

# ■ Capítulo 18 | A diversidade e a inclusão nos relatórios da sustentabilidade das empresas

**Gilmar Teixeira**

[201301216@estudantes.ips.pt](mailto:201301216@estudantes.ips.pt)

Instituto Politécnico de Setúbal

**Aldina Soares**

[aldina.soares@estsetubal.ips.pt](mailto:aldina.soares@estsetubal.ips.pt)

Instituto Politécnico de Setúbal e MARE

**Catarina Sales Oliveira**

[catarina.sales.oliveira@ubi.pt](mailto:catarina.sales.oliveira@ubi.pt)

UBI e Cies\_ISCTE

## **Resumo:**

Este trabalho aborda a crescente importância da diversidade e da inclusão no contexto empresarial, em consonância com a nova tendência internacional para a elaboração de relatórios de sustentabilidade nos três pilares ESG Ambiente, Social e Governança. A aplicação e o foco da investigação centraram-se no setor naval, pois esse ambiente é propício por trabalhar com vários tipos de diversidades ao nível da mão de obra, mas também de clientes, entidades de inspeção e restantes *stakeholders*. O objetivo principal da investigação é compreender como valorizar a diversidade no ambiente de trabalho e demonstrar como esta pode ser um ativo importante tanto para as empresas quanto para a sociedade. A metodologia utilizada envolveu o levantamento bibliográfico dos conceitos em torno da diversidade e da inclusão e ainda dos benefícios e dificuldades experienciados pelas empresas na aplicação prática de políticas de diversidade e inclusão. Neste capítulo são analisados dois relatórios de sustentabilidade de empresas navais nórdicas, trabalhando especificamente os indicadores nas áreas sociais que podem ser relacionados com a diversidade e a inclusão. Com esta pesquisa inicial, aqui publicada, pretende-se contribuir para a posterior elaboração de uma proposta de um sistema de indicadores de diversidade, especificamente adequado ao setor naval, que possa apoiar a gestão da diversidade no trabalho, e deste modo contribuir significativamente para o desenvolvimento sustentável das organizações com benefícios tangíveis para a indústria e para a sociedade em geral.

**Palavras-chave:** Diversidade, Inclusão, Indicadores, Sustentabilidade

## **Abstract:**

This publication addresses the growing importance of diversity and inclusion in the business context, in line with the new international trend of preparing sustainability reports in the three ESG pillars Environment, Social and Governance. The application and focus of the investigation focused on the naval sector, as this environment is conducive to working with various types of diversity in terms of workforce, but also customers, inspection entities and other stakeholders. The main objective of the research is to understand how to value diversity in the workplace and demonstrate how it can be an important asset for both companies and society. The methodology used involved a bibliographical survey of the concepts surrounding diversity and inclusion and the benefits and difficulties experienced by companies in the practical application of diversity and inclusion policies. In this chapter two sustainability reports from Nordic naval companies are analysed, specifically working on indicators in the social areas that can be related to diversity and inclusion. With this initial research, published here, the aim is to contribute to the subsequent elaboration of a proposal for a system of diversity indicators, specifically suitable for the naval sector, which can support the management of diversity at work, and thus contribute significantly to the sustainable development of organizations with tangible benefits for industry and society in general.

**Keywords:** Diversity, Inclusion, Indicators, Sustainability

## **18.1 Introdução**

Nos últimos anos, o mundo tem testemunhado uma interseção significativa entre avanços tecnológicos, globalização e diversidade organizacional como impulsionadores-chave da produtividade e do desenvolvimento sustentável, especialmente em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. Nestas temáticas sociais têm-se focado mais especificamente nos ODS 5 (Igualdade de Género), ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Económico) e ODS 10 (Redução das Desigualdades).

A globalização e os avanços tecnológicos têm transformado rapidamente os ambientes de negócios, permitindo uma conectividade sem precedentes e facilitando o acesso a mercados globais. Essas mudanças têm levado as organizações a adotar estratégias mais inclusivas e diversificadas para permanecerem competitivas e aproveitarem os benefícios de uma força de trabalho globalizada. A diversidade, que abrange características como género, etnia, deficiência, idade, orientação sexual e competências, agora é reconhecida como um recurso

valioso que impulsiona a inovação e a criatividade nas organizações (Raithel, Knippenberg, & Stam, 2021).

A inclusão organizacional, por sua vez, vem garantir que todos os colaboradores se sintam valorizados e tenham oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento o que poderá indicar uma maior equidade. Isso não apenas fortalece o compromisso dos trabalhadores, mas também melhora a colaboração e a coesão dentro das equipas, resultando em um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso (Ayoko & Fugimoto, 2023).

Em resumo, a interseção entre avanços tecnológicos, globalização, diversidade e inclusão organizacional não apenas impulsiona a produtividade e a competitividade das organizações, mas também está alinhada com os objetivos mais amplos de desenvolvimento sustentável delineados pelos ODS da Agenda 2030. Ao abraçar a diversidade e a inclusão, as organizações não apenas melhoram seu desempenho económico, mas também contribuem para um mundo mais equitativo e próspero para todos.

Respondendo aos desafios atuais e visando a sustentabilidade, as empresas deverão incorporar e reportar a diversidade da mão de obra nos seus modelos de negócio, através de políticas e práticas de inclusão. Estas devem apontar à igualdade e ao evitar da discriminação direta ou indireta que pode ser baseada nomeadamente em: sexo, raça, cor, origem étnica ou social, características genéticas, língua, religião ou convicções, opiniões políticas ou outras, pertença a uma minoria nacional, riqueza, nascimento, deficiência, idade ou orientação sexual, ou outras.

A União Europeia (UE) está presentemente a aprovar um quadro legislativo e normativo de reporte da sustentabilidade nos três pilares Ambiente Social e Gestão - Environment Social Governance (ESG), que gradualmente se vai tornar obrigatório para todas as empresas. Os pilares Social (S) e Governance (G) contemplam indicadores de diversidade e inclusão que interessa conhecer e estudar a sua aplicabilidade em alguns casos da indústria portuguesa. Desta maneira, este capítulo insere-se na investigação de mestrado em torno da temática “A diversidade e a inclusão nos relatórios de sustentabilidade das empresas”, e representa uma parte inicial da mesma investigação. Como caso de estudo foi selecionado o sector naval, por ter uma longa experiência de trabalhar com a diversidade de mão de obra, entidades e clientes.

Pretende-se com esta investigação contribuir para valorizar a diversidade no trabalho, sem discriminação, sem conflitos e com inclusão e igualdade de oportunidades. Com a investigação aplicada a um sector com um largo historial de lidar com a diversidade – o sector naval, pretende-se analisar como a diversidade no trabalho pode ser um valor para as empresas e para

a sociedade. Pretende-se ainda testar neste estudo a obtenção de orientações práticas sobre como reportar a diversidade e a inclusão no relatório de sustentabilidade.

Para a concretização deste trabalho de investigação vão ser utilizadas fontes publicadas em artigos científicos e de divulgação de documentos, mas também relatórios de empresas.

O capítulo está estruturado nas seguintes seções:

- 1- Introdução: onde são apresentados os objetivos, âmbito e a metodologia da investigação;
- 2- Conceitos em torno da diversidade e da inclusão: são abordados os conceitos fundamentais de diversidade e inclusão, a serem considerados na análise da importância e nas formas da sua medição em ambientes organizacionais;
- 3- Benefícios e dificuldades da diversidade e inclusão nas empresas e seu reporte: resultados publicados sobre os benefícios e as dificuldades encontradas pelas investigações publicadas e também normas de reporte;
- 4- Casos práticos de reporte no sector naval: relatórios de sustentabilidade de empresas internacionais no sector naval, mostram como tratam as questões da diversidade e inclusão;
- 5- Resultados e conclusões: resumo dos principais resultados e reflexão sobre possíveis indicadores a contemplar nos relatórios de sustentabilidade.

## 18.2 Conceitos em torno da diversidade e inclusão

A diversidade engloba um conjunto variado e múltiplo de características que tornam cada indivíduo único. Entre essas características estão as diferenças culturais, tradições, costumes, religião, posicionamento político, estrutura familiar, linguagem, orientação sexual, cor da pele e etnia (Nascimento et al., 2022). O tema da diversidade tem sido discutido, sobretudo desde a década de 1960, sendo um dos principais marcos contemporâneos a “Marcha sobre Washington”, liderada por Martin Luther King. Nesse evento histórico, inúmeras pessoas saíram às ruas para protestar contra o racismo, sexism e homofobia na sociedade, incluindo o contexto organizacional. Desde então, houve significativos avanços no debate sobre diversidade e inclusão dentro das empresas (Santana et al., 2018).

O conceito de diversidade no trabalho está relacionado à representatividade dos diversos segmentos sociais e populacionais no espaço de trabalho. Na vertente organizacional, diversidade refere-se à presença de uma variedade de características e diferenças entre os

membros de uma organização (Santana et al., 2018). Num olhar mais abrangente Coelho e Carneiro (2023) afirmam que: “a Diversidade representa o reconhecimento, por parte das organizações, das desigualdades sociais, dos privilégios existentes e da falta de justiça social. Por essa razão, é um tema altamente contextual e sempre relacionado com o estado político, sociocultural e equitativo de cada região do mundo ”(Coelho & Carneiro, 2023).

Quando abordamos a diversidade, esta pode abranger aspectos culturais, étnicos, sociais, bem como características físicas, estilo pessoal e religião (Santana et al., 2018). No entanto, garantir a representatividade de diversas identidades não assegura equidade, pois a equidade reconhece que diferentes grupos enfrentam experiências e oportunidades distintas devido ao contexto em que vivemos. Isso requer a implementação de soluções diferenciadas para que todas as pessoas possam ter experiências o mais próximas possível da igualdade, o que só se consegue através de uma boa identificação dos vários grupos existentes e consequentemente os tipos de diversidades associados (Coelho & Carneiro, 2023).

Dito isto, e para melhor compreensão destes últimos aspectos, a seguir será desenvolvido um tópico sobre os tipos mais comuns de diversidades existentes que podem existir no meio organizacional.

### **18.2.1. Dimensões da diversidade**

Como referido no ponto anterior a diversidade é um tema complexo que abrange uma ampla gama de aspectos nas organizações, na sociedade e em nossas experiências individuais. Quando falamos sobre diversidade, geralmente pensamos em características visíveis, como raça, etnia, género ou idade, que são prontamente identificáveis e que desempenham um papel importante em nossa compreensão das diferenças entre as pessoas. Para muitos autores esta é a chamada diversidade observável pois, inclui características físicas visíveis, como o exemplo, uma equipa composta por indivíduos de diferentes idades e origens étnicas demonstra diversidade observável (Jonsen et al., 2011; Rosa, 2020; Santana et al., 2018).

No entanto, a diversidade vai além do que é facilmente observável. Existem camadas mais profundas de diversidade que não são imediatamente percetíveis, a chamada “diversidade não observável” como crenças, valores, experiências de vida e identidades pessoais (Jonsen et al., 2011). Esses elementos não observáveis podem ter um impacto significativo sobre como nos relacionamos uns com os outros e como moldam nossas perspetivas individuais e coletivas. Por exemplo, uma equipa com pessoas com formações académicas diversas, experiências

profissionais variadas e diferentes estilos de comunicação possui diversidade não observável. (Bodart et al., 2016; Rosa, 2020).

Para aprofundar a compreensão da diversidade, especialmente no contexto organizacional, existem múltiplas dimensões/domínios e divisões, que variam conforme as abordagens de cada autor. Apresentam-se seguidamente três dessas abordagens:

### **Abordagem 1**

Um estudo conduzido por Anca e Aragón (2018) destacou que, embora a diversidade possa assumir várias formas dependendo da área de atuação ou do ambiente em que está inserido o grupo, há pelo menos três domínios de diversidade que são comuns e significativos no mundo organizacional que moldam identidades de um indivíduo, designadamente:

**Demográfica** - refere-se à variedade de características populacionais ou demográficas dentro de uma determinada área, grupo ou organização. Essas características demográficas incluem atributos como idade, sexo, raça, etnia, orientação sexual, estado civil, religião, nacionalidade, origem socioeconómica, entre outros.

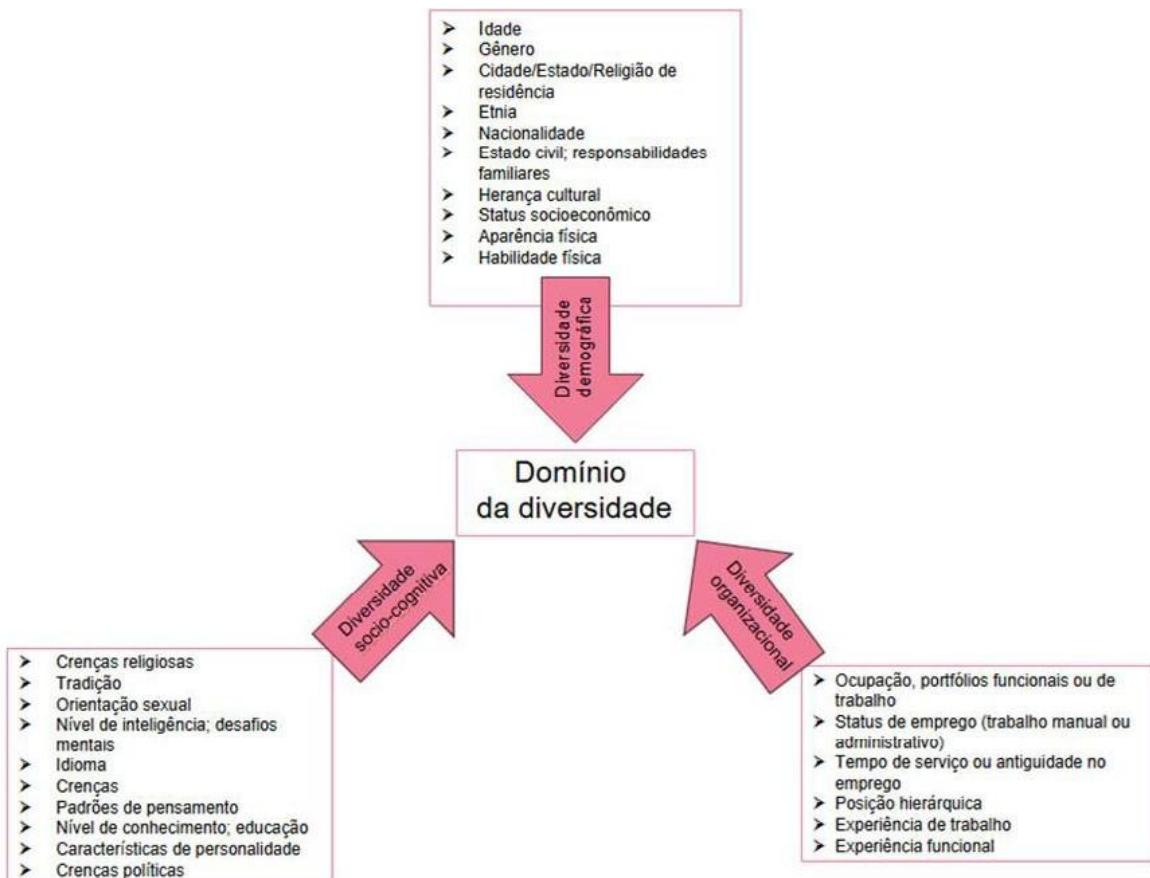
**Experiencial** - refere-se à variedade de experiências individuais que cada pessoa acumula ao longo da vida. A diversidade neste domínio é valiosa em ambientes de trabalho e sociais, pois contribui para a criatividade, inovação e capacidade de compreender e colaborar com indivíduos de diferentes origens e pontos de vista.

**Cognitiva** - refere-se à variedade de estilos de pensamento, processos mentais, habilidades cognitivas e perspetivas que as pessoas trazem para uma situação ou ambiente. Envolve diferentes maneiras de processar informações, resolver problemas, tomar decisões e perceber o mundo ao nosso redor. Cada indivíduo tem uma abordagem única para interpretar e lidar com informações. Essas diferenças podem ser influenciadas por uma variedade de fatores, como experiências de vida, educação e formação, cultura e personalidade (Anca & Aragón, 2018).

### **Abordagem 2**

Os autores Shin e Park (2013) falam em “domínios” e defendem a existência de três principais domínios da diversidade, designadamente domínios demográfico, sociocognitivo e organizacional (Shin & Park, 2013). Os mesmos autores vão mais além ao detalhar cada domínio de forma específica, conforme é apresentado na Figura 1.

Figura 18.1 - Domínios da diversidade



Fonte: adaptado de (Shin & Park, 2013)

### Abordagem 3

Nesta abordagem destacam-se os estudos realizados por Mazur (2010) que apresentam uma perspectiva diferente dos autores anteriores, usando aqui para o efeito a divisão da diversidade em “dimensões” em vez de “domínios” como referido pelos autores anteriores. Neste estudo o autor considerou que a diversidade se encontrava dividida em três dimensões, sendo que a primeira se tratava da “dimensão primária” do qual fazem parte a idade, gênero, “dimensão secundária” (religião, cultura, orientação sexual, educação, língua, nacionalidade, orientação política) e a “dimensão terciária” (crenças, percepções, atitudes, sentimentos, valores) (Mazur, 2010).

Em síntese das abordagens anteriores, pode-se concluir ser muito amplo o conceito de diversidade. Devido à complexidade das abordagens e para focar no tema principal da investigação, este estudo abordará apenas alguns tipos específicos de diversidade, nomeadamente a diversidade centrada na nacionalidade, etnia, cor, cultura, língua materna,

línguas faladas e género. Essas categorias foram selecionadas por sua relevância e impacto direto nas dinâmicas organizacionais e nas relações laborais, permitindo uma análise mais aprofundada e direcionada do tema. Ficam excluídos deste estudo (embora sejam abrangidos pela legislação e normas) pessoas com deficiência, orientação sexual, e outros que possam fazer parte do vasto conceito de diversidade.

O ponto seguinte foca-se nos tipos de diversidades que são alvo desta investigação.

## **18.2.2. Diversidade Centrada na Nacionalidade, Etnia, Cor, Cultura, Língua e Género**

### **18.2.2.1 Nacionalidade e Língua**

A diversidade pode trazer uma riqueza de perspetivas e experiências diferentes. O fato de haver numa organização colaboradores de diferentes nacionalidades pode ser considerada uma mais-valia na medida em que facilita a compreensão e a comunicação com clientes internacionais ou de outras nacionalidades. Uma organização que recruta colaboradores de nacionalidades ou de diferentes países pode contribuir com conhecimentos específicos sobre práticas utilizadas nas regiões de origem, enriquecendo o know-how da organização.

O mesmo se diz das línguas faladas dentro de uma organização. Num mundo cada vez mais globalizado, a habilidade de se comunicar em várias línguas é um recurso valioso para as organizações. A diversidade linguística não apenas facilita a comunicação com clientes e parceiros internacionais, mas também promove a inclusão dentro da própria organização. Colaboradores que falam diferentes línguas podem servir como pontes culturais, ajudando a superar barreiras linguísticas e culturais que poderiam impedir a colaboração eficaz.

Equipas com diferentes línguas maternas por exemplo, têm uma compreensão profunda das nuances culturais, essencial para empresas globais, melhorando estratégias de marketing e relações comerciais (Angouri, 2014). Promover um ambiente onde várias línguas maternas são valorizadas contribui para a inclusão dos trabalhadores, demonstrando respeito pelas identidades linguísticas e culturais, o que aumenta a motivação e a satisfação no trabalho. Para fomentar essa diversidade, as empresas devem adotar políticas de recrutamento que valorizem habilidades linguísticas, oferecendo programas de formações promovendo uma cultura que celebre a diversidade linguística através de eventos culturais e espaços de compartilhamento.

### **18.2.2.2 Etnia e Cor**

A etnia e a cor adicionam camadas de riqueza cultural e social ao ambiente de trabalho. A etnia e a cor são frequentemente interligadas, mas distintas. A etnia envolve fatores culturais, históricos e sociais que formam a identidade de um grupo, enquanto a cor se refere a características físicas visíveis, como a cor da pele. Historicamente, a discriminação baseada em etnia e cor tem sido um problema significativo, levando a ambientes de trabalho hostis e desiguais. As empresas têm evoluído de uma abordagem passiva para uma mais proativa, adotando políticas inclusivas que reconhecem e valorizam a diversidade étnica e de cor. Estas políticas visam não só reduzir a discriminação, mas também criar um ambiente onde todos os trabalhadores se sentem valorizados e respeitados.

### **18.2.2.3 Cultura**

A diversidade cultural nas organizações abrange práticas, valores e comportamentos de diferentes grupos, o que pode inicialmente gerar mal-entendidos e conflitos. No entanto, as empresas têm percebido a diversidade como uma oportunidade para promover compreensão e criatividade. Organizações visionárias implementam ações de formação e conscientização cultural para ajudar os colaboradores a valorizar as diferenças, reduzir conflitos e criar um ambiente inclusivo.

Isso fortalece as relações interpessoais, facilitando a comunicação e a coesão das equipes, o que resulta em um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (Souza et al., 2021). Investir em diversidade cultural também posiciona as empresas para inovar e se adaptar melhor ao mercado, além de atender de forma mais eficaz as necessidades dos clientes, especialmente em contextos globais. Em suma, a diversidade cultural é essencial para o sucesso sustentável das organizações, promovendo inclusão, equidade e crescimento em um mercado competitivo.

### **18.2.2.4 Género**

Segundo os dados da Business Council for Sustainable Development “as obrigações legais que impuseram o estabelecimento de quotas para mulheres nos conselhos de administração das empresas cotadas e das empresas públicas vêm surtindo efeitos tangíveis (a percentagem de mulheres nos órgãos de administração passou de 14,3% em 2016 para 24,8% em 2019)” (BCSD, 2021). No entanto, “tais medidas são consideradas um mal necessário, transitórias até

que se atinjam objetivos de paridade, e devem ser eliminadas quando esses objetivos forem alcançados”(BCSD, 2021).

Por essa via, a igualdade de género é considerada fundamental não apenas por motivos morais ou de equidade, mas também como um requisito para o desenvolvimento sustentável de qualquer país, já que a discriminação contra a metade da população impede o progresso. No contexto empresarial, a diversidade de género é crucial, com evidências crescentes de que empresas que incorporam essa diversidade em sua estratégia têm melhor desempenho, incluindo na atração e retenção de talentos.

### 18.3 Conceitos de inclusão, integração e discriminação

A inclusão é um conceito fundamental em ambientes organizacionais e sociais, ela se refere à prática de garantir que todos os indivíduos, independentemente de suas características pessoais, tenham igualdade de acesso a oportunidades e recursos (Coelho & Carneiro, 2023). Também é vista como um movimento social e político que busca garantir o direito de todos os indivíduos participarem de forma consciente e responsável na sociedade à qual pertencem. Além disso, a inclusão busca promover o respeito e a aceitação das diferenças individuais, valorizando aquilo que os torna únicos em relação aos outros (Bodart et al., 2016).

Diferente da diversidade abordada anteriormente, que apenas reconhece e valoriza as diferenças, a inclusão foca-se na criação de um ambiente onde essas diferenças são não apenas aceites, mas também celebradas e aproveitadas para o benefício de todos (Bodart et al., 2016).

No contexto empresarial, a inclusão implica ações concretas para integrar pessoas de diversas origens, culturas, géneros, idades, habilidades e orientações sexuais em todos os níveis da organização (Rawat & Basergkar, 2016). Isso envolve a implementação de políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho equitativo, onde todos os colaboradores se sintam valorizados e respeitados. As empresas inclusivas reconhecem que a diversidade de ideias e de perspetivas é uma fonte de inovação e crescimento. Para Smith e Sinkford (2022) a sociedade e a vida comunitária beneficiam do envolvimento destas diversidades, independentemente da cultura, valores, crenças, raça, etnia, língua, idade, sexo, identidade de género, orientação sexual, nacionalidade, estatuto militar/veterano, deficiência, religião, status económico, geografia ou outras características ou ideologias. Por isso o primeiro grande passo para enfrentar os desafios associados é saber identificar tais diversidades. Tendo identificado as diversidades, deve-se ter a consciência de que a inclusão não se limita à mera presença de diversidade, mas requer um esforço contínuo para remover barreiras que possam impedir a

plena participação e desenvolvimento de indivíduos de grupos sub-representados (Smith & Sinkford, 2022). Isso pode incluir por parte das organizações a adaptação de processos de recrutamento e seleção, garantindo que sejam livres de preconceitos, a promoção de um ambiente de trabalho flexível que acomode diferentes necessidades e estilos de vida, e a criação de programas de desenvolvimento profissional que ofereçam oportunidades iguais de crescimento e de avanço (Luz & Alves, 2023).

Por outro lado, a inclusão está intimamente ligada ao bem-estar dos colaboradores. Um ambiente inclusivo contribui para um maior comprometimento e satisfação no trabalho, reduzindo a rotatividade e aumentando a produtividade. “Empregados que se sentem incluídos são mais propensos a colaborar efetivamente, compartilhar ideias e contribuir para o sucesso da organização” (Conselho Europeu, 2024).

A inclusão é um processo essencial para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa, pois não se limita à integração formal de grupos minoritários ou marginalizados, mas envolve a criação de um ambiente social, cultural e institucional onde todas as pessoas possam participar plenamente e sem discriminação (Lopes, 2024)

Segundo Lopes (2024) a inclusão é um processo que vai além das políticas públicas e legislações, a verdadeira inclusão social exige mudanças profundas nas atitudes e comportamentos da sociedade em relação aos grupos minoritários (Lopes, 2024). Inclusão refere-se a criar mecanismos eficientes para a contratação pela empresa, mas também para reter talentos diversos, por exemplo, por meio do encorajamento de candidaturas de segmentos marginalizados da sociedade, mudanças nos processos seletivos e na cultura organizacional, de forma a que esse público seja acolhido (OIT, 2021).

Inclusão distingue-se de integração, que é mais parecida com assimilação, onde há um molde, um padrão dominante, e quem não se adapta é um incivilizado. Outra coisa é a inclusão, o que implica uma mudança da própria sociedade para incluir as referências dos outros como suas. A integração é entendida como a união de elementos ou pessoas que inicialmente se encontram separados. O tema é muito debatido no ensino, nomeadamente a questão dos alunos com dificuldades devido a necessidades educativas específicas (Böttinger, 2016; Farrero, 2022).

Este mesmo raciocínio realizado para o ensino, também se aplica a empresas, nomeadamente a questão da língua falada, como comunicar? Excluir os que não falam a língua ou incluir (duas ou mais línguas), ou incluir para línguas que todos falem. De forma prática, pode traduzir-se, por exemplo, em fazer instruções operacionais e de segurança, com esquemas e símbolos acessíveis a todos.

O oposto de Integração é a **Discriminação**. A discriminação no emprego e na profissão ocorre quando uma pessoa é tratada de forma diferente ou menos favorável devido a características não relacionadas com o mérito ou com as exigências inerentes ao emprego.

A discriminação pode ocorrer direta ou indiretamente. De acordo com alínea a do n.º 1 do artigo 23.º do Código do Trabalho discriminação direta ocorre quando uma pessoa é objeto de um tratamento menos favorável em comparação com a forma como outras pessoas, que se encontram numa situação semelhante, foram ou seriam tratadas, e a razão para tal é uma característica específica de que dispõem, que se enquadra num motivo protegido. A discriminação indireta ocorre quando uma regra aparentemente neutra prejudica uma pessoa ou um grupo com as mesmas características. Deve demonstrar-se que um grupo é desfavorecido por uma decisão quando comparado com um grupo de comparação (DR, 2009).

A discriminação pode surgir numa variedade de atividades relacionadas com o trabalho, tais como: recrutamento, remuneração, horas de trabalho e descanso, férias remuneradas, proteção da maternidade, segurança no emprego, atribuição de funções, avaliação e progressão no desempenho, oportunidades de formação, perspetivas de promoção, saúde e segurança no trabalho, cessação da relação laboral.

Como modo de síntese sobre a pesquisa realizada sobre diversidade e inclusão, a Tabela 18.1 resume os tipos de diversidade identificados durante a pesquisa bibliográfica anterior. Foi também acrescentada uma possível lista de indicadores para as categorias de diversidade. Estes indicadores, fazem parte do processo de reflexão sobre como relatar a diversidade nas empresas, e também como base de comparação para os casos práticos e normas de relato da sustentabilidade na dimensão social, mais especificamente sobre a diversidade e a inclusão.

Tabela 18.1 - Tipos de diversidade e possíveis indicadores

Categoría	Subcategorías	Possíveis Indicadores
<b>Demográfica</b>	<b>Idade:</b> Representa diferentes faixas etárias e gerações. <b>Género:</b> Inclui homens, mulheres e identidades de género variadas. <b>Raça/Etnia:</b> Engloba grupos étnicos e raciais diversos. <b>Orientação Sexual:</b> Refere-se à orientação sexual de cada indivíduo. <b>Status Socioeconómico:</b> Considera a posição económica e social.	Distribuição etária dos colaboradores Proporção de género na equipa. Representatividade étnica. Inclusão de pessoas com de diferente orientação sexual. Equidade salarial.

<b>Cultural</b>	<b>Origem Cultural:</b> Reflete a diversidade de tradições, costumes e valores. <b>Linguística:</b> Considera diferentes idiomas e dialetos. <b>Religiosa:</b> Inclui crenças religiosas e espirituais.	Celebração de festividades culturais Número de idiomas falados na equipa. Respeito às práticas religiosas
<b>Cognitiva/ Sociocognitiva</b>	<b>Estilos de Pensamento:</b> Valoriza diferentes abordagens cognitivas. <b>Habilidades e Talentos:</b> Reconhece habilidades diversas.	Inovação e criatividade. Colaboração interdisciplinar. Reconhecimento de habilidades individuais.
<b>Organizacional</b>	Status Posição hierárquica Experiência de trabalho Experiência funcional	Trabalho manual ou administrativo Hierarquia no grupo
<b>Primária</b>	Idade, Género	Faixa etária Proporção de género na equipa
<b>Secundária</b>	Religião, cultura, orientação sexual, educação, língua, nacionalidade, orientação política	Crenças religiosas Número de idiomas falados Crenças políticas
<b>Terciária</b>	Crenças, percepções, atitudes, sentimentos, valores	Crenças religiosas e espirituais

Fonte: criação dos autores

## 18.4 Benefícios e dificuldades da diversidade e da inclusão nas empresas e seu reporte

Apresentam-se nesta secção alguns resultados de estudos publicados sobre os benefícios e dificuldades das organizações em praticar a diversidade e a inclusão e o reporte das suas práticas, também são apresentados os fundamentos de normas de reporte.

Cada vez mais estudos demonstram que a diversidade e a inclusão fortalecem e protegem as organizações, refletindo-se também em um desempenho financeiro superior – o chamado “dividendo da diversidade”(BCSD, 2021).

Um estudo da McKinsey avaliou a relação entre a diversidade de género, ética e cultural nos lugares dirigentes e o desempenho financeiro das empresas. O primeiro foi realizado em 2014 expandido para 2017, sobre 1000 empresas em 12 países, "as empresas com diversidade de género nas suas equipas executivas onde a maior parte das decisões estratégicas e operacionais são tomadas, foram 21% mais propensas a ter uma rentabilidade acima da média do que as outras. Os dados ainda indicam que as empresas com maior diversidade étnica, em suas equipas executivas, têm 33% mais propensão à rentabilidade" (McKinsey, 2018).

Mas, a temática da diversidade aplicada às empresas também divide a opinião entre os investigadores. Parte da literatura consultada argumenta que “as diferenças culturais podem ser uma fonte de problemas, mal-entendidos e conflitos e que esses aspectos negativos podem superar os positivos nas relações pessoais” (Rosa, 2020; Silva & Vasconcelos, 2019). Numa visão completamente distinta, alguns pesquisadores acreditam que a heterogeneidade cultural quando bem aproveitada torna-se uma mais-valia com resultados positivos ao nível da criatividade e inovação. Porém, para que haja a dita eficiência organizacional há que se pôr em prática uma boa gestão da equidade, ou seja, criar condições de trabalho e oportunidades de progressão justas, promovendo a igualdade de oportunidades através do reconhecimento e correção de desigualdades (Rawat & Basergkar, 2016; Silva & Vasconcelos, 2019).

A inclusão nas empresas é fundamental para criar um ambiente de trabalho mais respeitoso e equitativo. Isso não só facilita o acesso ao mercado de trabalho para todos, mas também melhora os resultados da empresa, reduzindo erros e conflitos interpessoais (Smith & Sinkford, 2022).

Algumas empresas, líderes mundiais, divulgam a sua política e prática a favor da diversidade e da inclusão, relatando os impactos positivos para o negócio, a sociedade e as pessoas. Também, algumas empresas afirmam em inquéritos, que “gostariam de ser reconhecidas por valorizar a diversidade” (OIT, 2021).

Segundo Silva et al., (2020) as empresas verdadeiramente diversas e inclusivas são aquelas que valorizam as visões e os conhecimentos dos colaboradores como elementos essenciais para moldar valores, estratégias, normas, gestão e operações. A diversidade sendo um conceito abrangente na sociedade contemporânea e no ambiente de trabalho moderno, é frequentemente vista como um recurso valioso que pode impulsionar a inovação, a criatividade e a competitividade. Contudo, ela também apresenta uma série de desafios que precisam ser geridos de maneira eficaz para garantir um ambiente inclusivo e equitativo para todos os stakeholders (Silva et al., 2020).

Para tirar proveito da diversidade dentro de uma organização, é fundamental adotar mais do que simples contratações (Smith & Sinkford, 2022), é essencial desenvolver uma estratégia de gestão da diversidade que promova um ambiente de trabalho seguro e acolhedor.

Nos anos mais recentes, também por pressão social traduzida em **legislação**, parece ter havido uma maior compreensão das responsabilidades das organizações em relação aos direitos humanos e às relações laborais. Por exemplo, os Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos “*UN Guiding Principles on Business and Human Rights*”

(UN, 2011) tornaram-se um ponto de referência global. Como resultado, as empresas têm agora uma melhor compreensão das suas responsabilidades, incluindo os seus impactos sobre os trabalhadores, que podem consequentemente incorporar nos relatórios de desempenho da empresa ou especificamente em relatórios de sustentabilidade. Nestes relatórios as empresas apresentam políticas, medidas e indicadores com valores anuais. O relatório tem tendência a obedecer a normas de reporte, tendo os indicadores métricas que permitem a comparação entre empresas e maior facilidade de leitura e interpretação pelos diversos stakeholders.

#### **18.4.1 Reportar a sustentabilidade**

Ao longo dos anos, a preocupação com o meio ambiente cresceu consideravelmente. Também a responsabilidade social e o seu propósito passaram a ser uma preocupação para algumas organizações. Estas têm a responsabilidade de mitigar suas externalidades negativas, implementando planos e estratégias adequados. Para avaliar se essas ações são bem-sucedidas, é essencial utilizar indicadores (KPI) de sustentabilidade (Aplanet, 2022; Campos et al., 2013). Esta abordagem, referida vulgarmente por ESG (Environmental, Social, and Governance), é um conceito hoje bastante utilizado mundialmente que representam os critérios ambientais, sociais e de governança usados para medir a sustentabilidade e o impacto ético de uma empresa.

Os critérios de cada pilar estão definidos em normas. Estes critérios ajudam os investigadores a identificar riscos e oportunidades não financeiros que podem afetar o desempenho a longo prazo de uma empresa. Na presente investigação focamos apenas os pilares S e G:

**Social:** Refere-se às relações da empresa com trabalhadores, fornecedores, clientes e comunidades. Inclui temas como direitos humanos, condições de trabalho e diversidade.

**Governança:** Trata das práticas de liderança da empresa, incluindo transparência, ética empresarial e direitos dos acionistas.

As normas de gestão e de reporte da diversidade e inclusão são essenciais para promover e monitorar a diversidade e a equidade nas organizações. Estas normas ajudam as empresas a implementar práticas inclusivas, medir seu progresso e reportar as suas iniciativas e resultados de maneira transparente, pois este último passo é essencial para compreender como as empresas podem alinhar suas práticas com as metas globais de sustentabilidade estabelecidas pelas Nações Unidas e as políticas europeias. Por outro lado, pretende-se que assegurem

uniformidade, comparabilidade e verificação, questões reivindicadas por financiadores e investidores e outras partes interessadas.

Em termos de divulgação de políticas e práticas sobre a diversidade e a inclusão, o objetivo destas normas é especificar os requisitos de divulgação que permitirão aos utilizadores da declaração de sustentabilidade compreender os impactos materiais da empresa na sua mão de obra, bem como os riscos e oportunidades materiais relacionados. Sendo que, o conceito de Mão de Obra Própria é entendido como incluindo tanto os trabalhadores que estão numa relação de trabalho com a empresa, ou seja, trabalhadores assalariados, trabalhadores por conta própria ou trabalhadores fornecidos por empresas terceiras que se dedicam principalmente a atividades de emprego.

#### **18.4.2 Normas de reportar a sustentabilidade**

As normas GRI - Global Report Indicators são normas de reporte da sustentabilidade, existem desde 1997 e são muito usadas pelas organizações que adotaram a prática de reporte da sustentabilidade, nos tópicos materiais ESG. As normas GRI fornecem um conjunto de diretrizes para várias temáticas, incluindo práticas de diversidade e inclusão.

A organização GRI é internacional e independente, e fornece normas para elaborar e verificar relatórios de sustentabilidade globalmente reconhecidos. As normas GRI são um conjunto de diretrizes que ajudam as empresas a relatar seus impactos económicos, ambientais e sociais de maneira transparente e comparável. Essas normas possuem uma estrutura modular flexível, organizada em séries: série 100 Normas universais, série 200 nas dimensões Económica, série 300 na dimensão Ambiental e série 400 na dimensão Social (GRI, 2016).

Na dimensão Social a série GRI 400 estabelece que as organizações devem identificar e avaliar os impactos sociais: positivos e negativos, reais e potenciais, diretos e indiretos, intencionais ou não intencionais, curto prazo e longo prazo. Devem também avaliar esses impactos tendo em conta a severidade das consequências e a probabilidade de ocorrerem. No âmbito do presente trabalho, resultou a identificação das normas que tratam as questões da diversidade e inclusão, ou seja, as GRI 405 e GRI 406:

**GRI 405: Diversidade e Igualdade de Oportunidades**

**GRI 406: Não Discriminação**

## 18.5 Casos práticos de reporte da diversidade no sector naval

Nesta seção são apresentados exemplos de duas empresas navais que valorizam a diversidade em seu dia a dia e, anualmente, divulgam seus relatórios de sustentabilidade, demonstrando seus progressos. Nestes casos práticos procurou-se compilar a interpretação feita pelas empresas da legislação e das normas ao seu caso específico. Selecionou-se o setor naval, para ser o caso de aplicação desta investigação, uma vez que é sector que trabalha desde sempre com a diversidade. Pretende-se relatar aqui casos de empresas da área naval, que tradicionalmente trabalham com a diversidade na sua mão de obra e clientes e entidades de inspeção e outros intervenientes. A investigação teve como base a documentação das empresas disponibilizada na internet.

Assim, pretendeu-se recolher nos documentos e sites das empresas alvo informações que respondam as seguintes questões:

- Quais as políticas declaradas em torno da diversidade e da inclusão?
- Como reportam, e que normas de reporte utilizam?
- Que indicadores utilizam nos relatórios de sustentabilidade e/ou responsabilidade social?

### 18.5.1 Relatório 1- Eidesvik

A Eidesvik Offshore <https://eidesvik.no/> tem sede na costa oeste norueguesa. A Eidesvik possui e opera uma frota mundial de embarcações, prestando serviços para os mercados de fornecimento offshore, submarino e eólico offshore. Conta com uma frota de embarcações de apoio a plataformas que fornece abastecimento de carga e transporte de dutos entre plataformas terrestres bases e campos petrolíferos offshore. Diversas embarcações também atendem requisitos para navios de reserva/resgate e recuperação de petróleo, de acordo com as regras da Associação Norueguesa de Mares Limpos para Empresas Operacionais. A Eidesvik possui e opera embarcações de construção submarinas, com capacidade total para operações de ROV (veículo subaquático operado remotamente), construção e manuseio de módulos, inspeções, manutenção e reparação de instalações submarinas.

De acordo com a empresa, a temática da sustentabilidade está a tornar cada vez mais um imperativo comercial e estratégico, à medida que pretendem atender à procura dos seus clientes, investidores, reguladores e sociedade civil, e à sua licença geral para operar. Por isso, no seu exercício diário adota várias políticas que englobam Saúde, Segurança e Qualidade, Recursos

Humanos, Direitos Humanos, Código de Conduta, Igualdade e Antidiscriminação. Consideram que fizeram bons progressos na sua agenda de sustentabilidade em 2022 e os principais destaques incluem na área social: zero incidentes, 50% de mulheres na gestão de topo e juntou-se à rede Future Proof para direitos humanos, uma rede que vem reforçar o sistema de segurança dos colaboradores (Eidesvik, 2023).

Eidesvik apoia os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, um conjunto de 17 objetivos globais estabelecidos pelas Nações Unidas em 2015. Dá prioridade a cinco ODS, para o qual pretendem contribuir, entre os quais o ODS 8 -trabalho digno e crescimento económico. No seu relato de sustentabilidade utiliza as normas Global Reporting Initiatives, UN Global Compact para o efeito. Além disso, faz anualmente um inquérito para “Avaliação de risco de discriminação”.

Além do mais, nos seus relatórios anuais da sustentabilidade prioriza vários indicadores da diversidade designadamente, género, proporção de mulheres na direção, grupos etários, licença de parentalidade. Na Tabela 18.2 podem ser visualizados os dados sobre a diversidade publicados pela Eidesvik nos últimos quatro anos.

Tabela 18.2 - Dados sobre a diversidade da empresa Eidesvik

DIVERSIDADE	Indicador	2023	2022	2021	2020
Pessoal a Bordo	Menos de 30 anos	135	130	155	107
	30-50 anos	141	136	157	152
	Mais de 50 anos	90	91	87	99
	Masculino/Feminino	343/23	337/20	374/19	
	Total	366	357	399	358
Conselho/Administração	Menos de 30 anos	0	0	0	Não reportado
	30-50 anos	2	3	1	
	Mais de 50 anos	6	5	7	
	Masculino/Feminino	05/03	05/03	05/03	
	Total	8	8	8	
Gestão de Topo	Menos de 30 anos	0	0	0	0
	30-50 anos	1	1	3	3
	Mais de 50 anos	4	5	5	3
	Masculino/Feminino	03/02	03/03	05/01	6/0
	Total	5	6	6	6
Pessoal em Terra	Menos de 30 anos	2	1	2	2
	30-50 anos	22	22	29	27
	Mais de 50 anos	26	25	27	27
	Masculino/Feminino	27/23	26/22	34/24	34/24
	Total	50	48	58	56
Colaboradores Tempo(Parcial)	Número (masculino/feminino)	0/0	0	0	0
Colaboradores Temporários	Número (masculino/feminino)	0/0	0/0	0/0	0/0

Licença Parental	Semanas (masculino/feminino)	04/36	6/0	9.5/52	05/39
Proporção do Salário Base de Mulheres para Homens	Proporção	Gestão 87% Outros 68%	Reportado em 2021	Gestão: 89% Outros funcionários: 65%	Não reportado
Composição da Força de Trabalho (Percentagem)	Noruega	83.2	85	89	89.3
	Suécia	8.53	6.4	3.7	3.8
	Letônia	0.27	0.25	0.4	0.2
	Lituânia	0	0.25	0.2	0.4
	Alemanha	0.8	0.74	0.8	1.2
	Finlândia	1.07	0.74	0.2	0.9
	Ilhas Faroé	2.4	2.9	2.2	1.4
	Dinamarca	3.2	2.9	1.5	2.4
	Polônia	0.27	0.24	0.4	0.4
	Reino Unido	0.27	0.2	0.4	0.4

Fonte: (Eidesvik, 2023) adaptado

Uma parte fundamental da estratégia da Eidvisk é atrair jovens para a indústria. Por isso, estabeleceram uma meta de que um mínimo de 7% de toda a força de trabalho seja de **estagiários**. Em 2023, a taxa foi de 9,9%. No mesmo ano criou o "Programa Bridge" em cooperação com a Bømlo Adult Education. O programa visava fornecer aos refugiados ucranianos uma combinação de formação onshore e offshore, oferecendo uma introdução a vida profissional e experiência relevante para sua formação (Eidesvik, 2023).

O programa inclui **formações em línguas**, introdução à empresa e aos procedimentos da Eidvisk durante 6 meses a bordo de um dos seus navios como tripulantes adicionais e o feedback das embarcações tem sido extremamente positivo.

No que respeita o **equilíbrio entre vida pessoal e profissional**, o pessoal que trabalha em terra, tem direito a horários flexíveis e uso do *home office*.

A empresa conta também com outras iniciativas para promover o **bem-estar dos funcionários**, incluindo serviços de saúde ocupacional, uma campanha de **exercícios físicos**, acesso à fisioterapia, acordos de funcionários que oferecem termos benéficos em um banco e eventos sociais regulares ao longo do ano.

A Eidesvik não se envolve nem apoia o uso de trabalho infantil e apoia a eliminação de todas as formas de trabalho forçado, conforme descrito em seu Código de Conduta. A empresa garante que todos os seus funcionários, tanto em terra quanto no mar, trabalhem em condições que atendam aos requisitos estabelecidos nas Convenções Internacionais do Trabalho e nas Convenções do Trabalho Marítimo.

## 18.5.2 Relatório 2- OSM Thome

A OSM Thome <https://osmthome.com/> sediada na Noruega, é o resultado de uma fusão que foi realizada em 2023 entre o Grupo OSM Maritime e o Grupo Thome. O Grupo Marítimo OSM foi fundado na Noruega, em 1989 e o Thome Group foi fundado em 1963 em Singapura.

Atualmente, a OSM Thome emprega aproximadamente 31000 pessoas no mar e em terra, mantém mais de 30 escritórios em vários locais em todos os continentes e faz a gestão de cerca de 1000 embarcações.

Os principais serviços da empresa são a gestão completa de navios e tripulantes. Além disso, oferecem vários outros serviços marítimos, incluindo OSERV Catering, Supervisão de Novos Edifícios, Doca Seca, Reparo e Manutenção de Navios, Serviços de Agência Portuária, Seguro Marítimo, Serviços Médicos, Global Travel Services e outros.

Nos seus relatórios de sustentabilidade, que realiza voluntariamente desde 2020, a OSM Thome segue as normas da GRI, além de estar alinhado com os princípios do Pacto Global das Nações Unidas. A empresa utiliza os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como um quadro de referência para suas iniciativas de sustentabilidade, destacando os ODS prioritários em suas operações designadamente os ODS 3, 4 e 8 na área social (OSM Thome, 2023).

A sua força de trabalho é composta por mais de 70 nacionalidades, mostradas por ordem na Tabela 18.3, conforme consta no relatório de sustentabilidade de 2023 (OSM Thome, 2023) .

Tabela 18.3 - Força de trabalho por nacionalidade da empresa OSM Thome em 2023

Nacionalidade	Proporção
Filipinas	45,5%
Singapura	13,8%
Noruega	9,9%
Índia	9,0%
Chipre	6,0%
Croácia	4,1%
Brasil	3,1%
Polônia	2,1%
Austrália	0,9%
Letônia	0,8%
Ucrânia	0,8%
Nigéria	0,7%
Finlândia	0,7%

China	0,5%
Tailândia	0,5%
Nova Zelândia	0,4%
Reino Unido	0,4%
Dinamarca	0,3%
Emirados Árabes Unidos	0,3%
Egito	0,2%
Mianmar	0,1%

Fonte: (OSM Thome, 2023) adaptado

No que respeita a diversidade a OSM Thome refere no seu relatório de sustentabilidade de 2023 (OSM Thome, 2023), que a diversidade e a inclusão fazem parte de seus pilares culturais. A empresa implementou políticas que abordam tópicos como diversidade, equidade e inclusão, especialmente como parte de seu programa de formação de liderança. Isso sugere que a empresa valoriza a criação de um ambiente inclusivo e diverso, onde as diferenças são respeitadas e promovidas. No que respeita as políticas declaradas em torno da diversidade e da inclusão, a OSM defende o respeito pelos direitos humanos, igualdade de género, segurança, saúde e bem-estar, educação e desenvolvimento de pessoas, emprego justo e direitos laborais, crescimento empresarial e económico nos países em desenvolvimento, programas de capacitação para aumentar a conscientização sobre práticas sustentáveis. Os indicadores presentes nos relatórios de sustentabilidade da OSM englobam:

- Género
- Mulheres na gestão/direção
- Formação
- Nacionalidade
- Incidentes/acidentes
- Formação
- Segurança
- Desenvolvimento Pessoal

Existem várias métricas associadas a esses indicadores, porém, algumas delas requerem uma especial atenção no relatório de sustentabilidade dado o tipo de setor, por exemplo os sindicadores de segurança e saúde no trabalho: a taxa de frequência de lesões com perda de tempo (LTIF) e a taxa total de casos registráveis (TRCF), pois, são métricas essenciais que afetam diretamente a operação de uma empresa naval. Altas taxas podem prejudicar a

produtividade, aumentar os custos, afetar a moral dos funcionários e comprometer a imagem e conformidade da empresa. Uma empresa naval com práticas de segurança fracas enfrentará não apenas desafios operacionais e financeiros, mas também perderá competitividade e atratividade no mercado. Por outro lado, existem outras métricas que contribuem para o resultado positivo das métricas anteriormente mencionadas, como o número de horas de formação e a participação em programas de liderança, uma cultura de segurança proativa e conformidade rigorosa com as regulamentações de saúde e segurança (OSM Thome, 2023). A referência a estas métricas, parece reflectir uma grande preocupação da organização com a política de segurança e saúde no trabalho.

A OSM Thome implementou uma diretriz abrangente para garantir os mais elevados padrões de ética e conduta profissional em todos os níveis da organização. Este Código de conduta foi elaborado através de uma colaboração entre as principais partes interessadas, representando um compromisso unificado com a integridade, a responsabilidade e a transparência.

Ainda de acordo com o site da empresa <https://osmthome.com/compliance-policies/>, é referido que com o objetivo de oferecer qualidade excepcional e conquistar e reter profissionais altamente qualificados, motivados e comprometidos a OSM Thome estabeleceu uma política dos recursos humanos. Esta política faz dos colaboradores a espinha dorsal do sucesso, pois através da dedicação desses a organização alcança metas ambiciosas de forma colaborativa. As operações da empresa estão enraizadas nos valores fundamentais de Segurança, Transparência, Relacionamento e Inovação. Esses valores orientam atividades e interações diárias da empresa, garantindo que mantenham os mais altos padrões de serviço e integridade em todos os empreendimentos. Baseando nesta política OSM Thome compromete-se em promover um local de trabalho diversificado e inclusivo. No processo de recrutamento são contratados pessoal qualificado e competente que atenda aos requisitos específicos de cada cargo, sem discriminação por idade, casta, cor, credo, origem étnica, deficiência, estado civil, local de origem, opinião política, raça, sexo ou orientação sexual. Pois a organização acredita que a abordagem inclusiva garante o retorno de uma ampla gama de perspetivas e talentos. Seguem práticas éticas de contratação, incluindo a exigência de uma idade mínima de 18 anos para colaboradores em tempo integral, a fim de garantir um ambiente de trabalho seguro e acolhedor para todos (OSM Thome, 2023).

## 18.6 Resultados e conclusões

O presente trabalho explorou os conceitos de diversidade e inclusão, e outros conceitos que lhe estão associados, no contexto empresarial. As várias abordagens encontradas na bibliografia consultada (sistematizadas na Tabela 18.1), indiciam a dificuldade de abordar todas as dimensões da temática da diversidade e quantificá-los e medi-los por indicadores. Foi por isso realizada a opção de focar em apenas algumas destas dimensões. Naturalmente que existem muitos outros indicadores sociais que possam ser relatados nos relatórios de sustentabilidade, tudo depende do setor a ser estudado e do tipo de organizações. Na Tabela 18.1, mostra-se também uma proposta dos autores para potenciais indicadores.

A evolução da legislação nomeadamente na UE e das normas internacionais, como as GRI, procura responder à procura crescente por transparência e responsabilidade social por parte das empresas. Espera-se que impulsionem a adoção de medidas concretas para promover ambientes de trabalho mais inclusivos e diversos, fortalecendo tanto o capital humano quanto a reputação organizacional. Nos relatórios de sustentabilidade dos casos de estudo analisados, procurou-se encontrar essas medidas descritas e os resultados quantificados em indicadores normalizados.

Verificou-se a utilização da Global Reporting Initiative (GRI) como norma de reporte da sustentabilidade nas empresas do sector naval selecionadas. Os indicadores da diversidade mais, mais referidos e priorizados são o género, faixa etária e a nacionalidade. Neste sector os indicadores de segurança e saúde no trabalho fornecem informação muito relevantes. Interessante também verificar a transparência na utilização de mão de obra de origem em vários locais do mundo e a importância dada em estabelecer políticas que tornem o ambiente de trabalho mais inclusivo e diversificado. Observou-se também que estas organizações têm investido em iniciativas, como a consciencialização dos colaboradores para hábitos sustentáveis, oferta de oportunidades a estagiários sem experiência, a promoção de formações adicionais aos colaboradores e a realização de atividades que englobam todos os trabalhadores.

No entanto este parece ser apenas o início de um processo para as empresas relatarem todas as dimensões da sua realidade em termos de diversidade e inclusão. Algumas questões relacionadas com objetivos, planeamento e ética na cadeia de fornecimento não são referidas. A empresa Eidesvik embora mencione políticas de diversidade, apresenta pouco detalhe sobre as iniciativas práticas e resultados alcançados. Um plano de ação mais detalhado sobre como aumentar a diversidade, especialmente em cargos de liderança, traria mais valor. Quanto aos impactos na cadeia de fornecedores a Eidesvik faz menção à monitorização da cadeia de fornecedores, mas o relatório poderia aprofundar as estratégias para mitigar riscos de direitos

humanos na cadeia de valor, especialmente em países com regulamentações laborais mais fracas. A empresa OSM Thome apresenta uma estratégia sustentável bem definida com foco em pessoas, nos processos e no planeta, com revisões anuais e um comitê dedicado à sustentabilidade, mas não refere o envolvimento dos stakeholders para influenciarem a estratégia ESG.

A análise dos relatórios de sustentabilidade das empresas nórdicas OSM Thome e Eldivisk evidenciou o papel fundamental de uma gestão estruturada para a diversidade e a inclusão. Ambas as empresas que foram objeto do estudo de caso demonstraram avanços significativos na implementação de políticas robustas, com resultados mensuráveis que destacam a importância de metas concretas, indicadores sociais e a integração de boas práticas em suas operações diárias. No entanto, existem algumas lacunas por serem preenchidas. Por isso, com base nesses estudos de caso, foram identificadas oportunidades para o aprimoramento das estratégias de diversidade e inclusão nestas e em outras organizações.

Em síntese, a aplicação das normas GRI, juntamente com a implementação de práticas já testadas em empresas de referência, têm o potencial de criar um ambiente empresarial mais justo e equitativo. Acredita-se que o avanço nessas áreas trará benefícios não apenas para as empresas em termos de desempenho, mas também para a sociedade como um todo, promovendo um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

NOTA do autor e das autoras:

*Sendo este texto sobre diversidade e inclusão, não pretendem as autoras e o autor que a sua redação científica contribua para dar continuidade a lógicas discriminatórias. Mas temos consciência que não foi ainda incluída a dimensão da igualdade de género na linguagem escrita utilizada. Também é possível que algumas palavras ou expressões que possam ter conotações consideradas atualmente racistas, ou de algum modo discriminatórias, possam estar contidas inadvertidamente neste texto. Notamos ainda que a bibliografia consultada esta dimensão da inclusão ainda não foi considerada.*

## Referências

- Anca, C. de, & Aragón, S. (2018, maio 24). The 3 Types of Diversity That Shape Our Identities. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/05/the-3-types-of-diversity-that-shape-our-identities>
- Angouri, J. (2014). Multilingualism in the workplace: Language practices in multilingual contexts. *Multilingua*, 33(1–2), 1–9. <https://doi.org/10.1515/multi-2014-0001>
- Aplanet. (2022). Indicadores de sustentabilidade: Definição, tipos de KPI e o seu uso. *Aplanet - blog*. <https://aplanet.org/pt/recursos/indicadores-de-sustentabilidade/>
- Ayoko OB, Fujimoto Y. Diversity, Inclusion, and Human Resource Management: A call for more belongingness and intersectionality research. *Journal of Management & Organization*. 2023;29(6):983-990. doi:10.1017/jmo.2023.72
- BCSD. (2021, janeiro 25). *Diretrizes da Sustentabilidade / Diversidade e Inclusão • BCSD Portugal*. <https://bcsdportugal.org/diretrizes-da-sustentabilidade-diversidade-e-inclusao/>
- Bodart, C. D. N., Romano, E. P., & Chagas, O. A. (2016). Inclusão de pessoas com Deficiência no mercado de trabalho: Legislação e perspectivas de profissionais que atuam como selecionadores, fiscalizadores e apoiadores. *Revista Foco*, 9(2), 197. [https://doi.org/10.28950/1981-223x\\_revistafoocadm/2016.v9i2.336](https://doi.org/10.28950/1981-223x_revistafoocadm/2016.v9i2.336)

- Böttinger, T. (2016). *Inklusion: Gesellschaftliche Leitidee und schulische Aufgabe* (1. Auflage). Verlag W. Kohlhammer.
- Campos, L. M. D. S., Sehnem, S., Oliveira, M. D. A. S., Rossetto, A. M., Coelho, A. L. D. A. L., & Dalfovo, M. S. (2013). Relatório de sustentabilidade: Perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. *Gestão & Produção*, 20(4), 913– 926. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000013>
- Coelho & Carneiro. (2023). *Diversidade & Inclusão: Conceitos, diferenças e como promover / Vida Sustentável*. <https://vidasustentavel.sabado.pt/diversidade-e-inclusao/diversidade-inclusao-conceitos-diferencias-e-como-promover/>
- Conselho Europeu. (2024). *Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar de progenitores e cuidadores*. <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/work-life-balance/>
- DR, D. da. (2009). *Não discriminação no âmbito do Direito do Trabalho*. Diário da República. <https://diariodarepublica.pt/dr/lexionario/termo/nao-discriminacao-no-ambito-direito-trabalho>
- Eidesvik. (2023). *Sustainability*. <https://eidesvik.no/sustainability/>
- Farrero, M. R. (2022). Inclusión en Alemania: Una visión comparada de los estados federales "Länder": Inclusão na Alemanha: uma visão comparativa dos estados federais «Länder». *STUDIES IN EDUCATION SCIENCES*, 3(3), 1033–1058. <https://doi.org/10.54019/sev3n3-003>
- GRI. (2016). *GRI Standards Portuguese Translations*. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>
- Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2011). Special Review Article: Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35–62. <https://doi.org/10.1177/1470595811398798>
- Lopes. (2024). *Preconceito e discriminação em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Luz, V., & Alves, M. (2023). A GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO E SEUS BENEFÍCIOS PARA AS EMPRESAS. *REVISTA FOCO*, 16, e731. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n1-036>
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2, 5–15.
- McKinsey. (2018). *Delivering growth through diversity in the workplace* / McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity?cid=soc-web#/>
- OIT. (2021, novembro 9). *Empresas estão atentas à diversidade, mas inclusão de grupos populacionais vulneráveis ainda é desafio no mundo corporativo, diz pesquisa* / International Labour Organization. <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/empresas-estao-atentas-diversidade-mas-inclusao-de-grupos-populacionais>
- OSM Thome. (2023). *OSM Thome Sustainability Report 2023*. OSM Thome. <https://osmthome.com/osm-thome-sustainability/>
- Raithel, K., van Knippenberg, D., & Stam, D. (2021). Team Leadership and Team Cultural Diversity: The Moderating Effects of Leader Cultural Background and Leader Team Tenure. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 261-272. <https://doi.org/10.1177/15480518211010763>

- Rawat, P. S., & Basergekar, P. (2016). Managing Workplace Diversity: Performance of Minority Employees. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(3), 488–501.
- Rosa, M. C. de A. Q. (2020). *A gestão da diversidade nas organizações e a sua relação com o compromisso afetivo dos colaboradores: O papel da justiça organizacional e da satisfação no trabalho* [masterThesis]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/21753>
- Santana, A., Arruda, G., & Santos, J. (2018). *DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: INCLUSÃO SOCIAL OU ESTRATÉGIA COMPETITIVA? I*, 1.
- Shin, H. Y., & Park, H. J. (2013). *What are the Key Factors in Managing Diversity and Inclusion Successfully in Large International Organizations?* <https://hdl.handle.net/1813/74511>
- Silva, P. M. M. da, & Vasconcelos, C. R. M. de. (2019). Diversidade cultural no contexto organizacional. *Comunicação & Informação*, 22. <https://doi.org/10.5216/ci.v22i0.55133>
- Silva, Queiroz, M. J. de, Rodrigues, I., & Ferreira, G. T. C. (2020). Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1). <https://doi.org/10.20503/recap.v10i1.46101>
- Smith, S. G., & Sinkford, J. C. (2022). Gender equality in the 21st century: Overcoming barriers to women's leadership in global health. *Journal of Dental Education*, 86(9), 1144–1173. Scopus. <https://doi.org/10.1002/jdd.13059>
- Souza, A. C. D. S., Martins, K. D. S., Silveira, R. C. D., Barbosa, M. V., & Moura, R. G. D. (2021). O VALOR DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM MERO DISCURSO OU UMA EXPERIÊNCIA EFETIVA. *Revista Valore*, 5, 371–383. <https://doi.org/10.22408/revat5.371-383>
- UN (2011) Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations 'Protect, Respect and Remedy' Framework <https://digitallibrary.un.org/record/720245?v=pdf>

## Authors Profiles

**Gilmar Marques Santos Teixeira** has received a degree from Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal – Portugal. He is currently Maintenance workshop manager at Ambigroup Resíduos, SA, SA – Portugal). His research interests are in the areas of process management, industrial maintenance and diversity management.

**Aldina Soares** is professor adjunct at Escola Superior de Tecnologia de Setúbal, Instituto Politécnico de Setúbal, on the scientific area of Technology and Organization Industrial. Her research interest at MARE are materials and recycling, eco-design, environmental management and sustainability.

**Catarina Sales Oliveira** is an associated professor of Sociology at University of Beira Interior and researcher at CIES:ISCTE. Her research interests are gender and citizenship; mobilities and migration; work and organizations.

Gilmar Teixeira, Aldina Soares, Catarina Sales Oliveira