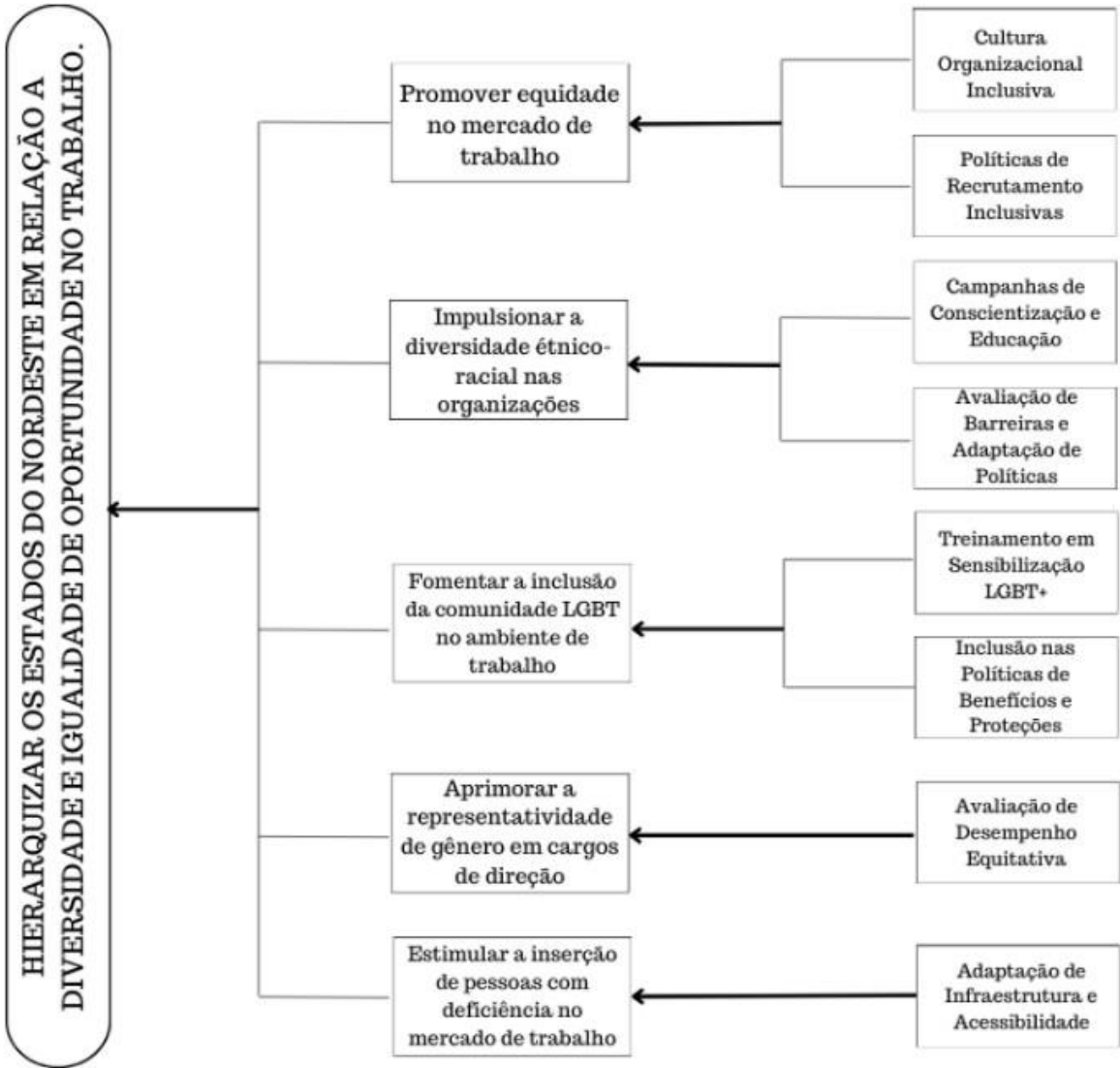
Objetivo 3 (Fomentar a inclusão da comunidade LGBTQIA+ no ambiente de trabalho): A inclusão da comunidade LGBTQIA+ no ambiente de trabalho é fundamental para garantir um espaço onde todas as pessoas se sintam respeitadas e valorizadas. Isso requer a implementação de políticas antidiscriminatórias, treinamentos de sensibilização, e a criação de uma cultura organizacional inclusiva e acolhedora.

Objetivo 4 (Aprimorar a representatividade de gênero em cargos de direção): A promoção da igualdade de gênero em cargos de direção é essencial para superar as disparidades e preconceitos que historicamente limitaram o avanço das mulheres no mercado de trabalho. Isso envolve a implementação de políticas de equidade salarial, programas de mentoria e desenvolvimento de liderança para mulheres, e a eliminação de barreiras sistêmicas que impedem o acesso igualitário a oportunidades de crescimento profissional.

Objetivo 5 (Estimular a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho): A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é um imperativo ético e social, além de trazer benefícios tangíveis para as empresas. Isso requer a adoção de medidas para melhorar a acessibilidade física e digital dos ambientes de trabalho, a implementação de políticas de recrutamento inclusivas, programas de capacitação e adaptação de funções para acomodar diferentes tipos de deficiência.

Na Figura 4 abaixo, é exibida a representação visual do mapa de objetivos resultante da aplicação do VFT (Value-Focused Thinking).

Figura 4 – Hierarquização dos objetivos através do VFT



Fonte: Autoria própria (2024)

4.1.3 Definição dos critérios

Após definir e classificar os objetivos usando o VFT, identificamos critérios associados

a cada objetivo para auxiliar na tomada de decisão e hierarquização dos estados do Nordeste em termos de diversidade e igualdade no ambiente de trabalho, conforme descritos abaixo:

Quadro 1 – Critérios escolhidos no modelo

CRITÉRIO	SÍMBOLO	DESCRIÇÃO	OBJETIVO
Cargos de direção feminina	C1	Percentual de mulheres em cargos de direção	Maximizar
Mulheres negras em trabalho doméstico	C2	Percentual de mulheres negras atuando em trabalho doméstico	Minimizar
Diferença salarial por gênero	C3	Diferença Salarial entre homens e mulheres no setor formal	Minimizar
Reconhecimento do nome social de travestis e transexuais	C4	Existência de leis que reconheça o nome social de travestis e transexuais em seu âmbito	Maximizar
Políticas LGBTQ+	C5	Existência de Políticas ou programas que promovem os Direitos LGBTQ+	Maximizar
PCDs inseridos no mercado formalmente	C6	Percentual de vínculos de PCD em empregos formais	Maximizar
Igualdade salarial para PCDs	C7	Remuneração média dos Trabalhadores com Deficiência (PCD) no Mercado Formal	Maximizar

Fonte: Autoria própria (2024)

Os critérios associados ao problema desenvolvido na pesquisa são: cargos de direção feminina, mulheres negras em trabalho doméstico, diferença salarial por gênero, reconhecimento do nome social de travestir e transexuais, políticas LGBTQIA+, PCDs inseridos no mercado formalmente e igualdade salarial para PCDs.

4.1.4 Definição das alternativas

Se tratando do objetivo de hierarquizar os 9 estados do Nordeste com base em suas criticidades com relação a diversidade e igualdade no trabalho, foram utilizadas as próprias abreviações dos estados para representar estas alternativas, conforme mostra no Quadro 2.

Quadro 2 – Alternativas

CÓDIGO	UNIDADE FEDERATIVA
AL	ALAGOAS
BA	BAHIA
CE	CEARÁ
MA	MARANHÃO
PB	PARAÍBA
PE	PERNAMBUCO
PI	PIAUÍ
RN	RIO GRANDE DO NORTE
SE	SERGIPE

Fonte: Autoria própria (2024)

4.1.5 Elaboração da matriz de consequências

Após a definição dos critérios e alternativas, conduziu-se para a criação da Matriz de Consequências, registrando os dados, que foram coletados no Smartlab, para cada um dos critérios relacionados as suas alternativas, conforme apresentados no Quadro 3:

Quadro 3 – Matriz de Consequências

ALTERNATIVAS	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
AL	42,8	66,6	88,1	0	0	0,8	2200
BA	39,4	77,6	122	1	0	0,9	2500
CE	40,9	68,9	195,3	0	0	1,3	2000
MA	41,3	74,3	246,4	0	1	0,8	2100
PB	40,1	61,1	101,4	1	1	0,9	2300
PE	40,7	65,8	85,5	1	1	1,1	2600
PI	41,7	73,6	166,9	1	1	0,7	2000
RN	40,4	60,9	222,4	1	0	1,1	2100
SE	40,3	71,4	-25,9	0	0	1,1	2300

Fonte: Autoria própria (2024)

Os dados apresentados na tabela correspondem aos resultados obtidos por cada um dos estados mencionados em relação a cada um dos parâmetros definidos pela tomadora de decisões ao criar o modelo. Os critérios C1 e C2 estão expressos em percentagens, representando a participação de mulheres em cargos de direção e atuação de mulheres negras no trabalho doméstico, respectivamente. O critério C3 expressa a diferença salarial entre homens e mulheres. Os critérios C4 e C5, por sua vez, são discretos, pois avaliam a existência de leis que reconheça o nome social de travestis e transexuais no ambiente de trabalho e políticas públicas relacionadas à promoção dos direitos LGBTQIA+, nesta ordem. Por último, os critérios C6 e C7 representa o percentual de vínculos de PCDs em empregos formais e os valores absolutos dos salários de indivíduos com necessidades especiais, respectivamente.

4.1.6 Verificar racionalidade do decisor

Foi observado que o tipo de racionalidade exigida para o tomador de decisões atingir seus principais objetivos é do tipo compensatória, pois reflete a importância de um critério em relação ao outro. Isso significa que o modelo estruturado com base nessa abordagem permite que o tomador de decisões compare duas alternativas que diferem em um critério específico, enquanto

os demais critérios permanecem constantes.

Devido ao fato de o ranking ser baseado na criticidade, ou seja, quanto melhor a situação da unidade federativa (UF) em relação a diversidade e igualdade no ambiente de trabalho, melhor seria sua posição no ranking, a resposta do tomador de decisões tinha um viés de escolher o critério que tinha a maior influência positiva para a UF. Dessa forma, os estados com maior criticidade são os colocados nas últimas posições do ranking.

4.1.7 Escolha do método

O método escolhido foi o *FITradeoff*, por ser uma abordagem metodológica projetada com o objetivo específico de hierarquizar estados do Nordeste do Brasil em relação à diversidade e igualdade no ambiente de trabalho. Seu propósito fundamental é fornecer uma estrutura analítica que permita aos tomadores de decisão comparar e avaliar diferentes aspectos relacionados à diversidade e inclusão, como representatividade de gênero, inclusão de pessoas com deficiência, igualdade salarial e oportunidades de desenvolvimento.

Entre os benefícios do *FITradeoff* estão a capacidade de priorizar ações e políticas que promovam a diversidade e a igualdade, identificar pontos fortes e áreas de melhoria em cada estado e fornecer uma base objetiva para decisões estratégicas. Além disso, sua aplicação sistemática e estruturada permite uma análise mais completa e abrangente, considerando múltiplos critérios e suas inter-relações.

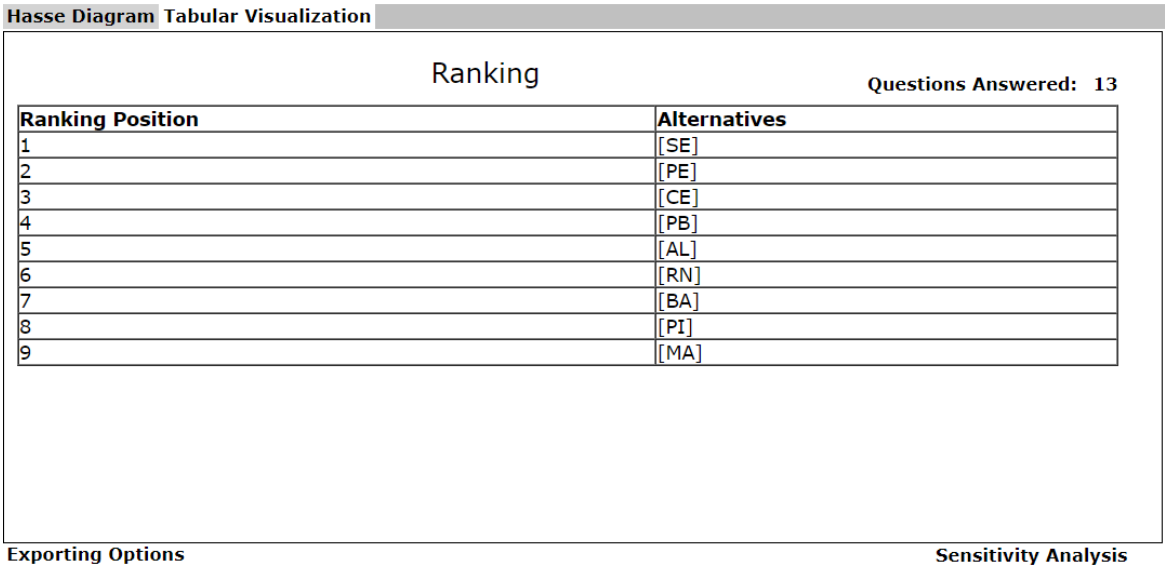
Ao fornecer uma estrutura clara e transparente, o *FITradeoff* ajuda a garantir que as decisões sejam tomadas de forma justa e equitativa, levando em consideração diversos aspectos da diversidade e inclusão. Isso não só beneficia as organizações e empresas envolvidas, mas também contribui para o fortalecimento de ambientes de trabalho mais diversos, inclusivos e justos em toda a região do Nordeste.

4.1.8 Aplicação do método

Nesta seção do trabalho, foi empregado o método *FITradeoff*, no qual o tomador de decisão é solicitado a optar, com base em sua expertise no campo de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, entre as consequências A ou B. Cada uma dessas consequências prioriza um dos sete critérios estabelecidos na pesquisa (cargos de direção feminina, mulheres negras em trabalho doméstico, diferença salarial por gênero, reconhecimento do nome social de travestis e transexuais, políticas LGBTQIA+, PCDs inseridos no mercado formalmente e igualdade salarial para PCDs), indagando ao tomador de decisão sobre qual cenário ele prefere selecionar. Ao concluir este estágio de questionamentos, foi obtido por meio do programa o ranking das opções, conforme ilustrado na Figura 5:

Figura 5 – Hierarquização dos estados do Nordeste

Results



Scaling constants boundaries graph

Fonte: Software FITradeoff (2024)

Para oferecer uma representação mais clara do ordenamento das opções criado pelo programa, foi desenvolvido o Quadro 4:

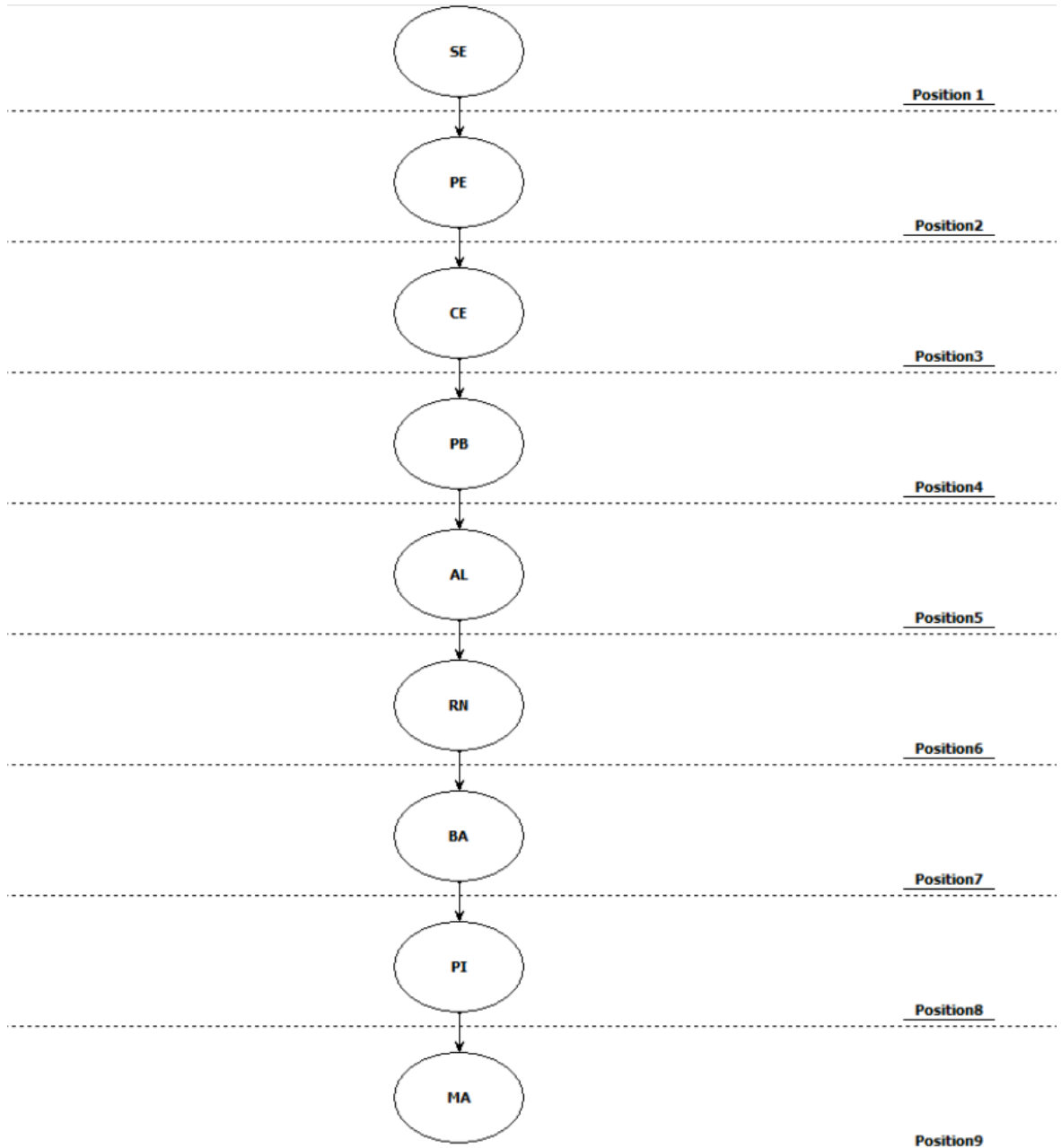
Quadro 4 – Resultado obtido

RANKING	CÓDIGO	UNIDADE FEDERATIVA
1º	SE	SERGIPE
2º	PE	PERNAMBUCO
3º	CE	CEARÁ
4º	PB	PARAÍBA
5º	AL	ALAGOAS
6º	RN	RIO GRANDE DO NORTE
7º	BA	BAHIA
8º	PI	PIAUÍ
9º	MA	MARANHÃO

Fonte: Autoria própria (2024)

A seguir, a representação do ranking através do Diagrama de Hasse, uma representação gráfica usada para mostrar a ordem parcial de elementos em um conjunto. Sua característica principal é que ele elimina redundâncias, tornando a representação mais compacta e de fácil entendimento. Segue abaixo na Figura 6:

Figura 6 – Diagrama de Hasse



Fonte: Software FITradeoff (2024)

Portanto, levando em consideração a sobreposição dos dados coletados e as respostas do tomador de decisão, os estados mais críticos com relação a diversidade e igualdade no trabalho são o Maranhão, Piauí e Bahia, ocupando a 3 últimas colocações no ranking. Enquanto os estados menos críticos são Sergipe, Pernambuco e Ceará que ocupam o primeiro, segundo e terceiro lugar, respectivamente.

4.1.9 Realizar análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade do software FITradeoff é uma etapa crucial que visa avaliar o

impacto das variações nos dados de entrada sobre os resultados gerados. Essa análise permite compreender como pequenas mudanças nos parâmetros podem influenciar as decisões finais tomadas pelo sistema. Ao modificar as variáveis de entrada dentro de intervalos específicos, os usuários podem visualizar como as escolhas preferenciais podem se alterar e identificar quais critérios têm maior peso na tomada de decisão. Dessa forma, a análise de sensibilidade no *FITradeoff* contribui significativamente para a tomada de decisões mais sólidas e fundamentadas.

Conforme apresentado na Figura 7, a porcentagem de variação foi ajustada em +10% e -10% para os cinco critérios contínuos estabelecidos na pesquisa.

Figura 7 – Análise de Sensibilidade

[<<Back](#)

Sensitivity Analysis

Please, select below which criteria you want to vary:

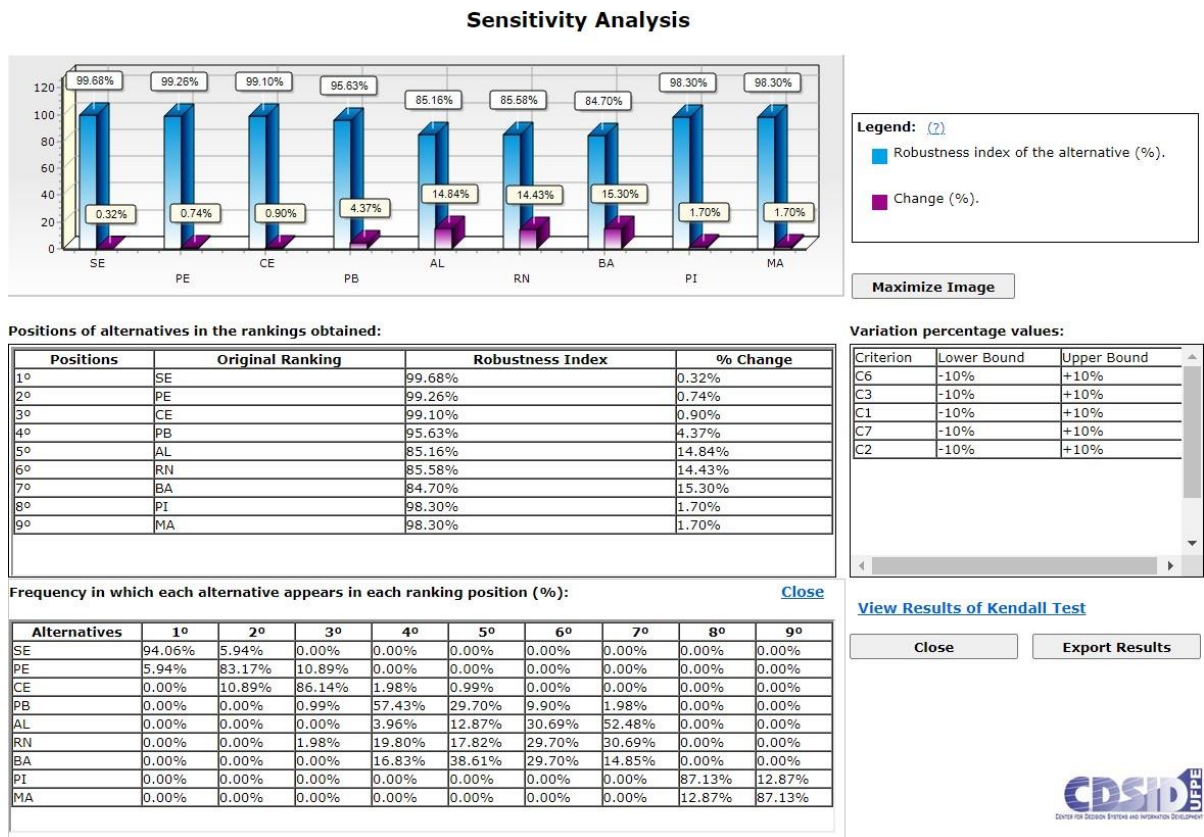
☐	Criteria	Type	Preference Direction	Lower Limit		Upper Limit	
☒	C6	Natural	Maximization	-	10 %	+	10 %
☒	C3	Natural	Minimization	-	10 %	+	10 %
☒	C1	Natural	Maximization	-	10 %	+	10 %
☒	C7	Natural	Maximization	-	10 %	+	10 %
☒	C2	Natural	Minimization	-	10 %	+	10 %
☐	C5	Constructed	Maximization				
☐	C4	Constructed	Maximization				

Fonte: Software FITradeoff (2024)

Após escolher os critérios a serem variados com base no percentual definido, o software gera a análise de sensibilidade, que indica o quanto os resultados podem ser afetados por variações. Dessa forma, quanto mais próximo de 100%, melhor, indicando que os resultados se mantêm estáveis diante de mudanças externas. Conforme mostrado na Figura 8, as alternativas obtiveram valores entre 84,7% e 99,68%, indicando que o método apresenta um bom desempenho nesse aspecto.

Além disso, na Figura 8, o gráfico revela que, após 10.000 ciclos e com a variação de $\pm 10\%$ nos parâmetros, o estado de Sergipe permaneceu em primeiro lugar 94,06% das vezes e Maranhão e Piauí permaneceram em 9º e 8º colocação, respectivamente, 87,13% das vezes. Enquanto os outros estados tiveram suas posições no ranking alterada, o que sugere que o modelo apresenta alta variabilidade. Isso indica a importância de uma avaliação mais detalhada dos critérios utilizados para garantir a consistência e confiabilidade dos resultados. Segue abaixo os resultados obtidos:

Figura 8 – Gráfico da Análise de Sensibilidade



Fonte: Software FITradeoff (2024)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo visa destacar a contribuição significativa da pesquisa, analisando o impacto potencial que ela pode gerar. Além disso, são oferecidas sugestões para trabalhos futuros.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa teve como objetivo central a proposição de um modelo multicritério para a hierarquização das Unidades Federativas do Nordeste em relação à diversidade no trabalho. Ao longo deste estudo, foram realizadas etapas como a identificação dos objetivos, critérios e alternativas que seriam utilizadas como ponto de partida da pesquisa. A partir disto, foi aplicado o modelo FITradeoff, considerando todas as preferências do decisor, que foi escolhido previamente com base nos objetivos a serem atingidos.

A metodologia empregada no FITradeoff permitiu considerar múltiplos critérios simultaneamente, levando em conta suas ponderações e interações, o que resultou em uma hierarquização mais precisa e equilibrada.

A hierarquização gerada pelo modelo permitiu identificar pontos fortes e áreas de melhoria em cada unidade federativa, contribuindo assim para o desenvolvimento de estratégias e políticas mais direcionadas e eficazes na promoção da diversidade e inclusão nos locais de trabalho da região. A análise dos resultados obtidos demonstrou a eficácia e a aplicabilidade do modelo proposto, fornecendo insights valiosos sobre a situação atual dos estados do Nordeste em relação à diversidade no trabalho, além de enfatizar a relevância de adotar uma abordagem balanceada ao tomar decisões e realçar a importância de um processo cuidadoso ao definir os critérios.

Além disso, a análise de sensibilidade realizada no software contribuiu para avaliar a robustez e estabilidade do modelo proposto, garantindo a confiabilidade e consistência dos resultados apresentados. Dessa forma, o uso do FITradeoff enriqueceu o processo de análise e tomada de decisão, fornecendo uma base sólida para as conclusões e recomendações apresentadas neste trabalho.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para pesquisas subsequentes, sugere-se a condução de um estudo mais amplo e aprofundado, que reexamine os parâmetros utilizados, integre uma variedade mais ampla de participantes no processo de definição, incluindo um painel de tomadores de decisão especializados em questões de diversidade, e que trabalhem de forma colaborativa em todas as fases do novo modelo de hierarquização. Essa abordagem possibilitará uma análise holística da diversidade no ambiente de trabalho em toda a região do Nordeste, podendo gerar insights

adicionais para otimizar políticas públicas e práticas de gestão.

Esta investigação contribui significativamente para a compreensão da diversidade dentro do contexto laboral, oferecendo uma estrutura robusta para classificar estados com base em critérios específicos relacionados à diversidade, permitindo uma alocação mais eficiente de recursos e esforços para promover a diversidade e a igualdade no trabalho. Isso pode incluir a implementação de programas de capacitação, campanhas de conscientização, políticas de inclusão e combate à discriminação, entre outras iniciativas específicas para cada contexto estadual.

Propõe-se também extensões da análise que envolve a hierarquização das Unidades Federativas (UFs) do Nordeste, para uma análise macro, onde permite-se analisar todos os estados do Brasil, ou micro, se concentrando na hierarquização dos municípios, levando em conta o nível de criticidade relacionado a diversidade e igualdade no trabalho. Isso permitiria direcionar ações de combate para os estados mais críticos do Brasil e, dentro desses estados, orientar as estratégias para os municípios que apresentam maiores desafios nesse contexto.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Maria Patrícia; SANTOS, Nágela Cristina; MELO, Miguel Ângelo. **Assédio Moral de LGBT no âmbito Organizacional**. Id on Line Rev.Mult. Psic. vol.12, 2018. Disponível em: < <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1134>>. Acesso em: 03/03/2024.

ALMEIDA, A.; COSTA, A. **Aplicações com métodos multicritério de apoio a decisão**. Recife: Universitária, 2003.

ALMEIDA, ADIEL. **Processo de Decisão nas Organizações: Construindo Modelos de Decisão**. São Paulo, Atlas, vol 1, 2013.

ALVES, José. **DESAFIOS DA EQUIDADE DE GÊNERO NO SÉCULO XXI**. 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ref/a/rkcC3bGTRQv5Lz59HJy6HRG/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 12/02/2024.

ALVES, José; CAVENAGHI, Suzana. **Progressos e retrocessos na conquista da equidade de gênero no Brasil**. 2019. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/162614/156453>>. Acesso em: 07/03/2024.

ARAÚJO, Janine; SCHIMIDT, Andreia. **A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba**. Revista Brasileira Educação Especial, v.12, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbee/a/PgxdcCT3qNv3ryQQmKtxMFj/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 15/03/2024.

ARAUJO, Juliana. **Mercado de trabalho e desigualdade: o Nordeste brasileiro nos anos 2000**. Campinas. 2017.

BANA E COSTA, C. **Introdução geral às abordagens multicritério de apoio à tomada de decisão**. Investigação Operacional, v. 8, 1988.

BARSTED, L. A. L. **Em Busca do Tempo Perdido: mulher e políticas públicas no Brasil 1983-1993**. Estudos Feministas no especial, 2 sem. Rio de Janeiro, 1994:38-54.

BORNIA, Antonio Cezar; WERNKE, Rodney. **A contabilidade gerencial e os métodos multicriteriais**. Revista Contabilidade & Finanças. FIPECAP – FEA – USP. v.14, 2001. Disponível em: < <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34051>>. Acesso em: 12/02/2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 12/02/2024.

Brasil. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, 2008.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. **A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo**. 2000. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cp/a/dzDXTKKnr96DdTZSqnmtH5r/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 04/03/2024.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. **Médicas, arquitetas, advogadas e engenheiras: mulheres em carreiras, profissionais de prestígio**. Revista Estudos Feministas, 1999. Disponível em: <

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/11950>>. Acesso em: 04/03/2024.

Bulgarelli, R. (2008). **Diversos somos todos. Valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: Editora de Cultura.

CARVALHO-FREITAS, Maria; MARQUES, Antonio. **Pessoas com deficiência e trabalho: Percepção de gerentes e pós-graduandos em administração**. Psicologia Ciência e Profissão, vol 29, 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932009000200004>. Acesso em: 16/02/2024.

DE ALMEIDA, A.T.; ALMEIDA, J.A.; COSTA, A.P. C.S.; ALMEIDA-FILHO, A.T. **A New Method for Elicitation of Criteria Weights in Additive Models: Flexible and Interactive Tradeoff**. European Journal of Operational Research, 2016.

DEBELUCK, B.; TIMM, N. **Famecos lança estudo sobre conceitos de família: levantamento foi feito pelo Núcleo de Tendências e Pesquisa do Espaço Experiência**. Net, Rio Grande do Sul. Seção Produção Notícias. 2015.

Disponível em: <<https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 18/03/2024.

ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. Coordenação Leno Silva . São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

ETHOS. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. Coordenação Marta Gil. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

FLEURY, Maria Tereza; WERLANG, Sergio. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens**. 2016-2017.

FLORES-PEREIRA, M. T.; ECCEL, C. S. **Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema**. In: Bitencourt, C. (Org.). Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GARCÍA, Vinicius. **Panorama da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho no Brasil**. Trabalho, Educação e Saúde, vol 12, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/tes/a/HkkjNpVsgsJYVS93DCkYbg/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 15/03/2024.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HANASHIRO, D. M. Mori. **Convivendo com a diversidade cultural**. In: Godoy, Arilda Schmidt et.al. Gestão do fator humano: uma visão baseada nos Stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

IRIGARAY, H. A. R.. **A diversidade nas organizações brasileiras: um estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho**. FGV/EAESP, 2008. (Doctoral dissertation, tese de doutorado, São Paulo).

MAGALHÃES, Alex; ANDRADE, Carolina; SARAIVA, Luiz. **Inclusão de Minorias nas Organizações de Trabalho: Análise Semiótica de uma Estratégia de Recrutamento de uma Multinacional de Fast Food**. Minas Gerais. 2017.

MALCZEWSKI, J. **GIS and multicriteria decision analysis**. [S.l.]: John Wiley & Sons, 1999.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no**

MERCALI, Gabriele; GASPARIN, Gabriela; SCHEFFER, Angela. **Mulheres a Frente: Um estudo das práticas de gestão sob um olhar feminino em pequenas empresas familiares de negócios tradicionalmente masculinizados**. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe), vol 12, 2017. Disponível em: < <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/34955>>. Acesso em: 12/02/2024.

MONTEIRO, Lúbia; OLIVEIRA, Sonia; RODRIGUES, Suely; DIAS, Carlos. **Responsabilidade social empresarial: inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. Revista Brasileira de Educação Especial, vol 17, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbee/a/ZRVscnGLkP5P7nwRJ7gJGdC/>>. Acesso em: 15/03/2024.

Organização das Nações Unidas. **Declaração dos direitos das pessoas deficientes**. 1975. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/dec_def.pdf>. Acesso em: 12/02/2024.

Organização Mundial da Saúde. **Relatório Mundial Sobre a Deficiência**. Governo do Estado de São Paulo - Secretaria dos Direitos da Pessoa com Deficiência. 2011. Disponível em: < https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44575/9788564047020_por.pdf>. Acesso em: 07/03/2024.

PEREIRA, Cleyton Feitosa. **Notas sobre a trajetória das políticas públicas de Direitos Humanos LGBT no Brasil**. Revista Interdisciplinar de Direitos Humanos. Bauru, v. 4, 2016. Disponível em: <<https://www3.faac.unesp.br/ridh/index.php/ridh/article/view/307>>. Acesso em: 03/03/2024.

PESSOA, Leonardo; FERREIRA, Rodrigo Jose; ALMEIDA, Adiel. **Análise de escolha de armamento naval com base no método multicritério FITtradeoff**. Simpósio brasileiro de pesquisa operacional, XLVIII, Vitoria, 2016.

ROY, B. **Multicriteria for decision aiding**. London: Kluwer Academic Publishers, 1996.

SALES, Ricardo. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT (Dissertação de Mestrado)**. Universidade de São Paulo, São Paulo. 2017. Disponível em: < <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-12012018-112601-pt-br.php>>. Acesso em: 16/03/2024.

Sandroni, P. **O que é mais-valia?**. São Paulo: Brasiliense, 13 ed, 1995.

SANTO CAOS. **Demitindo preconceitos: por que as empresas precisam sair do armário**. 2015. Disponível em: <<https://estudos.santocaos.com.br/demitindopreconceitos>> . Acesso em: 07/03/2024.

SAVONE, Marcela; RODRIGUES, Míriam. **Feminino: o caminho para a igualdade de oportunidades de trabalho**. Recape, São Paulo: vol 12, 2022.

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

SMARTLAB. **Observatório da Diversidade e da Igualdade de Oportunidades no Trabalho**. Disponível em: <<https://smartlabbr.org/diversidade/>>. Acesso em: 16/03/2024.

SOUSA, Karol Jefessom. **AS DIVERSAS MANIFESTAÇÕES LGBT**. Revista Clóvis Moura de Humanidades. V. 2, 2016. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/As-diversas-manifesta%C3%A7%C3%B5es-homof%C3%B3bicas-e-suas-no-das-Sousa/d263e40f3e3ce37bef823be37640e5559129c197>. Acesso em: 03/03/2024.

Tanaka, E. D. O., & Manzini, E. J. **O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência?**. Revista Brasileira de Educação Especial, vol 11, 2005.

Teixeira, L. S. **Responsabilidade social empresarial**. Brasília: Câmara dos Deputados. 2004.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva. 2009.

VIOLANTE, Romulo; LEITE, Lucia. **A empregabilidade das pessoas com deficiência: uma análise da inclusão social no mercado de trabalho do município de Bauru, SP**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, vol 14, 2011. Disponível em: <
<https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25717>>. Acesso em: 16/02/2024.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.