



**TECNOLOGIA  
SETÚBAL**

ESCOLA SUPERIOR  
POLITÉCNICO SETÚBAL

**GILMAR MARQUES  
SANTOS TEIXEIRA**

**DIVERSIDADE NA MÃO DE OBRA  
NO SECTOR NAVAL**

Relatório do Mestrado em Engenharia de  
Produção

**ORIENTADORA**

Professora Doutora, Aldina Soares

**COORDINADORA**

Professora Doutora, Catarina Sales

Dezembro 2025

GILMAR MARQUES  
SANTOS TEIXEIRA

**DIVERSIDADE NA MÃO DE OBRA  
NO SECTOR NAVAL**

**JÚRI**

*Presidente:* Professor Doutor, Ricardo Cláudio,  
ESTSetúbal/IPS

*Orientadora:* Professora Doutora, Aldina Soares,  
ESTSetúbal/IPS

*Vogal:* Professora Doutora, Ana Rodrigues, Instituto  
Politécnico de Viana do Castelo

Dezembro 2025



*À minha família.*

# Agradecimentos

Expresso a minha profunda gratidão tanto à minha orientadora assim como à coorientadora, cuja orientação rigorosa, disponibilidade constante e incentivo académico foram essenciais para a concretização desta dissertação. A dedicação, visão crítica e apoio contínuo foram determinantes em todas as etapas deste trabalho.

Agradeço igualmente à minha família, pelo amor incondicional, pela compreensão nos momentos de maior exigência e pelo apoio que nunca faltou. Sem a sua presença e força, este percurso não teria sido possível.

Aos meus amigos, deixo um agradecimento especial pela motivação, paciência e encorajamento constante. As palavras de apoio, as conversas e os gestos de amizade foram fundamentais para manter o equilíbrio e a determinação ao longo deste processo.

# Resumo

Esta investigação buscou analisar a diversidade e inclusão no sector naval em diferentes perspetivas do seu valor estratégico para a gestão. O método de pesquisa combinou entrevistas exploratórias, análise documental e um inquérito aplicado a potenciais profissionais. Os resultados mostraram que a diversidade é reconhecida como vantagem competitiva, mas coexistem perceções de risco e baixa atratividade associadas ao setor. As principais conclusões evidenciaram a necessidade de políticas estruturadas que reforcem a integração multicultural, melhorem a imagem do setor e promovam a diversidade como motor de desenvolvimento organizacional e social.

**Palavras-chave:** Diversidade, Inclusão, Indicadores, Sustentabilidade, Sector naval.

# Abstract

This research aimed to examine diversity and inclusion in the naval sector from different perspectives regarding their strategic value for management. The research methodology combined exploratory interviews, document analysis, and a survey conducted with potential professionals. The results indicated that diversity is recognized as a competitive advantage, yet perceptions of risk and low attractiveness associated with the sector persist. The main conclusions highlight the need for structured policies that strengthen multicultural integration, improve the sector's image, and promote diversity as a driver of organizational and social development.

**Keywords:** Diversity, Inclusion, Indicators, Sustainability, Naval Sector.

# Índice

|                                                                                                               |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Agradecimentos .....                                                                                          | i    |
| Resumo .....                                                                                                  | ii   |
| Abstract .....                                                                                                | iii  |
| Índice .....                                                                                                  | iv   |
| Lista de Figuras .....                                                                                        | vii  |
| Lista de Tabelas .....                                                                                        | viii |
| Lista de Siglas e Acrónimos .....                                                                             | ix   |
| Capítulo 1 .....                                                                                              | 1    |
| Introdução .....                                                                                              | 1    |
| 1.1. Objetivos e metodologia .....                                                                            | 2    |
| 1.1.1. <i>Objetivos e metodologia inicial</i> .....                                                           | 2    |
| 1.1.2. <i>Revisão dos objetivos e da metodologia</i> .....                                                    | 2    |
| 1.2. Estrutura do trabalho .....                                                                              | 4    |
| Capítulo 2 .....                                                                                              | 6    |
| Enquadramento teórico .....                                                                                   | 6    |
| 2.1. Conceitos em torno da diversidade e inclusão .....                                                       | 6    |
| 2.2. Tipos e dimensões da diversidade .....                                                                   | 7    |
| 2.2.1. <i>Abordagem 1</i> .....                                                                               | 7    |
| 2.2.2. <i>Abordagem 2</i> .....                                                                               | 8    |
| 2.2.3. <i>Abordagem 3</i> .....                                                                               | 8    |
| 2.3. Diversidade centrada na nacionalidade, etnia, cor, cultura, língua e género nacionalidade e língua ..... | 9    |
| 2.3.1. <i>Nacionalidade e língua</i> .....                                                                    | 9    |
| 2.3.2. <i>Etnia e cor</i> .....                                                                               | 9    |
| 2.3.3. <i>Cultura</i> .....                                                                                   | 10   |
| 2.3.4. <i>Género</i> .....                                                                                    | 10   |
| 2.4. Conceitos de inclusão, integração e discriminação .....                                                  | 10   |

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.5. Benefícios e dificuldades da diversidade e da inclusão nas empresas e seu reporte ..... | 13 |
| 2.6. Reportar a sustentabilidade .....                                                       | 15 |
| 2.7. Normas de reportar a sustentabilidade .....                                             | 16 |
| 2.7.1. GRI 405: <i>Diversidade e igualdade de oportunidades</i> .....                        | 16 |
| 2.7.2. GRI 406: <i>Não discriminação</i> .....                                               | 17 |
| Capítulo 3 .....                                                                             | 19 |
| Práticas de reportes .....                                                                   | 19 |
| 3.1. Práticas de aplicação em empresas .....                                                 | 19 |
| 3.2. Casos práticos de reporte da diversidade no sector naval .....                          | 19 |
| 3.2.1. <i>Relatório de sustentabilidade EIDESVIK</i> .....                                   | 20 |
| 3.2.2. <i>Relatório de sustentabilidade - OSM Thome</i> .....                                | 22 |
| 3.3. Síntese dos Indicadores reportados .....                                                | 23 |
| Capítulo 4 .....                                                                             | 26 |
| Estudo no sector naval português .....                                                       | 26 |
| 4.1. Contexto do estudo de caso .....                                                        | 26 |
| 4.2. Entrevistas exploratórias .....                                                         | 27 |
| 4.2.1. <i>Análise das entrevistas exploratórias</i> .....                                    | 27 |
| 4.2.2. <i>Síntese das entrevistas</i> .....                                                  | 28 |
| 4.3. Inquéritos por questionário .....                                                       | 28 |
| 4.4. Análise dos resultados do inquérito .....                                               | 31 |
| 4.4.1. <i>Secção 1 Perfil sociodemográfico</i> .....                                         | 31 |
| 4.4.2. <i>Secção 2 Conhecimento e atratividade do setor naval</i> .....                      | 33 |
| 4.4.3. <i>Secção 3 Perceção geral sobre diversidade no trabalho</i> .....                    | 38 |
| 4.4.4. <i>Secção 4 - Considerações finais</i> .....                                          | 44 |
| 4.5. Síntese de resultados do inquérito .....                                                | 44 |
| 4.5.1. <i>Atratividade do setor segundo a origem nacional</i> .....                          | 44 |
| 4.5.2. <i>Faixa etária e sensibilidade à diversidade</i> .....                               | 44 |
| 4.5.3. <i>Origem familiar e abertura à diversidade</i> .....                                 | 45 |
| 4.5.4. <i>Situação académica/profissional e leitura da diversidade</i> .....                 | 47 |
| 4.5.5. <i>Relação entre perceção global do setor e valorização da diversidade</i> .....      | 47 |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 4.6. Propostas de políticas de diversidade para o setor .....         | 48 |
| 4.7. Propostas de indicadores de diversidade para o setor naval ..... | 49 |
| Capítulo 5 .....                                                      | 51 |
| Conclusões.....                                                       | 51 |
| 5.1. Conclusões.....                                                  | 51 |
| 5.2. Limitações e investigações futuras .....                         | 52 |
| Bibliografia.....                                                     | 53 |
| Anexo I .....                                                         | 1  |
| Guião de entrevista .....                                             | 1  |
| Anexo II .....                                                        | 2  |
| Inquérito por questionário .....                                      | 2  |
| Anexo III .....                                                       | 4  |
| Codificação de questões abertas .....                                 | 4  |

# Lista de Figuras

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 2.1 – Domínios da diversidade .....                                           | 8  |
| Figura 4.1 – Situação académica/profissional .....                                   | 31 |
| Figura 4.2 – Instituição onde estuda ou estudou .....                                | 32 |
| Figura 4.3 – Disposição para trabalhar no sector naval .....                         | 37 |
| Figura 4.4 – Definição da diversidade e inclusão na ótica dos inquiridos .....       | 39 |
| Figura 4.5 - Importância atribuída aos tipos de diversidades .....                   | 39 |
| Figura 4.6 – Cor da pele como um fator que pode gerar desigualdade .....             | 40 |
| Figura 4.7 – Impacto da diversidade de línguas faladas no ambiente de trabalho ..... | 41 |
| Figura 4.8 – Influência do ambiente diverso e inclusivo na escolha de emprego .....  | 42 |

# Lista de Tabelas

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1.1 - Etapas de investigação.....                                                            | 4  |
| Tabela 2.1-Tipos de diversidade e possíveis indicadores .....                                       | 13 |
| Tabela 2.2 - Resumo GRI 405 diversidade e igualdade de oportunidades .....                          | 16 |
| Tabela 2.3 - Resumo GRI 406 Não discriminação .....                                                 | 17 |
| Tabela 3.1 - Indicadores de diversidade da.....                                                     | 21 |
| Tabela 3.2 - Indicadores de diversidade.....                                                        | 22 |
| Tabela 3.3 - Síntese dos Indicadores reportados .....                                               | 24 |
| Tabela 4.1 - Inquiridos que conhecem setor naval. ....                                              | 33 |
| Tabela 4.2 - Conceitos que os inquiridos associam ao setor naval.....                               | 34 |
| Tabela 4.3 - Principais razões para considerar trabalhar num estaleiro em Portugal. ....            | 35 |
| Tabela 4.4 - Principais razões para não considerar trabalhar num estaleiro em Portugal.<br>.....    | 36 |
| Tabela 4.5 - Razões pelas quais setor naval é um dos mais internacionais .....                      | 38 |
| Tabela 4.6- Razões para querer trabalhar num ambiente diverso .....                                 | 43 |
| Tabela 4.7- Razões para não querer trabalhar num ambiente diverso .....                             | 43 |
| Tabela 4.8 - Frequências observadas.....                                                            | 45 |
| Tabela 4.9 - Tabela das frequências esperadas.....                                                  | 46 |
| Tabela 4.10 - Cálculo do qui-quadrado.....                                                          | 46 |
| Tabela 4.11 - Predisposição para trabalhar no setor naval versus Perceção sobre<br>diversidade..... | 48 |
| Tabela 4.12 - Propostas de políticas da diversidade .....                                           | 49 |
| Tabela 4.13 - Propostas de indicadores da diversidade .....                                         | 50 |

# Lista de Siglas e Acrónimos

|       |                                                                             |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|
| BCSD  | <i>Business Council for Sustainable Development</i>                         |
| DEI   | <i>Diversity, Equity and Inclusion</i>                                      |
| DR    | Diário da República                                                         |
| EAU   | Emirados Árabes Unidos                                                      |
| ESG   | <i>Environmental, Social and Governance</i>                                 |
| ESRS  | <i>European Sustainability Reporting Standards</i>                          |
| GRI   | <i>Global Reporting Initiative</i>                                          |
| IPS   | Instituto Politécnico de Setúbal                                            |
| IPVC  | Instituto Politécnico de Viana do Castelo                                   |
| KPI   | <i>Key Performance Indicator</i>                                            |
| LTIF  | <i>Lost Time Injury Frequency</i> (Taxa de Lesões com Perda de Tempo)       |
| OCDE  | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico                   |
| ODS   | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável                                    |
| OIT   | Organização Internacional do Trabalho                                       |
| OSM   | <i>OSM Maritime Group</i> (empresa marítima norueguesa, parte da OSM Thome) |
| OSERV | Marca/serviço de catering e serviços marítimos do grupo OSM Thome           |
| PDI   | Plano de Desenvolvimento Individual                                         |
| RH    | Recursos Humanos                                                            |
| TRCF  | <i>Total Recordable Case Frequency</i> (Taxa Total de Casos Registáveis)    |
| UE    | União Europeia                                                              |
| UN    | <i>United Nations</i> (Nações Unidas)                                       |

URSS      União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

# Lista de Símbolos

|          |                                              |
|----------|----------------------------------------------|
| $\chi^2$ | Estatística do teste do Qui-quadrado         |
| $C$      | Número de colunas da tabela de contingência  |
| $df$     | Graus de liberdade do teste                  |
| $E$      | Frequência esperada em cada célula da tabela |
| $G$      | Governança (pilar do ESG)                    |
| $H_0$    | Hipótese nula                                |
| $H_1$    | Hipótese alternativa                         |
| $N$      | Total de observações                         |
| $O$      | Frequência observada                         |
| $p$      | Probabilidade de erro associada ao teste     |
| $r$      | Número de linhas da tabela de contingência   |
| $S$      | Social (pilar do ESG)                        |

# Capítulo 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 enquadrados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. Nestes, as temáticas sociais têm-se focado mais especificamente nos ODS 5 (Igualdade de Género), ODS 8 (Trabalho Digno 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 et al., 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 & Fujimoto, 2023).

Em resumo, as publicações referidas atrás apontam para que 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) tem um quadro legislativo e normativo de reporte da sustentabilidade nos três pilares Ambiente Social e Gestão - *Environment Social Governance (ESG)*, que gradualmente se pode vir a 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

trabalho insere-se na investigação de mestrado em torno da temática “A diversidade e a inclusão nas empresas. 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.

## 1.1. Objetivos e metodologia

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 compreender de que forma a diversidade pode constituir um valor para as organizações e para a sociedade, identificando simultaneamente os desafios que emergem das práticas passadas e atuais. Para tal, estabeleceu-se inicialmente os seguintes objetivos específicos apresentados no ponto seguinte.

### 1.1.1. *Objetivos e metodologia inicial*

- **Explorar** o papel histórico e atual da diversidade no setor naval através de testemunhos de profissionais, identificando práticas, desafios e aprendizagens relevantes.
- **Compreender** a diversidade como ferramenta estratégica, analisando de que forma pode contribuir para a competitividade, a inovação, a integração de equipas multiculturais e a atração de talento.
- **Propor políticas** e indicadores que apoiem a implementação de práticas de diversidade e inclusão como parte integrante das estratégias de recursos humanos e da sustentabilidade social no setor naval.

A investigação recorreu a uma abordagem metodológica mista, combinando técnicas qualitativas e quantitativas de forma complementar:

- **Análise documental:** com a inclusão revisão de literatura científica, documentos institucionais e relatórios de sustentabilidade de empresas nacionais e internacionais do setor naval. Esta etapa permite identificar conceitos-chave, enquadramentos teóricos, normas de reporte e indicadores socialmente relevantes.
- **Entrevistas exploratórias:** realizaram-se entrevistas semiestruturadas a antigos profissionais do setor naval, com o objetivo de recuperar a memória institucional e compreender práticas históricas de gestão da diversidade. Esta técnica qualitativa permite aprofundar a perceção dos desafios, soluções adotadas e evolução organizacional.

### 1.1.2. *Revisão dos objetivos e da metodologia*

A metodologia inicialmente prevista para esta investigação assentava na análise

comparativa de práticas de diversidade e inclusão no setor naval português, tomando como referência as normas internacionais identificadas na revisão bibliográfica e os relatórios de sustentabilidade de empresas estrangeiras do setor. A expectativa era obter e analisar, em tempo útil, os relatórios de sustentabilidade das duas empresas portuguesas de referência que já se encontram a reportar segundo as novas normas europeias (ESRS), permitindo uma comparação direta entre práticas nacionais e internacionais.

Contudo, apesar das tentativas de contacto formal, não foi possível aceder aos relatórios completos ou a dados internos relevantes dentro do período necessário para o desenvolvimento da investigação. A indisponibilidade ou confidencialidade temporária da informação impediu a concretização da estratégia metodológica inicialmente delineada.

Face a esta limitação, a metodologia foi revista de forma a garantir a continuidade e consistência analítica da investigação. A revisão assentou na identificação de fontes alternativas de informação empírica que permitissem caracterizar o setor naval português e compreender, a partir de diferentes perspetivas, os desafios atuais relacionados com diversidade e, sobretudo, atratividade.

Esta redefinição metodológica ocorreu na sequência de uma reunião exploratória com uma das empresas do setor, na qual se destacou que um dos problemas mais relevantes enfrentados atualmente pelos estaleiros portugueses é a falta de atratividade do setor para novos profissionais. Este dado empírico inesperado revelou-se particularmente pertinente e contribuiu para recentrar a investigação em torno das perceções, motivações e desafios associados ao trabalho no setor naval.

Deste modo, delineou-se uma abordagem metodológica baseada em três fontes principais: análise de relatório de sustentabilidade com relatórios do sector naval internacional publicados, entrevistas exploratórias e inquéritos por questionário.

As entrevistas que permitirão recolher testemunhos qualitativos sobre práticas passadas de integração multicultural, diversidade funcional e contextos laborais nos estaleiros navais, proporcionando uma visão histórica e experiencial essencial.

Paralelamente, o inquérito que será aplicado a estudantes e ex-estudantes das áreas técnicas permitindo avaliar o grau de conhecimento, perceções e fatores de atratividade do setor naval, complementando a análise qualitativa com dados quantitativos atualizados.

Estas alterações resultaram no acréscimo de novos objetivos específicos, nomeadamente:

- **Avaliar** a atratividade do setor naval junto de estudantes, ex-estudantes e jovens profissionais das áreas técnicas, identificando os fatores que poderiam influenciar a intenção de trabalhar neste setor.
- **Examinar** as perceções sobre diversidade e inclusão entre diferentes grupos de inquiridos, analisando o impacto dessas perceções na imagem e reputação do setor naval.

A reformulação metodológica manteve o alinhamento com os objetivos gerais da investigação, garantindo rigor científico e permitindo uma leitura integrada entre passado, presente e o futuro: por um lado, a experiência acumulada no setor naval; por outro o que efetivamente se vivencia, e por fim as expectativas das novas gerações que constituem o futuro potencial da força de trabalho. A tabela seguinte sintetiza as principais etapas e instrumentos da metodologia aplicada nesta investigação:

Tabela 1.1 - Etapas de investigação.

| <b>Etapas da Investigação</b>         | <b>Objetivo Principal</b>                                                       | <b>Instrumento Utilizado</b>                | <b>Descrição Técnica</b>                                                                                                                    |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1ª Etapa – Recuperar o passado</b> | Explorar experiências e memórias de antigos profissionais do setor naval        | <b>Entrevistas semiestruturadas</b>         | Combina perguntas previamente definidas com questões abertas, permitindo flexibilidade e profundidade na reflexão do entrevistado.          |
| <b>2ª Etapa – Analisar o presente</b> | Avaliar o desempenho e práticas atuais das empresas do setor                    | <b>Análise de relatórios institucionais</b> | Exame de relatórios de sustentabilidade para compreender impactos sociais e o compromisso com o desenvolvimento sustentável.                |
| <b>3ª Etapa – Projetar o futuro</b>   | Conhecer as perceções e expectativas de potenciais profissionais do setor naval | <b>Inquérito por questionário</b>           | Recolha sistemática de dados junto a estudantes finalistas, usando um questionário estruturado para captar atitudes, perceções e intenções. |

A integração destes três métodos pretende uma análise robusta, articulando a perspetiva histórica, documental e prospetiva sobre a diversidade no setor naval, e criando bases sólidas para a posterior definição de propostas e indicadores aplicáveis ao contexto organizacional.

## 1.2. Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado nas seguintes seções:

- 1- Introdução: onde são apresentados os objetivos, âmbito e a metodologia da investigação;
- 2- Conceitos: 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- Estudo de Caso Português: apresentação do percurso metodológico, das entrevistas exploratórias e dos dados quantitativos recolhidos através de inquéritos, incluindo a análise integrada dos resultados obtidos e sua relação com a realidade do setor naval em Portugal.

5- Conclusões, limitações e recomendações futuras: síntese dos principais resultados do estudo, identificação das suas limitações e proposta de orientações para investigações futuras e para o desenvolvimento de políticas de diversidade no setor naval.

# Capítulo 2

## Enquadramento teórico

O presente capítulo desenvolve o enquadramento teórico que sustenta esta investigação, apresentando os conceitos e abordagens fundamentais para a compreensão do tema em estudo.

### 2.1. 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, sexismo 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 aspetos 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 aspetos, a seguir será desenvolvido um tópico sobre os tipos mais comuns de diversidades existentes que podem existir no meio organizacional.

## 2.2. Tipos e dimensões da diversidade

Como referido no ponto anterior a diversidade é um tema complexo que abrange uma ampla gama de aspetos 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 perceptíveis, 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, é importante reconhecer que existem múltiplas dimensões e domínios que podem ser categorizados de diferentes formas, dependendo da abordagem de cada autor. A seguir, apresentam-se três dessas abordagens.

### 2.2.1. Abordagem 1

Um estudo conduzido por Anca & 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).

### 2.2.2. Abordagem 2

Os autores Shin e Park conceptualizam a diversidade através de três domínios principais designadamente, demográfico, sociocognitivo e organizacional. Os autores aprofundam ainda a definição e o âmbito de cada um destes domínios, tal como apresentado na figura abaixo (Shin & Park, 2013).

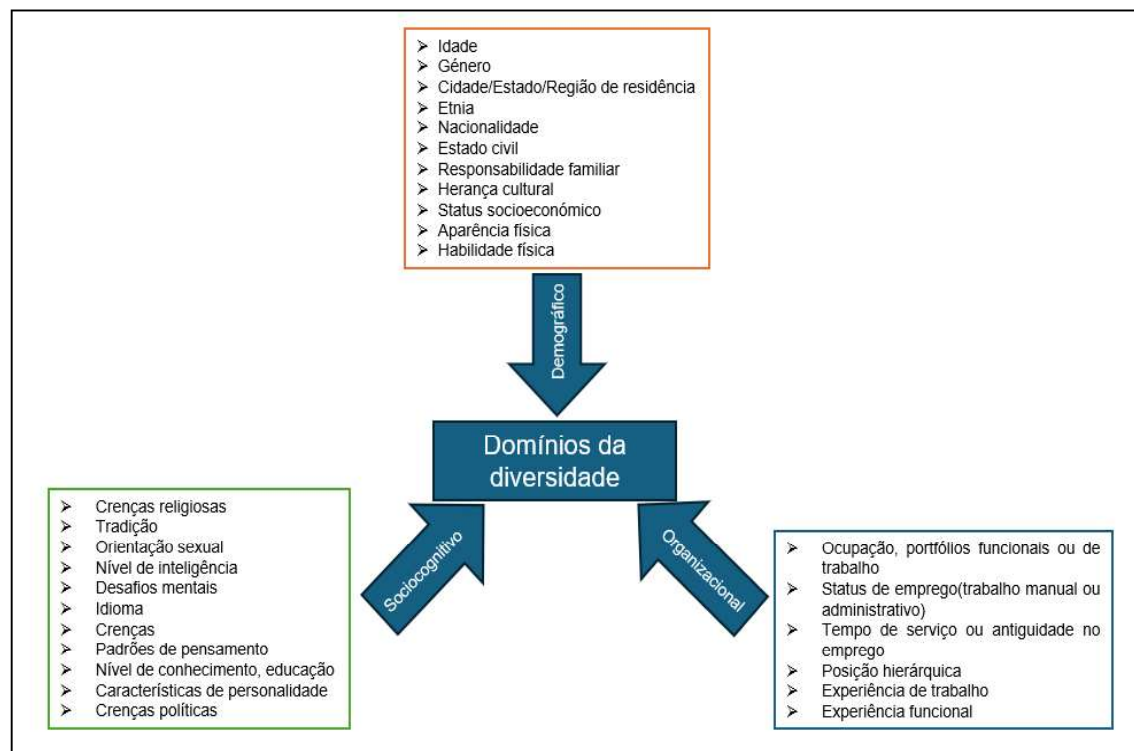


Figura 2.1 – Domínios da diversidade, (Shin & Park, 2013)

### 2.2.3. Abordagem 3

Nesta abordagem destacam-se os estudos realizados por (Mazur, 2010) que apresentam uma perspetiva 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, género, “dimensão secundária” (religião, cultura, orientação sexual, educação, língua, nacionalidade, orientação política) e a “dimensão terciária” (crenças, perceções, 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 foram alvo desta investigação.

## **2.3. Diversidade centrada na nacionalidade, etnia, cor, cultura, língua e género nacionalidade e língua**

### ***2.3.1. Nacionalidade e língua***

A diversidade pode trazer uma riqueza de perspectivas 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 partilha.

### ***2.3.2. 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 (Teixeira et al., 2025). Estas políticas visam não só reduzir a discriminação, mas também criar um ambiente onde todos os trabalhadores se sentem valorizados e respeitados.

### **2.3.3. 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.

### **2.3.4. 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.

## **2.4. 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, gêneros, idades, habilidades e orientações sexuais em todos os níveis da organização (Rawat & Basergekar, 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 perspectivas é uma fonte de inovação e crescimento. Para Smith & 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 gênero, orientação sexual, nacionalidade, estatuto militar/veterano, deficiência, religião, status económico, geografia ou outras características ou ideologias (Smith & Sinkford, 2022).

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).

Ainda de acordo com o mesmo autor 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 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 as questões relativas a estudantes 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 2.1 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 2.1-Tipos de diversidade e possíveis indicadores, (Teixeira et al., 2025)

| <b>Categoria</b>                     | <b>Subcategorias</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Possíveis Indicadores</b>                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Demográfica</b>                   | Idade: Representa diferentes faixas etárias e gerações.<br><br>Género: Inclui homens, mulheres e identidades de género variadas.<br><br>Raça/Etnia: Engloba grupos étnicos e raciais diversos.<br><br>Orientação Sexual: Refere-se à orientação sexual de cada indivíduo. Status Socioeconómico: Considera a posição económica e social. | Distribuição etária dos colaboradores<br>Proporção de género na equipa.<br>Representatividade étnica. Inclusão de pessoas com de diferente orientação sexual. Equidade salarial. |
| <b>Cultural</b>                      | Origem Cultural: Reflete a diversidade de tradições, costumes e valores. Linguística: Considera diferentes idiomas e dialetos.<br>Religiosa: Inclui crenças religiosas e espirituais.                                                                                                                                                    | Celebração de festividades culturais<br>Número de idiomas falados na equipa. Respeito às práticas religiosas                                                                     |
| <b>Cognitiva/<br/>Sociocognitiva</b> | Estilos de Pensamento: Valoriza diferentes abordagens cognitivas. Habilidades e Talentos: 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<br>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, perceções, atitudes, sentimentos, valores                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Crenças religiosas e espirituais                                                                                                                                                 |

## 2.5. 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 gênero 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 aspetos 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 & Basergekar, 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 pratica a favor da diversidade e da inclusão, relatando os impactes 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*”, tornaram-se um ponto de referência global (Smit et al., 2021). 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*.

## 2.6. 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.

## 2.7. 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.

### 2.7.1. GRI 405: Diversidade e igualdade de oportunidades

A GRI 405: Diversidade e Igualdade de Oportunidades é uma norma do *Global Reporting Initiative* que orienta organizações na divulgação transparente das suas práticas, dados e políticas relacionadas com diversidade, igualdade de oportunidades e tratamento justo no local de trabalho. Este padrão abrange aspetos como representação de género, faixa etária, grupos minoritários, políticas de não discriminação e promoção da equidade. Abaixo apresenta-se uma tabela resumo que sintetiza os principais indicadores e requisitos contemplados pela GRI 405.

Tabela 2.2 - Resumo GRI 405 diversidade e igualdade de oportunidades (GRI, 2016)

| Indicador GRI                 | Descrição                                                       | Conteúdo Avaliado                                                                                  |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GRI 405-1</b>              | Diversidade nos órgãos de governação e entre trabalhadores      | Distribuição por género, idade, categoria profissional, níveis de liderança e grupos minoritários. |
| <b>GRI 405-2</b>              | Rácio do salário base e remuneração entre mulheres e homens     | Comparação salarial por categoria ou função equivalente, identificando eventuais desigualdades.    |
| <b>Políticas de Igualdade</b> | Diretrizes internas para promoção de igualdade de oportunidades | Existência de políticas formais de diversidade, inclusão, não discriminação e igualdade salarial.  |

|                                  |                                                 |                                                                                                     |
|----------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Práticas de Inclusão</b>      | Medidas implementadas para promover diversidade | Programas de integração, formação sobre igualdade, ações de sensibilização e mecanismos de reporte. |
| <b>Monitorização e Avaliação</b> | Sistemas utilizados para acompanhar progresso   | Indicadores internos, planos de ação e auditorias sobre diversidade e equidade.                     |

### 2.7.2. GRI 406: Não discriminação

A GRI 406: Não Discriminação é uma norma do *Global Reporting Initiative* que orienta as organizações na identificação, monitorização e divulgação de incidentes relacionados com discriminação no local de trabalho, bem como das medidas tomadas para preveni-los e corrigi-los. Este padrão reforça o compromisso das empresas com ambientes laborais seguros, equitativos e livres de práticas discriminatórias, abrangendo políticas internas, mecanismos de denúncia e ações de formação. Abaixo apresenta-se uma tabela resumo com os principais elementos contemplados pela GRI 406.

Tabela 2.3 - Resumo GRI 406 Não discriminação (GRI, 2016)

| <b>Indicador GRI</b>                      | <b>Descrição</b>                                             | <b>Conteúdo Avaliado</b>                                                                        |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GRI 406-1</b>                          | Incidentes de discriminação e ações corretivas tomadas       | Número e tipo de incidentes reportados, áreas afetadas, medidas aplicadas e resultados obtidos. |
| <b>Política de Não Discriminação</b>      | Existência de diretrizes formais para prevenir discriminação | Políticas internas sobre igualdade, respeito, assédio, códigos de conduta e canais de denúncia. |
| <b>Mecanismos de Denúncia</b>             | Sistemas disponíveis para reporte de casos                   | Linhas confidenciais, procedimentos de investigação e proteção de denunciante.                  |
| <b>Ações de Formação e Sensibilização</b> | Medidas para prevenir discriminação                          | Programas de formação, campanhas internas, comunicação institucional e boas práticas.           |
| <b>Monitorização e Avaliação</b>          | Acompanhamento de ocorrências e melhoria contínua            | Registos, indicadores, auditorias internas e planos de mitigação de riscos.                     |

Em síntese, neste capítulo fez-se o enquadramento teórico essencial para compreender a diversidade e a inclusão no contexto organizacional, explorando os diferentes tipos e dimensões da diversidade, as particularidades associadas à nacionalidade, etnia, cor, cultura, língua e género, bem como os conceitos de inclusão, integração e discriminação. Analisaram-se ainda os benefícios e desafios que a diversidade representa para as empresas, assim como a importância crescente do reporte de sustentabilidade e das normas que o regulam.

Concluída esta fundamentação teórica, procede-se agora ao capítulo 3, no qual serão

analisados casos práticos de reporte da diversidade no setor naval, incluindo exemplos de relatórios de sustentabilidade e uma síntese dos indicadores utilizados.

# Capítulo 3

## Práticas de reportes

O presente capítulo analisa a forma como a diversidade e a inclusão são operacionalizadas no contexto empresarial, com especial foco nas práticas adotadas por duas organizações internacionais. Para tal, examinam-se modelos de implementação, políticas organizacionais e mecanismos de reporte utilizados por empresas que integram a diversidade como eixo estratégico da sua gestão de recursos humanos.

### 3.1. Práticas de aplicação em empresas

Segundo Silva et al (2020) empresas verdadeiramente diversas e inclusivas são aquelas que valorizam as visões e 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).

Por outro lado, alguns autores defendem que para tirar proveito da diversidade dentro de uma organização, é fundamental adotar estratégias que vão além da mera contratação (Smith & Sinkford, 2022). É essencial desenvolver uma estratégia de gestão da diversidade que promova um ambiente de trabalho seguro e acolhedor.

### 3.2. Casos práticos de reporte da diversidade no sector naval

Nesta seção são apresentados os exemplos de duas empresas navais que valorizam a diversidade em seu dia a dia e, anualmente, divulgam os seus relatórios de sustentabilidade, demonstrando os 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 um sector que trabalha desde longa data com a diversidade (Faria, 2000). 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 institucionalmente assumidas em matéria de diversidade e inclusão?
- Como é reportada a diversidade, nomeadamente que normas de reporte são utilizadas?
- Que indicadores são elencados nos relatórios de sustentabilidade e/ou de responsabilidade social?

### 3.2.1. Relatório de sustentabilidade EIDESVIK

A *Eidesvik Offshore* <https://eidesvik.no/>, sediada na costa oeste da Noruega, é uma empresa reconhecida internacionalmente pela operação de uma frota especializada ao serviço dos mercados offshore, incluindo apoio a plataformas, operações submarinas e energia eólica offshore.

A sua frota integra embarcações de apoio logístico para transporte de cargas e dutos entre bases terrestres e campos petrolíferos, bem como navios preparados para operações de emergência, resposta a derrames e atividades de reserva e resgate, em conformidade com as normas da “Associação Norueguesa de Mares Limpos”.

Adicionalmente, dispõe de embarcações dedicadas à construção submarina e a operações de ROV “veículo subaquático controlado remotamente a partir da superfície por um operador”, permitindo realizar montagem de módulos, inspeções, manutenção e reparações em ambiente subaquático.

A empresa reconhece que a sustentabilidade se tornou um imperativo estratégico e comercial, essencial para responder às expectativas de clientes, investidores, reguladores e da sociedade civil, bem como para garantir a sua licença social para operar.

Nesse sentido, exercita no seu funcionamento diário diversas políticas que abrangem Saúde, Segurança e Qualidade, Recursos Humanos, Direitos Humanos, Código de Conduta, Igualdade e Antidiscriminação.

No seu relatório de sustentabilidade, a *Eidesvik* destaca os progressos alcançados em 2022, nomeadamente: zero incidentes registados, quase 50% de mulheres na gestão de topo e a adesão à rede *Future Proof*, focada no reforço da proteção dos direitos humanos e da segurança laboral (Eidesvik, 2023).

A empresa apoia os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, com prioridade atribuída a cinco deles, incluindo o ODS 8 — Trabalho Digno e Crescimento Económico. Para efeitos de reporte, utiliza as normas *Global Reporting Initiative (GRI)* e o *UN Global Compact*.

A *Eidesvik* realiza ainda, anualmente, um inquérito interno de “Avaliação de Risco de Discriminação” e privilegia nos seus relatórios diversos indicadores relacionados com diversidade, como género, proporção de mulheres em cargos de direção, distribuição por grupos etários e dados relativos à licença de parentalidade.

Na Tabela 3.2.1 encontram-se compilados os principais indicadores de diversidade publicados pela empresa até o ano de 2023.

Tabela 3.1 - Indicadores de diversidade da (Eidesvik, 2023)

| Indicador (2023)                                           | Valor                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mulheres na gestão de topo</b>                          | 40%                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Distribuição por gênero – Offshore crew</b>             | 94% homens / 6% mulheres                                                                                                                                                                              |
| <b>Distribuição por gênero – Onshore crew</b>              | 54% homens / 46% mulheres                                                                                                                                                                             |
| <b>N.º de nacionalidades representadas</b>                 | 10 nacionalidades                                                                                                                                                                                     |
| <b>Nacionalidades representadas</b>                        | Noruega, Suécia, Dinamarca, Ilhas Faroé, Finlândia, Reino Unido, Alemanha, Letônia, Lituânia, Polónia + tripulação temporária das Filipinas via <i>OSM Thome</i>                                      |
| <b>Proporção (%) de nacionalidades no workforce</b>        | Noruega 89%, Suécia 3.7%, Letônia 0.4%, Lituânia 0.8%, Alemanha 0.8%, Finlândia 0.25%, Ilhas Faroé 1.5%, Dinamarca 1.5%, Reino Unido 0.4% (Polónia surge em 2022 mas não é listada no resumo de 2023) |
| <b>Diferença salarial média (Mulheres/Homens)</b>          | As mulheres recebem gestão top 87% do salário dos homens; outras áreas 68% do salário dos homens                                                                                                      |
| <b>Licença parental (n.º de semanas)</b>                   | 4 mulher / 36 homens                                                                                                                                                                                  |
| <b>Incidentes de discriminação reportados</b>              | 0                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Distribuição etária – Tripulação (<i>Seafarers</i>)</b> | <30 anos: 135, 30–50 anos: 141, >50 anos: 90                                                                                                                                                          |
| <b>Distribuição etária – Onshore</b>                       | <30 anos: 2, 30–50 anos: 22, >50 anos: 26                                                                                                                                                             |
| <b>Distribuição etária – Top Management</b>                | 0 <30 anos, 1 (30–50 anos), 4 >50 anos                                                                                                                                                                |
| <b>Distribuição etária – Board of Directors</b>            | 0 <30 anos, 2 (30–50 anos), 6 >50 anos                                                                                                                                                                |

A *Eidesvik* tem como prioridade atrair jovens para a indústria marítima, definindo como meta que pelo menos 7% da força de trabalho seja composta por estagiários, valor superado em 2023 quando atingiu 9,9%. Nesse mesmo ano, lançou o “*Bridge Program*”, em parceria com a *Bømlo Adult Education*, para apoiar a integração de refugiados ucranianos através de formação linguística, introdução à empresa e seis meses de prática a bordo, com *feedback* muito positivo. Para promover o bem-estar, oferece horários flexíveis e teletrabalho aos colaboradores em terra, bem como serviços de saúde e segurança no trabalho, programas de exercício físico, fisioterapia e iniciativas sociais. A empresa reforça que não utiliza trabalho infantil nem forçado, garantindo que todas as condições de trabalho cumprem as Convenções Internacionais e a Convenção do Trabalho Marítimo.

### 3.2.2. Relatório de sustentabilidade - OSM Thome

A *OSM Thome* <https://osmthome.com/>, sediada na Noruega, resulta da fusão realizada em 2023 entre o *OSM Maritime Group* (fundado em 1989, na Noruega) e o *Thome Group* (fundado em 1963, em Singapura). Atualmente, a empresa emprega cerca de 31.000 profissionais no mar e em terra, distribuídos por mais de 20 países, opera através de mais de 30 escritórios em todos os continentes e gere aproximadamente 1.000 embarcações. Os seus principais serviços incluem a gestão integral de navios e tripulações, complementados por uma vasta gama de serviços marítimos, como *OSERV Catering*, supervisão de novos edifícios, docagem, reparação e manutenção naval, serviços de agência portuária, seguros marítimos, serviços médicos e *Global Travel Services*. Desde 2020, a *OSM Thome* publica voluntariamente o seu Relatório de Sustentabilidade, seguindo as normas da GRI e alinhando-se com os princípios do Pacto Global das Nações Unidas. Utiliza ainda os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como referência estratégica, destacando como prioritários, na área social, os ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), 4 (Educação de Qualidade) e 8 (Trabalho Digno e Crescimento Económico), (*OSM Thome*, 2023). A empresa possui uma força de trabalho altamente multicultural, composta por mais de 70 nacionalidades, conforme divulgado no Relatório de Sustentabilidade de 2023. A tabela 3.2 apresenta de forma resumida os dados da diversidade da *OSM Thome* em 2023.

Tabela 3.2 - Indicadores de diversidade (*OSM Thome*, 2023).

| Indicador de Diversidade (2023)                                                     | Valor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| N.º de empregados totais                                                            | 31.000+                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| N.º de nacionalidades representadas                                                 | 70+ nacionalidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Distribuição por Nacionalidades (2023)                                              | Filipinas (45.5%), Singapura (13.8%), Noruega (9.9%), Índia (9.0%), Chipre (6.0%), Croácia (4.1%), Brasil (3.1%), Polónia (2.1%), Austrália (0.9%), Letónia (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%), EAU (0.3%), Egito (0.2%), Myanmar (0.1%) |
| Distribuição geográfica (escritórios)                                               | Europa, Ásia, Austrália, <i>Middle East</i> , África, América do Sul                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Locais onde opera                                                                   | 20+ países                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Políticas de diversidade, inclusão e igualdade                                      | (valores, cultura, ODS 3- saúde e bem-estar, 4-educação de qualidade, 8- trabalho digno e crescimento económico)                                                                                                                                                                                                                                           |
| Formação e desenvolvimento                                                          | 69 líderes formados; 6.000 cursos do <i>LinkedIn Learning</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Indicadores de saúde e segurança ( <i>LTIF</i> )- <i>Lost Time Injury Frequency</i> | Frequência de Acidentes com Perda de Tempo de Trabalho 0.31 ( <i>OSM</i> ) / 0.40 ( <i>Thome</i> )                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Indicadores ( <i>TRCF</i> )- <i>Total Recordable Case Frequency</i>                 | Taxa de Frequência de Acidentes Registáveis<br>1.18 ( <i>OSM</i> ) / 0.78 ( <i>Thome</i> )                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Iniciativas pró-diversidade                                                         | Liderança multicultural; formação em DEI; integração pós-fusão (" <i>Culture Journey</i> ")                                                                                                                                                                                                                                                                |

No que respeita a diversidade a *OSM Thome* refere no seu relatório de sustentabilidade de 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 (*OSM Thome*, 2023).

Embora a *OSM Thome* reporte várias métricas sociais, algumas assumem particular relevância no setor naval, sobretudo os indicadores de saúde e segurança no trabalho — *LTIF* (taxa de lesões com perda de tempo) e *TRCF* (taxa total de casos registáveis). Estes indicadores são críticos para a operação, já que valores elevados podem comprometer a produtividade, aumentar custos, afetar a moral das equipas e prejudicar a imagem e conformidade da empresa.

Em contraste, métricas como horas de formação, participação em programas de liderança e uma cultura de segurança proativa contribuem diretamente para melhorar o desempenho nestes indicadores, refletindo a forte prioridade dada pela organização à segurança e saúde no trabalho.

A empresa reforça estes compromissos através de um Código de Conduta abrangente e de uma política de recursos humanos centrada na ética, transparência, segurança e inovação. De acordo com as suas diretrizes, o recrutamento baseia-se exclusivamente na competência, sem discriminação por idade, género, etnia, raça, religião, orientação sexual ou qualquer outro fator, promovendo um ambiente verdadeiramente diversificado e inclusivo.

Contudo, apesar de empregar equipas de mais de 70 nacionalidades, a *OSM Thome* não divulga dados demográficos desagregados como distribuição por género, idade ou proporção de nacionalidades. O reporte social mantém-se focado sobretudo em saúde, segurança, formação e cultura organizacional, o que pode estar associado ao processo de harmonização interna dos sistemas de reporte decorrente da fusão realizada em 2023.

### **3.3. Síntese dos Indicadores reportados**

A análise dos relatórios de sustentabilidade da *Eidesvik Offshore* e da *OSM Thome* revela duas abordagens distintas, mas complementares, ao reporte de diversidade, inclusão e responsabilidade social no setor naval. A *Eidesvik* apresenta um reporte mais detalhado e quantitativo, divulgando indicadores desagregados por género, idade, nacionalidade e áreas funcionais. Declara políticas explícitas de igualdade, direitos humanos, anticorrupção, não discriminação e bem-estar laboral. Utiliza como referenciais as normas *GRI*, o *UN Global*

*Compact* e os ODS, com destaque para o ODS 8. Reporta ainda iniciativas concretas, como o *Bridge Program* para integração de refugiados ucranianos, políticas de flexibilidade laboral, e indicadores como a diferença salarial por gênero, número de trabalhadores em licença parental, distribuição etária e composição da força de trabalho.

Já a *OSM Thome*, fruto de uma fusão recente, adota um reporte mais centrado em políticas internas e métricas de saúde, segurança e formação. Declara uma forte cultura multicultural com mais de 70 nacionalidades, mas não divulga dados demográficos desagregados por gênero ou idade. As suas políticas incluem diversidade, inclusão, ética, respeito pelos direitos humanos e valorização do talento. O reporte segue igualmente as normas *GRI*, o *UN Global Compact* e os ODS, destacando os ODS 3, 4 e 8. Os principais indicadores divulgados são *LTIF*, *TRCF*, número de líderes formados, cursos de formação, e proporção da força de trabalho por nacionalidade. A empresa salienta o compromisso com práticas de segurança robustas, ética profissional e recrutamento inclusivo. Estes dados podem ser facilmente observados na tabela 3.3.1.

Tabela 3.3 - Síntese dos Indicadores reportados (Eidesvik, 2023; OSM Thome, 2023)

| Dimensão                                   | Eidesvik Offshore                                                                                                                                                                                             | OSM Thome                                                                                                                          |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Políticas de diversidade e inclusão</b> | Declaradas formalmente (igualdade, direitos humanos, anticrise, antidiscriminação). Programas específicos de integração (ex.: Bridge Program).                                                                | Declaradas formalmente (DEI, direitos humanos, ética, oportunidades iguais). Reforçadas no Código de Conduta e políticas de RH.    |
| <b>Normas e referenciais utilizados</b>    | <i>GRI</i> , <i>UN Global Compact</i> , ODS (prioridade ao ODS 8).                                                                                                                                            | <i>GRI</i> , <i>UN Global Compact</i> , ODS (prioridade aos ODS 3, 4, 8).                                                          |
| <b>Indicadores de diversidade</b>          | % de mulheres na gestão (40%); gênero <i>offshore/onshore</i> ; distribuição por idades; diferença salarial; nacionalidades (10); proporção de nacionalidades; licença parental; incidentes de discriminação. | 70+ nacionalidades (com percentagens por país); não reporta gênero/idade; destaca cultura inclusiva, formação e ética empresarial. |
| <b>Indicadores de saúde e segurança</b>    | Zero incidentes reportados; políticas de prevenção; programas de bem-estar.                                                                                                                                   | LTIF: 0.31/0.40; TRCF: 1.18/0.78; forte foco em segurança operacional e formação.                                                  |
| <b>Formação e desenvolvimento</b>          | Programas de integração; formação em segurança; apoio à educação (ex.: Bridge Program).                                                                                                                       | 69 líderes formados; 6.000 cursos ( <i>LinkedIn Learning</i> ); <i>Culture Journey</i> pós-fusão.                                  |
| <b>Outras iniciativas relevantes</b>       | Flexibilidade laboral e teletrabalho; programas de bem-estar físico e psicológico; fisioterapia.                                                                                                              | Código de Conduta atualizado; política de RH inclusiva; práticas de ética e transparência.                                         |
| <b>Distribuição por nacionalidade</b>      | Noruega 89%, Suécia 3.7%, restantes minoritários.                                                                                                                                                             | Filipinas 45.5%; Singapura 13.8%; Noruega 9.9%; Índia 9%; Chipre 6%; Croácia 4.1%; Brasil 3.1%... (70+ nacionalidades).            |

Em resumo, observa-se que a *Eidesvik* privilegia métricas sociais detalhadas, enquanto a *OSM Thome* enfatiza práticas de segurança, formação e cultura inclusiva, com menor detalhe

estatístico. Ambas alinham as suas práticas com referenciais internacionais e reconhecem a diversidade como um ativo estratégico do setor naval.

# Capítulo 4

## Estudo no sector naval português

O setor naval em Portugal apresenta uma longa tradição, desde a construção de naus na época dos descobrimentos até à indústria moderna de construção, reparação e manutenção. Destacam-se dois polos principais: a *West Sea*, em Viana do Castelo, que ocupa as antigas instalações dos Estaleiros Navais de Viana do Castelo e dispõe hoje de capacidades modernas certificadas, e a Lisnave, em Setúbal, dedicada sobretudo à reparação naval. A evolução histórica do setor, marcada por ciclos de reestruturação, favoreceu a entrada de trabalhadores de diversas origens, criando um ambiente naturalmente multicultural (Lisnave, 2025; OECD, 2017; West Sea, 2025).

Contudo, o sector revela desafios persistentes, como a segmentação entre quadros e subempregados, barreiras linguísticas e fraca integração social, evidenciando que, apesar da diversidade existente desde meados do século XX, esta nem sempre foi acompanhada de políticas formais de inclusão (OECD, 2017).

No presente capítulo apresentar-se-á o “Estudo de Caso Português”, que constitui o núcleo empírico desta investigação.

### 4.1. Contexto do estudo de caso

A investigação focou-se na temática da diversidade na força de trabalho no setor naval, abordando-a de forma multidimensional e temporalmente estruturada.

Neste sentido, optou-se inicialmente por uma abordagem qualitativa e exploratória conhecida como investigação que busca compreender fenômenos sociais a partir de interpretações e significados, sem se preocupar com dados numéricos, servindo para gerar pontos-chave, levantar hipóteses e aprofundar a compreensão de um problema (Creswell, 2010; Tatagiba, 2012).

Posteriormente, foi complementada por elementos quantitativos, que permitissem compreender as perceções, práticas e desafios associados à diversidade sob duas perspetivas analíticas: o passado e o futuro.

Esta estrutura analítica permitiu construir uma visão integrada e evolutiva da forma como a diversidade tem sido percecionada e gerida no setor naval, contribuindo para uma reflexão crítica sobre as práticas atuais e os caminhos possíveis para uma gestão mais inclusiva e eficaz no futuro.

## 4.2. Entrevistas exploratórias

A entrevista exploratória é um tipo de entrevista utilizada com o objetivo de adquirir familiaridade com o problema em estudo, delimitar com maior precisão o tema a trabalhar ou levantar hipóteses iniciais. Geralmente, ocorre na fase inicial da investigação científica, antes da definição dos instrumentos de pesquisa. Além disso, é um instrumento que combina perguntas previamente definidas com questões abertas, permitindo flexibilidade ao entrevistador e profundidade na reflexão do entrevistado (Manzini, 2012; Minayo & Costa, 2018).

Nesta fase da investigação, realizaram-se entrevistas exploratórias com antigos gestores de um estaleiro naval português de referência, com o objetivo de recuperar a memória institucional e compreender como a diversidade e a inclusão foram historicamente geridas no setor. Recorreu-se a entrevistas semiestruturadas, permitindo abordar temas centrais “como a integração de trabalhadores estrangeiros”, “as políticas de igualdade e equidade e os desafios de comunicação intercultural” enquanto se recolhiam testemunhos diretos sobre práticas, experiências e perceções ao longo das diferentes décadas. O referido guião de entrevista poderá ser consultado no **anexo I**. A análise deste material qualitativo revelou padrões, dificuldades e aprendizagens que sustentam a compreensão atual do contexto e fundamentam a apresentação dos resultados que se seguem.

### 4.2.1. *Análise das entrevistas exploratórias*

As entrevistas realizadas com dois antigos funcionários do setor naval ambos com longos percursos numa empresa de grande referência histórica oferecem uma visão consistente e complementar sobre a evolução da diversidade e integração no setor ao longo das últimas décadas.

Do ponto de vista histórico-profissional, os entrevistados evidenciam um percurso marcado por grande estabilidade laboral e forte identificação com o estaleiro. Os cargos assumidos, em especial funções de chefia, permitem uma visão aprofundada do funcionamento operacional, da estrutura hierárquica e do relacionamento com subempreiteiros, elemento central na dinâmica laboral deste setor.

Relativamente à diversidade de nacionalidades, ambos os testemunhos convergem na ideia de que, já desde os anos 70, a empresa recebia tripulações e trabalhadores de várias origens, embora em número muito menor do que atualmente. A diversidade incluía africanos (Cabo Verde, Angola, Moçambique), asiáticos (filipinos, indianos, chineses) e europeus, particularmente após transformações geopolíticas como o colapso da URSS. Contudo, essa diversidade coexistia com fortes assimetrias: trabalhadores estrangeiros concentravam-se sobretudo em tarefas fisicamente exigentes e de menor qualificação, enquanto os quadros superiores eram maioritariamente portugueses ou europeus ocidentais.

A integração social e funcional era descrita como limitada. Existiam espaços, transportes e balneários separados entre trabalhadores da empresa e subempreiteiros, o que reforçava a

segregação e dificultava interações informais. Os entrevistados referem a formação de “grupos” por nacionalidade e uma convivência marcada pela formalidade durante o trabalho. Desafios culturais e linguísticos eram frequentes, sendo a barreira linguística identificada como um problema grave, especialmente no contexto da segurança. Um exemplo extremo relatado refere a ocorrência de acidentes fatais devido à incompreensão de instruções, demonstrando riscos concretos associados à comunicação intercultural deficiente.

Em termos de políticas de gestão e igualdade, no período referido praticamente não existiam programas estruturados de diversidade ou inclusão. A formação em segurança só se formalizou mais tarde, com o surgimento do “passaporte de segurança”. As oportunidades de progressão dependiam mais das competências individuais do que da escolaridade, permitindo alguns casos pontuais de progressão de trabalhadores de origem africana.

Os entrevistados reconhecem, contudo, que a globalização e mudanças sociais recentes tornaram a integração mais fácil e consideram que a experiência adquirida pela empresa pode ser útil para futuros projetos.

#### **4.2.2. Síntese das entrevistas**

As entrevistas realizadas permitiram aprofundar a compreensão da diversidade no setor naval, evidenciando fragilidades históricas, desafios atuais e potencial de evolução. Os testemunhos recolhidos confirmam alguns padrões pertinentes designadamente:

- A diversidade sempre existiu no setor naval, mas acompanhada de forte segmentação entre trabalhadores dos quadros e subempregados.
- As maiores fragilidades históricas estão relacionadas com a desigualdade de acesso a espaços e recursos, a ausência de políticas formais de inclusão e as barreiras linguísticas.
- A convivência multicultural apresenta simultaneamente desafios e potencial, destacando-se aprendizagens e abertura para evolução futura.

Com base nestes resultados, reforça-se a pertinência de avançar para a próxima fase “a elaboração de um inquérito” que permita aprofundar estas conclusões.

### **4.3. Inquéritos por questionário**

A última etapa da investigação teve como foco a projeção de cenários futuros, com base nas perceções, expectativas e atitudes de estudantes finalistas em áreas com potencial ligação ao setor naval. Para isso, recorreu-se à aplicação de inquéritos por questionário, uma técnica de investigação quantitativa que permite recolher dados de forma estruturada, sistemática e com um elevado grau de padronização (Lakatos & Marconi, 2017).

O inquérito por questionário consiste numa ferramenta que possibilita a obtenção de

informações sobre comportamentos, opiniões e intenções a partir de uma amostra representativa de inquiridos (Babbie, 2011). É especialmente eficaz quando se pretende analisar tendências, estabelecer comparações entre grupos ou prever possíveis evoluções em determinados contextos sociais e organizacionais. Os questionários são particularmente relevantes em estudos que visam captar percepções subjetivas sobre fenómenos coletivos, como é o caso da diversidade no local de trabalho (Creswell, 2014).

A elaboração do questionário foi precedida por uma análise detalhada das fases anteriores do estudo “as entrevistas e a análise de relatórios” que forneceram uma base rica de dados qualitativos e documentais. As entrevistas permitiram recuperar práticas passadas e percepções históricas, enquanto a análise de relatórios institucionais revelou as atuais políticas e métricas adotadas por algumas empresas do setor. No entanto, apesar da sua relevância, essas fases mostraram-se insuficientes para proporcionar uma reflexão abrangente e antecipatória sobre o futuro da diversidade no setor naval.

Considerou-se fundamental captar as visões, expectativas e percepções dos futuros profissionais, cuja integração nas empresas será determinante para a construção de culturas organizacionais mais inclusivas.

Neste contexto, a auscultação de estudantes finalistas em áreas com potencial ligação ao setor naval surge como uma opção necessária e complementar, permitindo ultrapassar as limitações das abordagens anteriores e alargar o campo de análise àquilo que ainda está por vir, ou seja, o “capital humano emergente”. A aplicação dos questionários foi feita de forma digital “online” dirigida a estudantes finalistas de instituições de ensino superior com cursos ligados à engenharia à gestão e outras áreas técnicas. Foram assim recolhidos dados sobre as suas percepções sobre diversidade, experiências prévias em ambientes multiculturais, expectativas quanto às práticas de inclusão nas empresas e disponibilidade para trabalhar em contextos diversos.

O desenvolvimento dos inquéritos por questionário prosseguiu com base em colaborações académicas e institucionais, e o questionário final foi construído com rigor técnico, sendo submetido a validação preliminar (mediante pré teste) antes da sua aplicação em campo. Os dados recolhidos através deste instrumento permitirão delinear perfis dos futuros profissionais do setor, identificar lacunas formativas e propor estratégias de gestão que considerem os novos padrões de expectativa em relação à diversidade. O questionário foi cuidadosamente desenhado para captar múltiplas dimensões do tema, estando dividido em 4 secções, cada uma com objetivos específicos e outputs esperados, **anexo II**. A seguir, apresentam-se uma breve explicação de cada secção:

### **Secção 1 – Perfil do Inquirido**

Objetivo: Recolher informações sociodemográficas e académicas básicas dos inquiridos, permitindo segmentar os dados e analisar tendências segundo variáveis como idade, género, nacionalidade, curso e localização geográfica.

Outputs esperados:

- Caracterização da amostra;
- Identificação de padrões de percepção conforme o perfil (ex.: género vs. valorização da diversidade);
- Verificação da representatividade dos dados.

## **Secção 2 – Conhecimento e atratividade do Sector Naval em Portugal**

Objetivo: Avaliar o nível de familiaridade, conhecimento e percepção que os estudantes e ex-estudantes têm sobre o setor naval, incluindo aspetos relacionados com sustentabilidade, diversidade e reconhecimento institucional. Outputs esperados:

- Grau de visibilidade atual do setor;
- Correlação entre conhecimento prévio do setor e interesse em integrá-lo;
- Identificação de estigmas ou desconhecimentos a desconstruir.
- Fatores determinantes na escolha por (ou contra) trabalhar no setor naval;
- Relevância atribuída à diversidade e sustentabilidade como critério de decisão;
- Reações a políticas inclusivas hipotéticas.

## **Secção 3 – Percepção Geral sobre Diversidade no Trabalho**

Objetivo: Explorar a compreensão individual dos inquiridos sobre o conceito de diversidade, a sua importância no contexto laboral e os fatores que mais valorizam em ambientes de trabalho inclusivos. Outputs esperados:

- Mapeamento de valores relacionados à inclusão;
- Grau de importância atribuído à diversidade em diferentes dimensões (género, etnia, idade, orientação sexual, etc.);
- Identificação de possíveis resistências ou desconhecimentos.

## **Secção 4 – Considerações Finais**

Objetivo: Criar um espaço aberto para observações adicionais, permitindo que os participantes expressem livremente opiniões, experiências ou sugestões não contempladas nas perguntas anteriores. Outputs esperados:

- Recolha de comentários qualitativos para complementar a análise quantitativa;
- Identificação de temas emergentes para investigações futuras;
- Percepção da relevância atribuída ao tema da diversidade pelos próprios inquiridos.

## 4.4. Análise dos resultados do inquérito

Este inquérito, aplicado digitalmente a 55 participantes, resultou em 34 respostas válidas após critérios de exclusão/inclusão “respostas incompletas” e “formação em Engenharia, Gestão ou áreas relacionadas”. A amostra representa estudantes, trabalhadores-estudantes, recém-formados e trabalhadores, considerados potenciais candidatos a integrar o setor naval.

### 4.4.1. Secção 1 perfil sociodemográfico.

No que respeita a idade a maioria dos inquiridos situa-se na faixa dos 27 anos ou mais (64,7%), enquanto 35,3% têm entre 20 e 26 anos, permitindo observar percepções tanto de jovens em início de carreira como de profissionais já inseridos no mercado. Quanto ao género, a amostra é equilibrada embora mais feminizada (55,9% mulheres; 44,1% homens acompanhando de perto a distribuição por sexo no ensino superior português sendo que “no ano letivo 2022/2023, o total de estudantes inscritos no ensino superior em Portugal era de 446 028, dos quais 54,1 % eram do sexo feminino ( $\approx 241\,356$  estudantes) e 45,9 % do sexo masculino” (DGES, 2024). Este dado reforça a pertinência do estudo, uma vez que permite antecipar uma tendência para a diversidade de género no contexto laboral industrial. Relativamente à nacionalidade, a larga maioria dos participantes é portuguesa 85,3%, com uma percentagem de inquiridos estrangeiros de 14,7%, o que também é relevante em termos de potencial de diversidade futura. A maioria dos inquiridos são trabalhadores-estudantes (38,2%), seguida de trabalhadores (23,5%) e recém-formados (20,6%). Apenas 17,6% são exclusivamente estudantes. Este perfil híbrido reforça a presença de participantes com contacto simultâneo entre ensino superior e mercado de trabalho, como ilustrado no gráfico 1.

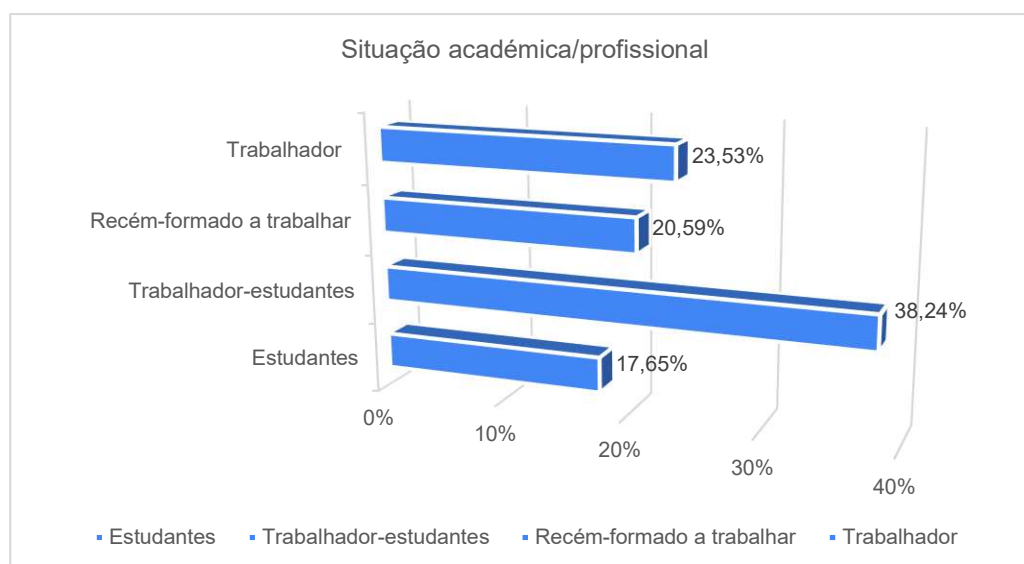


Figura 4.1 – Situação académica/profissional

Por outro lado, nota-se que uma percentagem não negligenciável de nacionais 14,7% indicou ter pelo menos um progenitor estrangeiro, o que traduz uma certa diversidade cultural de origem. Esta informação é importante, pois sugere que mesmo numa amostra predominantemente nacional, existe um substrato multicultural, o que poderá influenciar a forma como os inquiridos encaram temas como a diversidade e a inclusão “aspetos centrais na análise posterior”.

Quanto à instituição de ensino destacam-se o Instituto Politécnico de Setúbal (55,9%) e o Instituto Politécnico de Viana do Castelo (29,4%), ambos localizados em regiões com atividade naval. Estes dois polos académicos localizam-se em regiões com proximidade geográfica a estaleiros navais e atividades marítimas, o que sugere que parte dos inquiridos poderá ter uma exposição direta ou indireta ao setor naval, seja por contexto académico, industrial ou territorial.

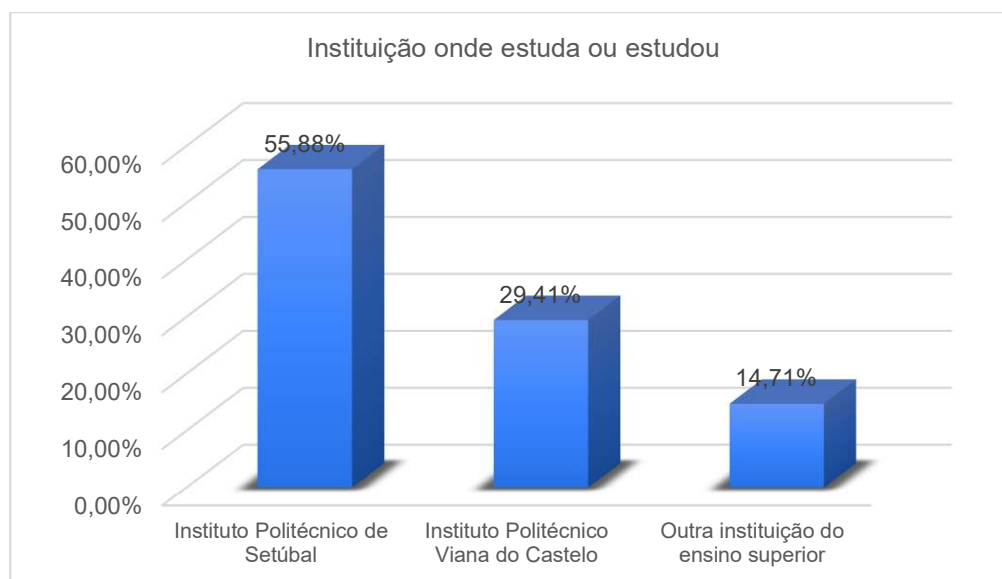


Figura 4.2 – Instituição onde estuda ou estudou

No que respeita à área de formação, prevalecem claramente os cursos de Engenharia 64,71% e Gestão 20,59%, seguidos de alguns casos de áreas afins como Contabilidade, Logística, Recursos Humanos e Marketing 14,71%. Este perfil formativo confirma a adequação da amostra ao propósito do estudo, centrado em avaliar a atratividade do setor naval entre perfis técnicos e de gestão, que são justamente os mais procurados neste setor.

Por fim, quanto à região de residência, observa-se uma distribuição relativamente equilibrada entre o Norte 44,12% e o Sul 55,88%, o que assegura uma representatividade geográfica satisfatória e permite comparar perceções de diferentes zonas do país e assim explorar se a proximidade a polos navais (como Viana do Castelo ou Setúbal) influencia o grau de conhecimento e interesse pelo setor.

#### 4.4.2. Secção 2 conhecimento e atratividade do setor naval

Após a caracterização sociodemográfica dos inquiridos, procede-se à análise das respostas relativas ao grau de conhecimento e à atratividade percebida do setor naval, procurando compreender de que forma variáveis como idade, nacionalidade, situação académica ou profissional e origem familiar influenciam a predisposição para trabalhar neste setor.

Quando questionados sobre se já tinham ouvido falar do setor naval, a maioria dos participantes afirmou já ter ouvido falar (76,5%). Porém entre os inquiridos estrangeiros, observou-se que uma proporção ligeiramente superior conhece o setor naval (ver tabela 4.1).

Tabela 4.1 - Inquiridos que conhecem setor naval.

| Nacionalidade | Total de Inquiridos | Conhecem o setor naval (n) | Conhecem o setor naval (%) |
|---------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| Portuguesa    | 29                  | 22                         | 75,9%                      |
| Estrangeira   | 5                   | 4                          | 80,0%                      |
| Total         | 34                  | 26                         | 76,5%                      |

Na sequência foi solicitado aos inquiridos que responderam “Sim” à questão anterior, que dissessem três palavras que lhe ocorressem quando pensam no sector. A análise das palavras evocadas pelos inquiridos revela que a perceção do setor naval é fortemente dominada por referências ao **mar e às embarcações**, que representam 30,8% das menções e constituem o núcleo central da imagem do setor. Seguem-se termos relacionados com a **construção e manutenção naval** (21,8%), evidenciando uma visão industrial e tecnicamente especializada. A dimensão **logística e de transporte** (19,2%) surge como elemento complementar, refletindo o reconhecimento do papel económico e global do setor.

As palavras associadas ao **trabalho e às condições laborais** (11,5%) mostram que alguns inquiridos percecionam o setor como exigente e fisicamente desafiante. A categoria **Defesa/Marinha** (7,7%) indica a persistência de uma associação ao universo militar. Já as referências à **oportunidade profissional** (5,1%) e à **engenharia técnica** (3,8%) revelam perceções mais periféricas, mas ainda relevantes. No seu conjunto, os resultados mostram uma visão do setor predominantemente técnica, marítima e operacional, com componentes económicas e laborais complementares.

Tabela 4.2 - Conceitos que os inquiridos associam ao setor naval.

| <b>Categoria temática</b>                | <b>Exemplos de palavras</b>                                                            | <b>Frequência real (N = 78)</b> | <b>Peso interpretativo</b>             |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Embarcações e contexto marítimo</b>   | <i>“barco, navio, barcos, navios, embarcações, marinha, oceano, lancha, bote”</i>      | 24 (30,8%)                      | Núcleo central da perceção             |
| <b>Construção e manutenção naval</b>     | <i>“construção, estaleiro, estaleiros, manutenção, fabrico, reparação, metalurgia”</i> | 17 (21,8%)                      | Elemento central e técnico do setor    |
| <b>Logística e transporte</b>            | <i>“contentores, transporte, carga, portos, logística, passageiros, viagem”</i>        | 15 (19,2%)                      | Dimensão económica/complementar        |
| <b>Trabalho e profissões / condições</b> | <i>“operários, pesado, desafio, exigência, perigoso, hierarquia, tripulação”</i>       | 9 (11,5%)                       | Perceção da exigência e dureza laboral |
| <b>Defesa / Marinha</b>                  | <i>“marinha, militar, defesa”</i>                                                      | 6 (7,7%)                        | Associação periférica persistente      |
| <b>Oportunidade / remuneração</b>        | <i>“oportunidade, dinheiro”</i>                                                        | 4 (5,1%)                        | Indicadores positivos periféricos      |
| <b>Engenharia / técnica</b>              | <i>“engenharia, metalurgia”</i>                                                        | 3 (3,8%)                        | Referência técnica pontual             |

Relativamente à variável conhecimento de estaleiro naval perto de si os resultados mostraram que a maioria significativa dos participantes, 26 dos 34 inquiridos (76,47%), afirmou conhecer algum estaleiro naval próximo da sua área de residência, enquanto apenas 8 (23,53%) declararam não conhecer nenhuma infraestrutura do género. Quando se cruza esses dados com a nacionalidade, verifica-se que, dos 29 inquiridos de nacionalidade portuguesa que já ouviram falar do sector naval, cerca de 17 (58,6%) afirmam conhecer um estaleiro perto de si contra 2 (40%) do total dos inquiridos de nacionalidade estrangeira. É relevante notar que:

- 76,5% conhecem o setor naval em geral
- 76,47% conhecem um estaleiro perto

Ou seja, os valores são praticamente idênticos. Isto revela que:

- Quem conhece o setor naval, na maioria dos casos, também conhece um estaleiro na sua região.
- E quem não conhece um estaleiro tende a ser a mesma pessoa que também não conhece o setor naval.

Assim, há um alinhamento forte entre conhecimento conceptual (setor) e conhecimento físico ou territorial (estaleiro). Este padrão reforça a ideia de que a exposição territorial e visual ao setor é determinante para o reconhecimento dos inquiridos.

Seguidamente foi questionado, em pergunta aberta, se *“Com base no que conhece sobre um estaleiro naval, estaria disposto(a) a considerar trabalhar num estaleiro em Portugal?”*. 55,9% afirmaram que “sim” face a 44,1% que responderam “não”. Na tabela seguinte estão enumeradas as razões pelas quais 55,9% dos inquiridos responderam “sim” a esta última questão.

Tabela 4.3 - Principais razões para considerar trabalhar num estaleiro em Portugal.

| <b>Categoria</b>                               | <b>Exemplos reais</b>                                                                 | <b>Frequência<br/>(n=19)</b> | <b>Percentagem<br/>(%)</b> |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| <b>Remuneração/benefícios financeiros</b>      | <i>"Bem remunerado", "Salário atrativo", "Ganhar dinheiro"</i>                        | 6                            | 31,6%                      |
| <b>Desafio profissional/novas experiências</b> | <i>"Seria um novo desafio", "Aquisição de novas experiências"</i>                     | 5                            | 26,3%                      |
| <b>Oportunidades de emprego / carreira</b>     | <i>"Boas oportunidades de emprego", "Melhoria salarial" "Experiência, networking"</i> | 4                            | 21,0%                      |
| <b>Interesse pelo mar/barcos</b>               | <i>"Contacto com o mar", "Gosto por barcos e pelo mar"</i>                            | 3                            | 15,8%                      |
| <b>Adequação à formação</b>                    | <i>"Sou engenheiro de produção, lean", "Parte elétrica"</i>                           | 1                            | 5,3%                       |

A análise das justificações revela que a remuneração é o fator mais decisivo (31,6%), refletindo a perceção do setor naval como uma indústria bem paga. O desafio e a novidade também têm grande peso (26,3%), sobretudo entre os mais jovens, que destacam o desejo por novas experiências. As oportunidades de carreira representam 21%, associadas à estabilidade e progressão profissional. O interesse pelo mar surge como um nicho relevante (15,8%), demonstrando afinidade emocional com o ambiente marítimo.

Além disso, a adequação às qualificações especialmente entre engenheiros reforça a perceção de que o setor permite aplicar competências técnicas de forma prática. No conjunto, quem responderia positivamente vê o setor naval como uma carreira bem remunerada, desafiante, ligada ao mar e coerente com as suas competências, embora uma minoria significativa apresente motivos para não querer trabalhar num estaleiro.

O grupo dos 44,12% que rejeita a hipótese de trabalhar no setor naval apresenta justificações bastante consistentes. O principal motivo, apontado por 46,7%, é a falta de identificação com a área, seja por não corresponder à sua formação ou aos seus interesses.

Em seguida, 13,3% referem preocupações relacionadas com as condições e a adaptação ao trabalho, incluindo receios de passar muito tempo no mar ou de não se adequar ao ambiente laboral. Há ainda 13,3% que demonstram uma perceção negativa do setor, associando-o a risco, insegurança ou falta de formação, e outros 13,3% que consideram que as suas qualificações não se enquadram, sobretudo entre perfis administrativos ou de comunicação.

Tabela 4.4 - Principais razões para não considerar trabalhar num estaleiro em Portugal.

| <b>Categoria</b>                                        | <b>Exemplos reais</b>                                                        | <b>Frequência (n=15)</b> | <b>Percentagem (%)</b> |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|
| <b>Não é a minha área / sem identificação</b>           | <i>"Não é a minha área", "não me identifico", "não desperta curiosidade"</i> | 7                        | 46,7%                  |
| <b>Emprego atual estável</b>                            | <i>"Tenho emprego estável"</i>                                               | 1                        | 6,7%                   |
| <b>Condições de trabalho / adaptação difícil</b>        | <i>"não me adaptaria", "ficar muito tempo no mar"</i>                        | 2                        | 13,3%                  |
| <b>Perceção negativa do setor / risco / insegurança</b> | <i>"falta de segurança", "pouco investimento"</i>                            | 2                        | 13,3%                  |
| <b>Qualificações inadequadas</b>                        | <i>"Trabalho não compatível com as minhas qualificações"</i>                 | 2                        | 13,3%                  |
| <b>Desinteresse geral</b>                               | <i>"Não tenho interesse"</i>                                                 | 1                        | 6,7%                   |

Por fim, existem duas categorias de respondentes que revelam não estarem interessados, alegando ter *"emprego estável e falta de interesse"*.

Em síntese, a recusa baseia-se sobretudo no desalinhamento entre formação/interesses e o setor, seguido de preocupações com condições de trabalho, perceções de risco e qualificação inadequada.

Relativamente a questão "Assinale até 3 fatores que poderiam ou não determinar a sua opção por se candidatar a trabalhar no Setor Naval".

A análise dos fatores que influenciam a atratividade do setor naval revela um equilíbrio entre aspetos percebidos como oportunidades e elementos vistos como barreiras significativas. Entre os fatores que poderiam motivar a candidatura (PRO), destacam-se sobretudo carreira (64,7%), atividade desafiante (58,8%) e trabalho em equipa (41,2%), indicando que os inquiridos valorizam ambientes dinâmicos, com potencial de crescimento e colaboração.

A presença de fatores como inovação e criatividade (38,2%) e ambiente laboral atrativo (29,4%) reforça a ideia de que o setor pode ser apelativo quando associado a modernização tecnológica e boas condições organizacionais.

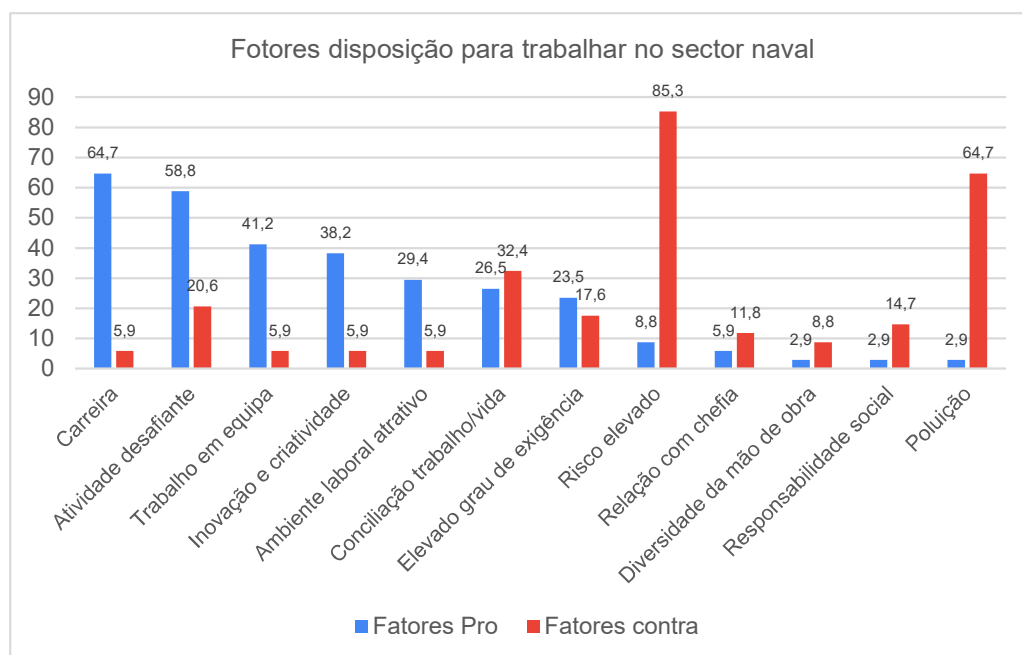


Figura 4.3 – Disposição para trabalhar no sector naval

Em contraste, os fatores que mais desmotivam a candidatura “contra” estão claramente associados às condições operacionais do setor, nomeadamente o risco elevado (85,3%) e a poluição (64,7%), que surgem como as principais barreiras à atratividade. Além destes, preocupações como a conciliação trabalho/vida pessoal (32,4%) e o elevado grau de exigência (17,6%) indicam que a intensidade e exigência do trabalho continuam a ser percecionadas como desafios relevantes. De forma interessante, alguns fatores aparecem simultaneamente em ambas as listas como “atividade desafiante” ou “risco elevado” evidenciando perceções divergentes entre os inquiridos. Para alguns, estes fatores representam oportunidade e estímulo; para outros, constituem obstáculos. No geral, a atratividade do setor naval depende do equilíbrio entre o potencial de carreira e desenvolvimento profissional e as preocupações associadas ao risco, ambiente e condições de trabalho.

Relativamente a pergunta: *O setor naval é um dos mais internacionais, onde trabalham pessoas de diferentes países, idades e formações. Indique três razões.*

A análise das 26 respostas válidas mostra que a internacionalização do setor naval é sobretudo atribuída à sua **natureza global** (30,8%), refletindo o papel do comércio marítimo e das operações transfronteiriças. Segue-se a valorização da **diversidade cultural e das equipas multinacionais** (23,1%), percebida como elemento intrínseco ao funcionamento do setor. De forma equivalente, os inquiridos apontam a **escassez e procura de mão de obra** (23,1%) como fator determinante para o recrutamento internacional. A dimensão **técnica e especializada do trabalho** (15,4%) surge como justificativa adicional, ainda que menos expressiva. Por fim, as **oportunidades económicas e de carreira** (7,7%) aparecem de forma periférica, completando uma perceção multifacetada da internacionalização do setor.

Tabela 4.5 - Razões pelas quais setor naval é um dos mais internacionais

| <b>Categoria temática</b>                                | <b>Exemplos de respostas</b>                                                                                                                                                      | <b>Frequência<br/>(N = 26)</b> | <b>Peso interpretativo</b>                                            |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Natureza global do transporte marítimo</b>            | <i>“comércio global”, “o transporte marítimo conecta muitos países”, “carácter global da atividade marítima”, “barcos vão para muitos países”, “regulamentação internacional”</i> | 8 (30,8%)                      | Núcleo central da percepção da internacionalização                    |
| <b>Diversidade cultural e de equipas</b>                 | <i>“diversidade cultural”, “tripulações multinacionais”, “variedade de formações”, “inclusão”, “diferentes nacionalidades envolvidas”</i>                                         | 6 (23,1%)                      | Dimensão humana/multicultural dominante                               |
| <b>Fatores laborais e disponibilidade de mão de obra</b> | <i>“falta de mão de obra”, “mão de obra barata”, “mão de obra acessível”, “grande procura”, “rotatividade elevada”, “trabalho precário”</i>                                       | 6 (23,1%)                      | Motivo estrutural associado à atração de trabalhadores estrangeiros   |
| <b>Exigência técnica e especificidade</b>                | <i>“know-how específico”, “tecnologias diversas”, “especificidade dos trabalhos”, “atividade desafiante”, “robustez física”</i>                                                   | 4 (15,4%)                      | Dimensão técnica e especializada que exige recrutamento internacional |
| <b>Oportunidades económicas e progressão</b>             | <i>“salário atrativo”, “evolução na carreira”, “financeiramente atrativo”, “facilidade de integração”, “bons ordenados”</i>                                                       | 2 (7,7%)                       | Razão periférica, associada ao potencial económico pessoal            |

Importa referir que, no processo de categorização das justificações apresentadas, oito respostas foram excluídas por não conterem conteúdo informativo relevante, apresentando apenas registos como “*não sei*”, respostas em branco ou expressões sem significado analítico para a questão em estudo. Deste modo, e de forma a assegurar a fiabilidade da análise de conteúdo, apenas as respostas que efetivamente apresentavam uma razão compreensível foram consideradas, totalizando N = 26 respostas válidas utilizadas na construção da tabela anterior.

#### 4.4.3. Secção 3 Percepção geral sobre diversidade no trabalho

Relativamente a questão “*No seu entender qual das frases que associa a “diversidade e inclusão no trabalho”?*” Foram dadas três opções de escolha, contudo, a esmagadora maioria dos inquiridos (94,1%) associou o conceito de diversidade e inclusão no trabalho à “*integração de pessoas com diferentes origens, culturas, géneros, idades e experiências*”. Este resultado demonstra um entendimento alinhado com as definições contemporâneas de diversidade organizacional, indicando que os participantes possuem uma percepção correta do tema.

Apenas 5,9% dos respondentes selecionaram a opção de “*homogeneidade de ideias e origens*”, o que revela um nível reduzido de percepção conservadora ou restritiva. Importa também notar que nenhum inquirido associou diversidade à “*substituição total de profissionais experientes por jovens talentos*”, o que evidencia que os participantes não confundem políticas de diversidade com práticas de substituição geracional ou turnover forçado.

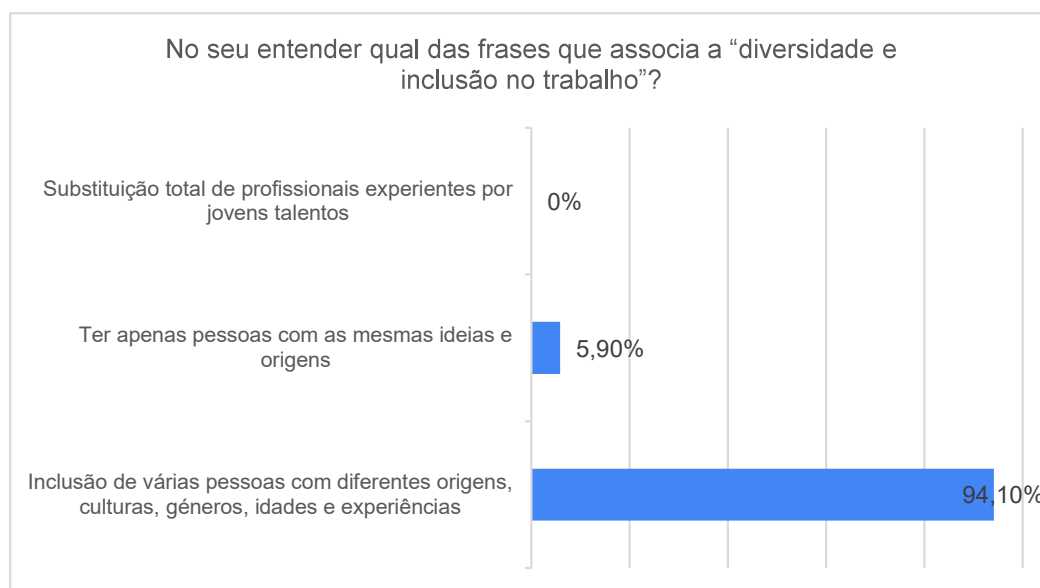


Figura 4.4 – Definição da diversidade e inclusão na ótica dos inquiridos

Relativamente a questão “Em que medida valoriza os seguintes aspetos /fatores da diversidade num local de trabalho? (0- negativo 1 – Nada importante | 5 – Muito importante)”

A avaliação da importância atribuída pelos inquiridos às diferentes dimensões de diversidade revela uma perceção globalmente positiva, com médias situadas entre 3,2 e 4,1 numa escala de 0 a 5. Tal demonstra que, de forma geral, os participantes reconhecem a relevância da diversidade para o funcionamento eficaz e inclusivo das organizações.

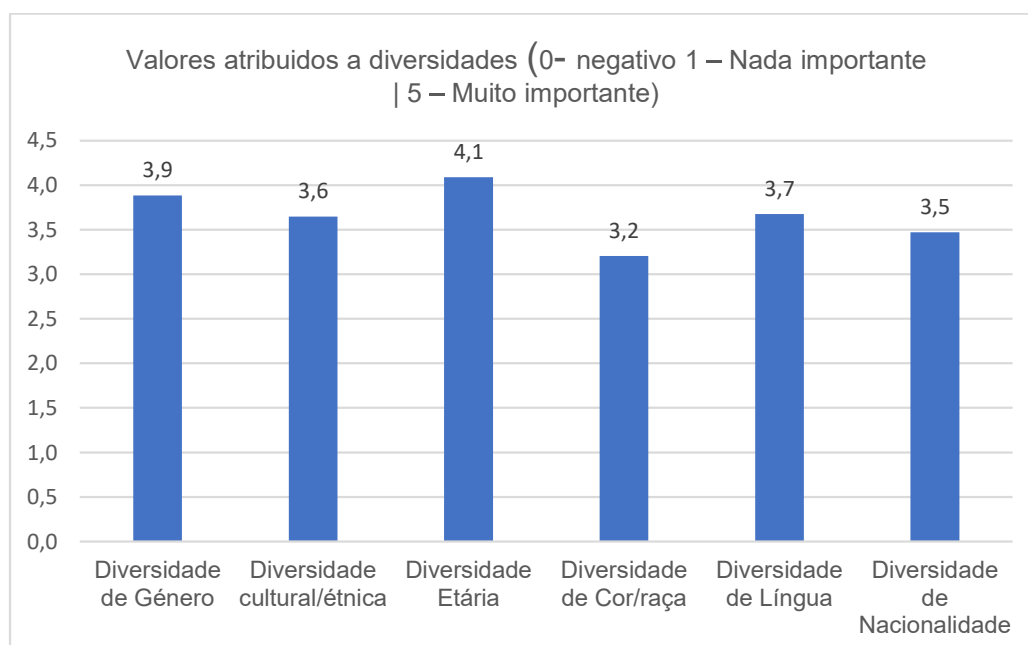


Figura 4.5 – Importância atribuída aos tipos de diversidades

Os resultados mostram que a diversidade etária é o fator mais valorizado pelos inquiridos (média 4,1), refletindo uma perceção de que equipas multigeracionais enriquecem o ambiente de trabalho, combinando experiência e novas perspetivas. Em seguida, a diversidade de género (3,9), linguística (3,7) e cultural/étnica (3,6) também obtêm classificações elevadas, indicando uma atitude amplamente favorável à pluralidade de perfis no contexto organizacional.

A diversidade de nacionalidades apresenta uma média ligeiramente inferior (3,5), mas ainda dentro de um nível considerado importante pela maioria dos participantes (mediana 4). Já a diversidade de cor/raça (3,2) evidencia maior dispersão nas respostas, com o desvio-padrão mais elevado (1,79), o que sugere perceções mais heterogéneas dentro do grupo. Apesar disso, a mediana 4 confirma que, para metade dos inquiridos, este fator é relevante.

No conjunto, estes resultados demonstram que o grupo inquirido valoriza de forma consistente ambientes de trabalho diversos e inclusivos, reconhecendo que a variedade de origens, perfis e experiências contribui para equipas mais completas, colaborativas e inovadoras um aspeto particularmente alinhado com a natureza multicultural e internacional do setor naval.

Relativamente a questão *“Acha que a cor da pele é um fator que pode gerar desigualdades no acesso ao emprego ou progresso na carreira?”*

Os resultados revelam que a maioria dos inquiridos considera que a cor da pele pode sim gerar desigualdades, direta ou indiretamente. A opção mais escolhida “Em certos contextos” (55,88%) indica que os participantes reconhecem que este tipo de discriminação ocorre.

Além disso, 26,47% (9 respondentes) afirmam de forma explícita que a cor da pele é um fator gerador de desigualdades. Destes nove participantes, sete são portugueses incluindo dois com progenitores estrangeiros e os restantes dois são estrangeiros, sendo que um deles também possui um progenitor de nacionalidade estrangeira.

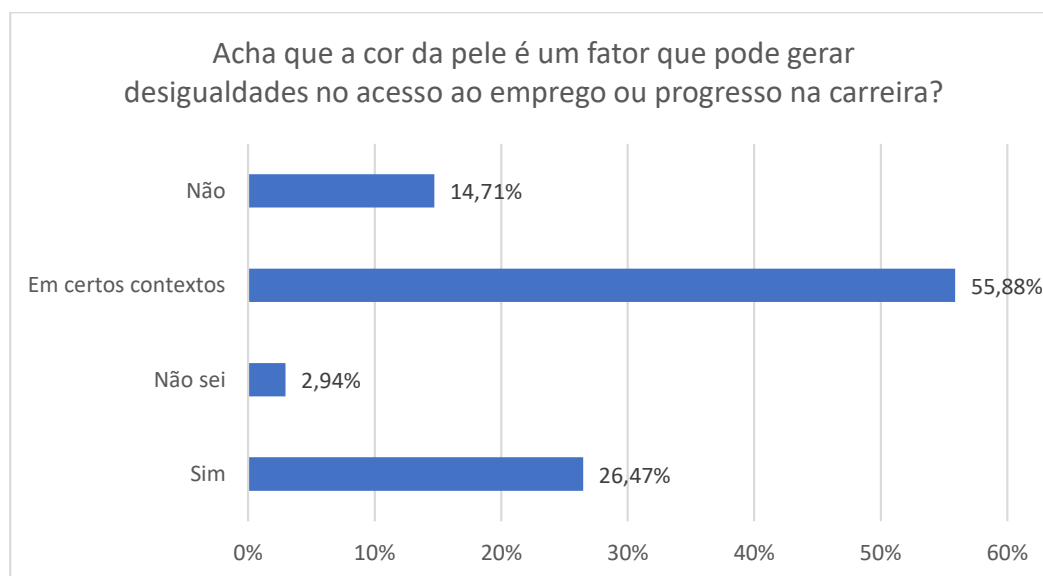


Figura 4.6 – Cor da pele como um fator que pode gerar desigualdade

Em contraste, apenas 14,8% acreditam que a cor da pele não influencia processos de recrutamento ou progressão na carreira, e somente 2,94% afirmam não saber. Este reduzido número de respostas negativas ou indecisas sugere que existe uma elevada consciência social sobre desigualdades raciais entre os jovens inquiridos.

No geral, os resultados evidenciam uma percepção clara de que a discriminação racial continua a ser um tema relevante no contexto laboral, o que reforça a necessidade de políticas de diversidade, formação e sensibilização dentro das organizações especialmente em setores internacionais e multiculturais, como o setor naval.

Quanto a questão “Que impacto pode ter a diversidade de línguas faladas no ambiente de trabalho, especialmente em empresas com colaboradores estrangeiros?”

A percepção dos inquiridos sobre o impacto da diversidade linguística no ambiente de trabalho é predominantemente positiva. Cerca de 79,4% dos participantes consideram que a presença de várias línguas “enriquece a comunicação intercultural, fortalece a colaboração global e melhora o atendimento a clientes de diferentes origens”. Esta visão está alinhada com a crescente internacionalização das organizações, especialmente em setores como o naval, caracterizados por equipas multiculturalmente diversas e operações globais (Stahl & Maznevski, 2021).



Figura 4.7 – Impacto da diversidade de línguas faladas no ambiente de trabalho

Por outro lado, 17,6% dos inquiridos consideram que a diversidade linguística pode ter um efeito negativo, argumentando que “pode dificultar a comunicação interna e comprometer a produtividade da equipa”. Este grupo evidencia preocupações relacionadas com “falhas de compreensão, aumento de erros operacionais e desafios no trabalho colaborativo”.

Apenas 8,8% acreditam que a diversidade linguística tem impacto “nulo”, sustentando que as empresas deveriam exigir o “uso exclusivo da língua oficial da sede”. Essa visão revela um entendimento mais normativo e rígido das práticas comunicacionais internas.

Relativamente a questão “*Em que medida o ambiente de trabalho diverso e inclusivo influenciam a sua escolha de emprego? (1- Negativamente | 3 – Neutro | 5 – Muito relevante)*”.

Os resultados evidenciam que um ambiente de trabalho diverso e inclusivo é considerado um fator bastante relevante na escolha de emprego para a maioria dos inquiridos. A média de 3,88 e a mediana de 4 mostram que os participantes valorizam positivamente este tipo de contexto organizacional. Além disso, o valor modal 4, com 15 ocorrências reforça a tendência predominante de atribuir importância elevada ao tema.

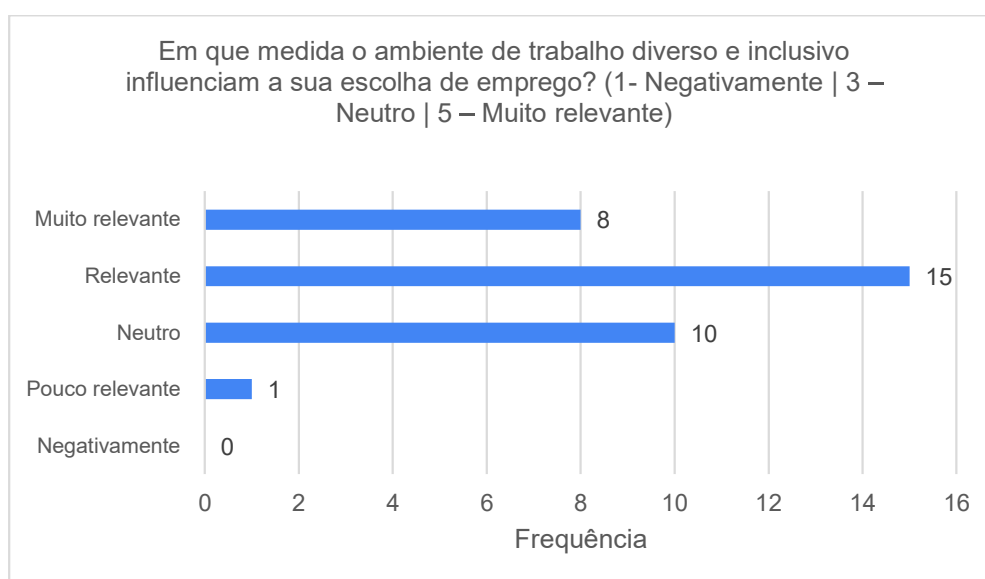


Figura 4.8 – Influência do ambiente diverso e inclusivo na escolha de emprego

A análise das frequências confirma esta percepção: cerca de 67,64% dos inquiridos selecionaram as opções 4 ou 5, indicando alta relevância; 29,41% posicionaram-se no ponto 3, revelando postura neutra, mas não negativa; e apenas 2,9% atribuíram valor 2, um nível de baixa relevância. Importante destacar que nenhum participante considerou que a diversidade influencia negativamente a escolha de emprego (valor 1).

No que diz respeito a questão “*Considera que trabalhar num ambiente de trabalho diverso pode ter vantagens?*” A maioria expressiva dos participantes 27 respondentes (79,4%) reconhece vantagens claras em trabalhar num ambiente diverso. As respostas indicam que os principais benefícios percebidos estão relacionados com o “enriquecimento cultural, a ampliação de perspetivas, a estimulação da criatividade e a melhoria da aprendizagem e interação entre colegas”. Estes aspetos sugerem que os inquiridos associam a diversidade a contextos profissionais mais dinâmicos, inovadores e motivadores.

Tabela 4.6- Razões para querer trabalhar num ambiente diverso

| Tema-chave                                            | % de menções | Elementos incluídos                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Enriquecimento cultural e novas perspetivas</b>    | > 70%        | “Trocas culturais; conhecimento de novas culturas; abertura de horizontes; diferentes formas de pensar”                       |
| <b>Criatividade, inovação e aprendizagem</b>          | ≈ 55%        | “Estímulo à criatividade; aumento da inovação; aprendizagem contínua; networking”                                             |
| <b>Melhoria da interação e cooperação no trabalho</b> | ≈ 40%        | “Melhor comunicação; melhoria do clima organizacional; melhor colaboração com clientes internacionais; integração facilitada” |
| <b>Motivação e dinamismo no trabalho</b>              | ≈ 20%        | “Trabalho não monótono; ambiente mais motivador; experiências novas”                                                          |
| <b>Crescimento pessoal e profissional</b>             | ≈ 30%        | “Desenvolvimento da autonomia; confiança; representatividade e inclusão”                                                      |

Por outro lado, uma minoria (20,6%) manifesta reservas, sobretudo devido ao receio de “*conflitos internos, falta de coesão e barreiras linguísticas*”, reforçando a ideia de que a diversidade, para ser eficaz, depende de práticas organizacionais consistentes de inclusão e gestão intercultural.

Tabela 4.7- Razões para não querer trabalhar num ambiente diverso

| Tema-chave                                | Descrição                                                      | Exemplos de respostas                                           |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Conflitos ou falta de coesão</b>       | Medo de que demasiada diversidade dificulte a harmonia interna | “ <i>Pode gerar conflitos</i> ”; “ <i>Falta de coesão</i> ”     |
| <b>Barreiras linguísticas e culturais</b> | Preocupação com dificuldades de comunicação                    | “ <i>Torre de Babel</i> ”; “ <i>A comunicação pode falhar</i> ” |
| <b>Desconhecimento/ neutralidade</b>      | Respostas vagas ou sem opinião                                 | “ <i>Neutro, neutro, neutro</i> ”; “ <i>Não conheço bem</i> ”   |

Em suma, apesar de 7 respondentes acharem o contrário os resultados indicam que a diversidade é vista predominantemente como uma mais-valia, alinhada com tendências

contemporâneas de valorização de ambientes multiculturais particularmente relevantes para setores globais como o naval.

#### **4.4.4. Secção 4 - Considerações finais**

A secção destinada a comentários adicionais registou um número reduzido de participações, o que indica que a maioria dos inquiridos não sentiu necessidade de acrescentar informação suplementar. Ainda assim, os poucos comentários recebidos revelaram-se pertinentes, oferecendo contributos úteis tanto para a avaliação do instrumento de recolha de dados como para a compreensão do tema em estudo. Alguns participantes observaram que determinadas perguntas obrigatórias eram difíceis de responder, sugerindo a necessidade de maior clareza ou simplificação “*algumas perguntas obrigatórias são difíceis de responder*”. Isto evidencia um esforço em contribuir para a qualidade metodológica do estudo ou por outro lado pode indicar uma falta de familiarização de alguns respondentes para com o tema.

### **4.5. Síntese de resultados do inquérito**

A análise dos resultados permite compreender como diferentes perfis de inquiridos percebem a diversidade na mão de obra do setor naval e de que forma este fator molda a atratividade do setor. Apesar de a diversidade não surgir como o determinante principal na decisão de ingressar no setor, revela-se um elemento estruturante entre grupos específicos sobretudo jovens, estrangeiros, e indivíduos com maior exposição multicultural.

#### **4.5.1. Atratividade do setor segundo a origem nacional**

Os dados revelam diferenças claras entre nacionais e estrangeiros. Os inquiridos estrangeiros demonstram maior predisposição para trabalhar no setor naval, evidenciando maior tolerância ao risco e valorizando aspetos como carreira, desafio e progressão. Entre nacionais, prevalece a rejeição associada ao desalinhamento com a formação e à percepção de risco: 85,3% dos fatores “contra” relacionam-se com risco elevado, e 64,7% com poluição. Este padrão sugere que a mão de obra estrangeira encara o setor com menor estigma e maior abertura cultural, o que se alinha com a composição multicultural típica de estaleiros navais.

#### **4.5.2. Faixa etária e sensibilidade à diversidade**

Os jovens entre os 20 e os 26 anos são os que mais referem diversidade como elemento positivo do ambiente laboral, associando-a a inovação, dinamismo e aprendizagem. Este grupo coincide com os 26,3% que destacam o desafio e a novidade como fatores decisivos para ingressar no setor. Em contrapartida, inquiridos acima dos 26 anos valorizam sobretudo estabilidade, conciliação trabalho/vida e segurança, demonstrando menor sensibilidade declarada a temas de diversidade. Assim, a diversidade contribui de forma mais expressiva para a atratividade entre os mais jovens.

#### 4.5.3. Origem familiar e abertura à diversidade

Para verificar se existe relação entre a origem familiar dos inquiridos (presença ou ausência de progenitores estrangeiros) e a percepção de risco elevado no setor naval como um fator apontando sendo negativo a atratividade, foi aplicado o teste do qui-quadrado (teste de associação).

Começou-se por formular as hipóteses:

**H<sub>0</sub> (hipótese nula):** Não existe associação entre a origem familiar dos inquiridos e a percepção de risco elevado no setor naval; as variáveis são estatisticamente independentes.

**H<sub>1</sub> (hipótese alternativa):** Existe uma associação entre a origem familiar dos inquiridos e a percepção de risco elevado no setor naval; as variáveis não são independentes.

De seguida elaborou-se a tabela de contingência onde se fez o cruzamento das variáveis:

- Origem familiar (com ou sem progenitores estrangeiros)
- Percepção de risco elevado (sim ou não)

Resultando na seguinte tabela:

Tabela 4.8 - Frequências observadas

| Frequências observadas (O)                    |                       |                       |       |
|-----------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| Origem familiar                               | Risco elevado:<br>Sim | Risco elevado:<br>Não | Total |
| Com<br>progenitores<br>estrangeiros<br>(N=5)  | 2                     | 3                     | 5     |
| Sem<br>progenitores<br>estrangeiros<br>(N=29) | 27                    | 2                     | 29    |
| Total                                         | 29                    | 5                     | 34    |

No passo seguinte calculou-se as frequências esperadas (E) para cada célula

Fórmula:

$$E = \frac{(\text{Total da linha})(\text{Total da coluna})}{\text{Total geral}}$$

Tabela 4.9 - Tabela das frequências esperadas

| Célula                               | Cálculo                  | E (valor esperado) |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------|
| <b>A1 (estrangeiros + risco)</b>     | $(5 \times 29 \div 34)$  | 4,26               |
| <b>A2 (estrangeiros + não risco)</b> | $(5 \times 5 \div 34)$   | 0,74               |
| <b>B1 (portugueses + risco)</b>      | $(29 \times 29 \div 34)$ | 24,74              |
| <b>B2 (portugueses + não risco)</b>  | $(29 \times 5 \div 34)$  | 4,26               |

Seguiu-se para o cálculo do valor do qui-quadrado " $\chi^2$ " calculado segundo a fórmula geral:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Onde **O** representa as frequências observadas e **E** as frequências esperadas sob a hipótese de independência, conforme a tabela seguinte.

Tabela 4.10 - Cálculo do qui-quadrado

| Cálculo do Qui-quadrado ( $\chi^2$ )                      |             |            |       |
|-----------------------------------------------------------|-------------|------------|-------|
| Célula                                                    | Observado O | Esperado E | (O-E) |
| <b>A1</b>                                                 | 2           | 4,26       | -2,26 |
| <b>A2</b>                                                 | 3           | 0,74       | 2,26  |
| <b>B1</b>                                                 | 27          | 24,74      | 2,26  |
| <b>B2</b>                                                 | 2           | 4,26       | -2,26 |
| $\chi^2 \text{ total} = 1,20 + 6,90 + 0,21 + 1,20 = 9,51$ |             |            |       |

Nos testes da independência são necessários os **graus de liberdade (df)** que neste caso concreto foram determinados pela fórmula:

$$df = (r - 1)(c - 1)$$

Onde  $r$  = número de linhas,  $c$  = número de colunas da tabela das frequências observadas.

Dado tratar-se de uma tabela 2×2:

$$df = (2 - 1)(2 - 1) = 1$$

O valor crítico para um nível de significância de 5% (mais usado nesses testes) e 1 grau de liberdade é:  $\chi^2_{0,05,1} = 3,84$  (retirado da tabela do qui-quadrado).

Resultados:

O valor obtido no teste foi:

$$\chi^2_{\text{calculado}} = 9,51$$

Como:

$$9,51 > 3,84$$

O valor obtido ultrapassa o valor crítico de 3,84, o que leva à rejeição da hipótese nula. Assim, a probabilidade de a diferença observada ser apenas fruto do acaso é inferior a 5%, indicando um resultado estatisticamente significativo.

Conclui-se assim que a análise cruzada das respostas mostra que os inquiridos com progenitores estrangeiros tendem a apresentar maior abertura à diversidade e uma percepção menos negativa do risco ou do ambiente de trabalho. Neste grupo, fatores como conflito hierárquico, insegurança ou poluição são referidos com menor frequência. Esta tendência sugere que experiências familiares multiculturais contribuem para uma maior aceitação de equipas diversas, podendo aumentar a atratividade do setor naval para estes respondentes.

#### ***4.5.4. Situação académica/profissional e leitura da diversidade***

Estudantes universitários e jovens profissionais destacam diversidade, inovação e criatividade como elementos distintivos do setor: 38,2% referem a inovação como fator positivo e 41,2% valorizam o trabalho em equipa.

Em contrapartida, profissionais já integrados no mercado demonstram visão mais pragmática, focada na remuneração (31,6%), condições e estabilidade, valorizando menos elementos intangíveis como diversidade ou responsabilidade social. Nas áreas técnicas, a diversidade é entendida sobretudo como complementaridade de competências; nas áreas sociais, como pluralidade cultural e social.

#### ***4.5.5. Relação entre percepção global do setor e valorização da diversidade***

Os inquiridos que veem o setor como atrativo tendem a integrar a diversidade como elemento positivo que reforça inovação, colaboração e ambiente laboral apontando como vantagens “*trocas culturais, abertura de horizontes, criatividade, cooperação global, integração de diferentes perspetivas*”.

Tabela 4.11 - Predisposição para trabalhar no setor naval versus erceção sobre diversidade

| Grupo de resposta (Q13)     | Nº participantes | Menções positivas à diversidade | Menções negativas/ neutras                                 |
|-----------------------------|------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Aceitam trabalhar no setor  | 21               | 19 → 90%                        | 2 → 10%                                                    |
| Rejeitam trabalhar no setor | 13               | 1 → 8%                          | 12 → 92% (não mencionam diversidade, focam risco/poluição) |

Pelo contrário, entre os que rejeitam o setor, a diversidade não chega a assumir peso relevante, sendo ultrapassada por fatores estruturais de rejeição risco elevado, poluição e falta de alinhamento com a formação. A diversidade atua, portanto, como fator potenciador entre os predispostos, mas não como elemento de inversão da rejeição entre os resistentes.

## 4.6. Propostas de políticas de diversidade para o setor

A análise conjunta dos relatórios setoriais, entrevistas e inquéritos demonstra que a diversidade é uma realidade histórica do setor naval, mas ainda pouco estruturada. As entrevistas com antigos funcionários evidenciam que, apesar da presença de várias nacionalidades desde os anos 70, esta diversidade coexistiu com segmentação funcional, separação de espaços e barreiras linguísticas que, em alguns casos, chegaram a comprometer a segurança. A ausência de políticas formais de acolhimento, formação intercultural ou inclusão confirma fragilidades que permanecem atuais.

Os inquéritos reforçam esta necessidade, mostrando que os jovens associam ambientes diversos a criatividade, motivação e aprendizagem, valorizando equipas multiculturais como fator de atratividade. Em contraste, entre os que rejeitam o setor, a diversidade não assume relevância, sendo ultrapassada por preocupações estruturais como risco, poluição ou falta de alinhamento com a formação.

Deste modo, os resultados convergem na importância de implementar políticas formais de diversidade que respondam aos desafios históricos **segmentação, comunicação e integração** e simultaneamente reforcem a atratividade do setor, alinhando-o com práticas internacionais e expectativas emergentes dos novos profissionais. Com base na análise dos dados, propõem-se as seguintes políticas orientadas para reforçar a atratividade, a inclusão e a valorização da diversidade no setor:

Tabela 4.12 - Propostas de políticas da diversidade

| <b>Política</b>                                                          | <b>Descrição / Ações Propostas</b>                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Política de Inclusão e Comunicação Transparente</b>                   | Reforçar a comunicação sobre práticas de segurança, sustentabilidade e ambiente;<br><br>Divulgar casos reais de integração multicultural e percursos de progressão de carreira.                                                                                |
| <b>Política de Valorização da Diversidade Cultural e Funcional</b>       | Implementar programas de integração para trabalhadores estrangeiros e perfis não tradicionais;<br><br>Promover equipas multidisciplinares, reforçando a complementaridade de competências.                                                                     |
| <b>Política de Bem-Estar e Conciliação</b>                               | Introduzir modelos de flexibilidade laboral quando operacionalmente possível;(ex. horários)<br><br>Desenvolver programas de apoio ao bem-estar físico e psicológico e ações de prevenção de risco.                                                             |
| <b>Política de Desenvolvimento de Carreira em Ambiente Diversificado</b> | Criar Planos Individuais de Desenvolvimento (PDI);<br><br>Oferecer formação contínua em contexto de trabalho multicultural e em liderança inclusiva.                                                                                                           |
| <b>Política de Responsabilidade Social e Envolvimento Comunitário</b>    | Criar sinergias a ligação com escolas técnicas, comunidades migrantes e entidades locais;<br><br>Envolver trabalhadores em iniciativas de sustentabilidade e impacto social;<br><br>Implementar indicadores de diversidade (KPIs) para monitorização contínua. |

## 4.7. Propostas de indicadores de diversidade para o setor naval

A definição de políticas de diversidade e inclusão, embora essencial para orientar valores, princípios e práticas organizacionais, não é por si só suficiente para garantir a sua implementação efetiva. Para que estas políticas tenham impacto real, torna-se necessário transformar intenções em resultados verificáveis, através da criação de indicadores que permitam medir, monitorizar e comparar o progresso ao longo do tempo.

Assim, o estabelecimento de um sistema claro de indicadores de diversidade e inclusão não só reforça a transparência e a responsabilidade das empresas perante os *stakeholders*, como também constitui uma condição fundamental para integrar estas práticas nos processos de gestão e no reporte de sustentabilidade, contribuindo de forma objetiva para a melhoria contínua e para o desenvolvimento sustentável do setor.

Tabela 4.13 - Propostas de indicadores da diversidade

| <b>Categoria</b>                                      | <b>Indicadores Propostos</b>                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indicadores de Composição</b>                      | <p>Percentagem de colaboradores por género, idade, nacionalidade, área funcional, qualificações e composição do agregado familiar.</p> <p>Percentagem de equipas multiculturais por departamento.</p> |
| <b>Indicadores de Atração e Recrutamento</b>          | <p>Taxa de candidaturas e contratações de trabalhadores estrangeiros.</p> <p>Taxa de recrutamento de perfis não tradicionais (ex.: áreas sociais, criativas, tecnológicas emergentes).</p>            |
| <b>Indicadores de Retenção e Clima Organizacional</b> | <p>Taxa de rotatividade por grupo demográfico.</p> <p>Resultados de inquéritos de perceção sobre diversidade e inclusão.</p> <p>Número de incidentes interculturais reportados e resolvidos.</p>      |
| <b>Indicadores de Formação e Desenvolvimento</b>      | <p>Percentagem de trabalhadores em formação sobre diversidade, liderança inclusiva e trabalho multicultural.</p> <p>Promoções por grupo demográfico.</p>                                              |
| <b>Indicadores de Sustentabilidade Social</b>         | <p>Participação em projetos comunitários com impacto na diversidade.</p> <p>Avaliação anual do setor por métricas ESG internas.</p>                                                                   |

# Capítulo 5

## Conclusões

O presente capítulo reúne as principais conclusões do estudo, sintetizando os resultados alcançados e refletindo sobre o contributo da investigação para a compreensão da diversidade no setor naval. Para além da discussão dos achados mais relevantes, apresentam-se também as limitações inerentes ao processo de investigação, reconhecendo os constrangimentos metodológicos e contextuais que podem influenciar a interpretação dos resultados. Por fim, são delineadas propostas de investigação futura, identificando caminhos e oportunidades que poderão aprofundar ou complementar o conhecimento produzido ao longo deste trabalho.

### 5.1. Conclusões

A presente investigação demonstrou que a diversidade e a inclusão assumem um papel central nas dinâmicas organizacionais contemporâneas, especialmente no contexto dos pilares *Social (S)* e *Governance (G)* do reporte *ESG*. O enquadramento teórico permitiu compreender a complexidade multidimensional da diversidade demográfica, cultural, cognitiva e organizacional e distinguir claramente diversidade de inclusão, evidenciando que esta última exige condições reais de equidade, participação e ausência de discriminação.

A análise das normas internacionais, em particular a GRI 405 e a GRI 406, confirmou a existência de referenciais robustos que orientam as empresas na divulgação transparente das suas práticas sociais. Estas normas constituem instrumentos essenciais para assegurar comparabilidade, credibilidade e alinhamento com os objetivos da Agenda 2030.

Os casos práticos internacionais (*Eidesvik Offshore* e *OSM Thome*) mostraram que o setor naval já incorpora a multiculturalidade como característica estrutural, mas com abordagens distintas ao reporte: uma mais detalhada (*Eidesvik*) e outra mais centrada em segurança e cultura organizacional (*OSM Thome*). Ambos os exemplos reforçam que o reporte da diversidade e da inclusão praticadas são incorporados como fatores estratégicos e não meramente decorativos.

Mediante as entrevistas, o estudo de caso português revelou, por sua vez, fragilidades históricas, segmentação entre trabalhadores, barreiras linguísticas e ausência de políticas formais, mas também potencial de evolução. Os inquéritos evidenciaram que, embora a atratividade do setor dependa sobretudo de fatores como remuneração, risco ou progresso de carreira, a diversidade é amplamente valorizada pelos jovens, sobretudo como fonte de inovação, aprendizagem e colaboração. Contudo, não é ainda determinante na escolha de carreira, funcionando antes como um fator potenciador entre os já predispostos a integrar o setor.

Com base nos resultados, foram propostas políticas e indicadores que podem apoiar o setor naval português na transição para práticas mais inclusivas, alinhadas com as exigências *ESG* e

com as expectativas das novas gerações. Entre estas destacam-se programas de integração multicultural, formação em liderança inclusiva, reforço da comunicação sobre segurança e sustentabilidade, e indicadores claros sobre composição demográfica, retenção, formação e clima organizacional. Em síntese, a investigação demonstra que a diversidade, aliada à inclusão efetiva e a um reporte rigoroso, representa uma oportunidade estratégica para o setor naval capaz de reforçar a competitividade, melhorar o desempenho social e contribuir para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

## **5.2. Limitações e investigações futuras**

Apesar da relevância dos resultados obtidos, este estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. Em primeiro lugar, a amostra dos inquéritos, embora adequada ao objetivo exploratório, é relativamente reduzida e concentrada em áreas de formação específicas, o que limita a generalização dos resultados para a população jovem em Portugal. Da mesma forma, o estudo baseia-se em respostas voluntárias, podendo refletir maior participação de indivíduos já sensibilizados para temas de diversidade e inclusão.

Outra limitação reside na natureza qualitativa das entrevistas exploratórias, que, embora ricas em detalhe histórico e contextual, representam apenas duas perspetivas individuais. Assim, a reconstrução da memória institucional do setor naval depende do ponto de vista desses entrevistados, podendo não refletir toda a complexidade organizacional de diferentes estaleiros ou períodos históricos. Além disso, a análise documental dos relatórios de sustentabilidade não contemplou as empresas nacionais e recaiu sobre um número limitado de empresas internacionais, dificultando comparações mais amplas entre práticas de reporte no setor, que era o objetivo inicial.

Face a estas limitações, abrem-se várias oportunidades para investigação futura. Estudos com amostras maiores e mais diversificadas, incluindo estudantes de diferentes áreas académicas e jovens profissionais de setores adjacentes, permitiriam aprofundar a compreensão da atratividade do setor naval. Seria igualmente pertinente integrar metodologias longitudinais, acompanhando a evolução das perceções ao longo do tempo.

Adicionalmente, investigações futuras poderiam comparar práticas de diversidade e inclusão entre estaleiros portugueses e internacionais, identificar fatores de sucesso na integração multicultural e analisar o impacto real das políticas declaradas no desempenho organizacional. Por fim, estudos de natureza etnográfica ou observacional dentro dos estaleiros permitiriam compreender de forma mais profunda as dinâmicas interculturais quotidianas e os desafios práticos da inclusão no terreno. Em suma, estas linhas de investigação futura poderão reforçar o conhecimento sobre diversidade e inclusão no setor naval e apoiar a construção de políticas mais eficazes, alinhadas com as exigências ESG e com as expectativas das novas gerações.

# Bibliografia

- 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>. Acedido 2024-05-03 11:53:51
- 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>. Acedido 2024-05-18 15:26:04
- Aplanet. (2022). Indicadores de sustentabilidade: Definição, tipos de KPI e o seu uso. *Aplanet - blog*. <https://aplanet.org/pt/recursos/indicadores-de-sustentabilidade/>. Acedido 2024-06-18 20:59:15
- Ayoko, O. B., & Fujimoto, Y. (2023). Diversity, Inclusion, and Human Resource Management: A call for more belongingness and intersectionality research. *Journal of Management & Organization*, 29(6), 983–990. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.72>
- Babbie, E. R. (2011). *The Practice of Social Research (12th ed.)*. Cengage. - References—Scientific Research Publishing. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3116313>. Acecido 2025-08-10 18:16:14
- 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\\_revistafocoadm/2016.v9i2.336](https://doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/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-diferencas-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/> Acedido 2024-05-18 17:41:04

- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Em *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto* (pp. 296–296). <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-695513>
- Creswell, J. W. (2014). Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. *English Language Teaching*, 12(5), 40. <https://doi.org/10.5539/elt.v12n5p40>
- DGES. (2024). *O Ensino Superior em Portugal 2021/2023*. Acedido 25/11/2025, 20:16:21
- 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>. Acedido 2024-09-01 17:53:33
- Eidesvik. (2023). *Sustainability*. <https://eidesvik.no/sustainability/>. Acedido 2024-09-01 01:51:01
- Faria, M. F. de (Ed.). (2000). *Lisnave: Contributos para a história da indústria naval em Portugal*. Ed. Inapa.
- 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/sesv3n3-003>
- GRI. (2016). *GRI Standards Portuguese Translations*. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>. Acedido 2024-06-18 23:22:08
- 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>
- Lakatos, & Marconi. (2017). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora Atlas Ltda.
- Lisnave. (2025). *Lisnave – Maintenance and Repair Solutions to the World Fleet*. [https://www.lisnave.pt/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.lisnave.pt/?utm_source=chatgpt.com). Acedido 2025-12-01 14:07:28
- 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>
- Manzini, E. J. (2012). Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. *Revista Percorso*, 4(2).
- 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#/>. Acedido 2024-08-30 12:56:46
- Minayo, M. C. de S., & Costa, A. P. (2018). Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, 40, 139–153. <https://ria.ua.pt/handle/10773/26788>. Acedido 2025-08-20 22:51:01
- Nascimento, Í., Oliveira, M., & Júnior, M. (2022). Diversidade nas organizações: Contribuições para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13, 1033–1058. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1390>
- OECD. (2017). *Peer review of the Portuguese shipbuilding and repair industry*. OECD. <https://doi.org/10.1787/e2f09787-en>
- 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>. Acedido 2024-08-29 18:15:13
- OSM Thome. (2023). *OSM Thome Sustainability Report 2023*. OSM Thome. <https://osmthome.com/osm-thome-sustainability/>. Acedido 2024-09-01 15:02:17
- 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. <https://www.jstor.org/stable/43974560>
- 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>. Acedido 2024-08-29 15:13:09
- Santana, A., Arruda, G., & Santos, J. (2018). *Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva?* 1, 1. Acedido 27/04/2024, 14:28:58
- 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>. Acedido 2024-06-30 13:24:22
- 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/recape.v10i1.46101>
- Smit, L., Holly, G., McCorquodale, R., & Neely, S. (2021). Human rights due diligence in global supply chains: Evidence of corporate practices to inform a legal standard. *The International Journal of Human Rights*, 25(6), 945–973. <https://doi.org/10.1080/13642987.2020.1799196>
- 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. <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 valere*, 5, 371–383. <https://doi.org/10.22408/rev502020871371-383>
- Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52(1), 4–22. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9>
- Tatagiba, A. B. (2012). CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes. – 3 ed. – Porto Alegre: ARTMED, 296 páginas, 2010. *Cadernos de Linguagem e Sociedade*, 13(1), 205–208. <https://doi.org/10.26512/les.v13i1.11610>
- Teixeira, G., Soares, A., & Sales Oliveira, C. (2025). A diversidade e a inclusão nos relatórios de sustentabilidade das empresas. *Techniques, Methodologies and Quality*, 18, 565–590. <https://doi.org/10.48552/EDESP1-25-565-590>
- West Sea. (2025). *Sobre nós – West Sea*. <https://west-sea.pt/sobre/>

# Anexo I

## Guião de entrevista

Com este guião de entrevista procurou-se recolher testemunhos que permitissem compreender como a diversidade e a integração são vivenciadas no setor naval captando a perspetiva de profissionais com experiência no terreno e identificando contributos relevantes para futuras propostas de políticas de diversidade no setor.

| Data / /        | Guião de Entrevista                                                                                          |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | Nome: _____ Instituição: _____                                                                               |
| <b>Secção 1</b> | <b>Trajectoria Profissional</b>                                                                              |
| <b>Questões</b> | 1. Pode descrever o seu percurso profissional?                                                               |
|                 | 2. Que funções desempenhou e durante quanto tempo esteve no sector naval ?                                   |
| <b>Secção 2</b> | <b>Composição e Diversidade da Força de Trabalho</b>                                                         |
| <b>Questões</b> | 3. Como caracterizaria a diversidade de nacionalidades na empresa ao longo do período em que lá trabalhou?   |
|                 | 4. Que origens eram mais comuns entre os trabalhadores e subempreiteiros?                                    |
|                 | 5. Que tipos de funções eram desempenhadas por trabalhadores estrangeiros ou de diferentes nacionalidades?   |
| <b>Secção 3</b> | <b>Integração, Relações Laborais e Convivência Intercultural</b>                                             |
| <b>Questões</b> | 6. Como descreve a integração diária entre trabalhadores nacionais e estrangeiros?                           |
|                 | 7. Existia partilha de espaços (refeitórios, balneários, transportes)? Como funcionava?                      |
|                 | 8. Que desafios sociais, culturais ou linguísticos eram mais frequentes?                                     |
|                 | 9. Pode recordar situações de discriminação ou tensão intercultural? Como eram tratadas?                     |
| <b>Secção 4</b> | <b>Políticas de Gestão, Segurança e Formação</b>                                                             |
| <b>Questões</b> | 10. Havia políticas formais de diversidade, igualdade ou integração?                                         |
|                 | 11. Existia formação ou suporte específico para trabalhadores estrangeiros, incluindo formação em segurança? |
|                 | 12. Que impacto tinham as barreiras linguísticas na segurança, qualidade do trabalho e eficiência?           |
| <b>Secção 5</b> | <b>Experiência, Aprendizagens e Perspetiva Atual</b>                                                         |
| <b>Questões</b> | 13. Que aspetos positivos destaca da convivência multicultural no estaleiro?                                 |
|                 | 14. Considera que a experiência do sector pode servir de referência para outras empresas?                    |
|                 | 15. Na sua opinião, existe abertura atual para iniciativas relacionadas com diversidade no setor?            |
|                 | 16. Que recomendações teria para um futuro estudo ou projeto sobre diversidade no setor naval?               |

# Anexo II

## Inquérito por questionário

| Nº | Secção 1                                                                                                                                            | Perfil do(a) Inquirido(a)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Idade *                                                                                                                                             | _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2  | Género *                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> Fem. <input type="checkbox"/> Masc. <input type="checkbox"/> Outro <input type="checkbox"/> Prefiro não dizer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 3  | Nacionalidade *                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> Portuguesa <input type="checkbox"/> Estrangeira                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4  | Algum dos progenitores é estrangeiro? *                                                                                                             | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 5  | Situação atual *                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> Estudante <input type="checkbox"/> Trabalhador-estudante <input type="checkbox"/> Recém-formado (à procura) <input type="checkbox"/> Recém-formado (a trabalhar) <input type="checkbox"/> Outro: _____                                                                                                                                                                                                                                |
| 6  | Pertence a 1ª geração da sua família a chegar ao ensino superior? *                                                                                 | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 7  | Instituição onde estuda ou estudou *                                                                                                                | <input type="checkbox"/> IPS <input type="checkbox"/> IPVC <input type="checkbox"/> Outra                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 8  | Área de formação *                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> Engenharia <input type="checkbox"/> Gestão <input type="checkbox"/> Outro: _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 9  | Região onde reside *                                                                                                                                | <input type="checkbox"/> Norte <input type="checkbox"/> Sul                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|    | <b>Secção 2</b>                                                                                                                                     | <b>Conhecimento e atratividade do Sector Naval em Portugal</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 10 | Já ouviu falar do setor naval? *                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 11 | Se respondeu “sim” diga três palavras que lhe surgem quando pensa no sector                                                                         | 1) _____ 2) _____ 3) _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 12 | Conhece algum estaleiro naval perto de si? *                                                                                                        | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 13 | Trabalharia num estaleiro em Portugal? *                                                                                                            | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 14 | Principais razões *                                                                                                                                 | _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 15 | Assinale até 3 fatores que poderiam determinar a sua opção por se candidatar a trabalhar no Setor Naval*                                            | <input type="checkbox"/> Inovação <input type="checkbox"/> Equipa <input type="checkbox"/> Desafio <input type="checkbox"/> Carreira <input type="checkbox"/> Ambiente<br><input type="checkbox"/> Exigência <input type="checkbox"/> Risco <input type="checkbox"/> Responsabilidade social <input type="checkbox"/> Diversidade <input type="checkbox"/> Relação chefia <input type="checkbox"/> Conciliação vida/trabalho <input type="checkbox"/> Poluição |
| 16 | Assinale até 3 fatores que poderiam determinar a sua opção por Não se candidatar a trabalhar no Setor Naval. *                                      | <input type="checkbox"/> Inovação <input type="checkbox"/> Equipa <input type="checkbox"/> Desafio <input type="checkbox"/> Carreira <input type="checkbox"/> Ambiente<br><input type="checkbox"/> Exigência <input type="checkbox"/> Risco <input type="checkbox"/> Responsabilidade social <input type="checkbox"/> Diversidade <input type="checkbox"/> Relação chefia <input type="checkbox"/> Conciliação vida/trabalho <input type="checkbox"/> Poluição |
| 17 | O setor naval é um dos mais internacionais, onde trabalham pessoas de diferentes países, idades e formações. Indique três razões. *                 | 1) _____ 2) _____ 3) _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|    | <b>Secção 3</b>                                                                                                                                     | <b>Perceção Geral sobre Diversidade no Trabalho</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 18 | No seu entender qual das frases que associa a “diversidade e inclusão no trabalho”? (Escolha uma das opções) *                                      | <input type="checkbox"/> Ter apenas pessoas com as mesmas ideias e origens para facilitar a comunicação. <input type="checkbox"/> Inclusão de várias pessoas com diferentes origens, culturas, géneros, idades e experiências em um ambiente profissional.<br><input type="checkbox"/> Substituição total de profissionais experientes por jovens talentos para modernizar a empresa.                                                                          |
|    | Em que medida valoriza os seguintes aspetos /fatores da diversidade num local de trabalho? (0- negativo 1 – Nada importante   5 – Muito importante) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 19 | Diversidade de género                                                                                                                               | 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|     |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                   |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20  | Diversidade cultural/étnica                                                                                                                            | 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 21  | Diversidade etária                                                                                                                                     | 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 22  | Diversidade de cor/raça                                                                                                                                | 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 23  | Diversidade de língua                                                                                                                                  | 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 24  | Diversidade de nacionalidade                                                                                                                           | 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 25  | Acha que a cor da pele é um fator que pode gerar desigualdades no acesso ao emprego ou progresso na carreira? *                                        | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Em certos contextos <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei                           |
| 26  | Que impacto pode ter a diversidade de línguas faladas no ambiente de trabalho, especialmente em empresas com colaboradores estrangeiros?               | <input type="checkbox"/> Nenhum <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Não sei                              |
| 27  | Em que medida o ambiente de trabalho diverso e inclusivo influenciam a sua escolha de emprego? (1- Negativamente   3 – Neutro   5 – Muito relevante) * | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>                            |
| 28  | Considera que trabalhar num ambiente de trabalho diverso pode ter vantagens? *                                                                         | <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não                                                                                                         |
| 23a | Se sim, diga até 3 vantagens                                                                                                                           | 1) ____ 2) ____ 3) ____                                                                                                                                           |
| 23b | Se não, diga até 3 razões                                                                                                                              | 1) ____ 2) ____ 3) ____                                                                                                                                           |
|     | <b>Secção 4</b>                                                                                                                                        | <b>Considerações Finais</b>                                                                                                                                       |
| 24  | Caso queira deixar algum comentário adicional sinta-se a vontade!                                                                                      |                                                                                                                                                                   |

# Anexo III

## Codificação de questões abertas

Estes foram os passos seguidos para o tratamento das questões 10 e 11 do inquérito por questionário (tabela 4.4.2). No entanto esta mesma técnica foi aplicada para o tratamento dos dados que geraram as tabelas (4.4.3;4.4.4 e 4.4.5) todas do mesmo capítulo.

| Etapa | Descrição da fase                     | O que foi feito na prática                                                                                                                         | Resultado obtido                                                                            |
|-------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Extração das respostas                | Selecionou-se apenas os inquiridos que responderam “Sim” à Q10 e escreveram 3 palavras na Q11.                                                     | Conjunto bruto de palavras/expressões associadas ao setor naval.                            |
| 2     | Limpeza e normalização                | Passagem para minúsculas, correção ortográfica simples, eliminação de duplicados formais (navio/navios → navio).                                   | Lista limpa de termos prontos para contagem.                                                |
| 3     | Contagem das palavras                 | Contou-se quantas vezes cada palavra apareceu no total das respostas (N = 78 palavras válidas).                                                    | Frequência absoluta de cada termo (ex.: “navio” X vezes, “estaleiro” Y vezes).              |
| 4     | Definição de categorias temáticas     | Agrupou-se palavras com significado próximo em grandes temas (ex.: “barco/navio” → Embarcações; “estaleiro/construção” → Construção e manutenção). | Conjunto de 7 categorias temáticas com respetivas palavras associadas.                      |
| 5     | Cálculo das frequências por categoria | Somaram-se as ocorrências de todas as palavras dentro de cada categoria e dividiram-se pelo total (N = 78).                                        | Frequência real por categoria (ex.: $24/78 = 30,8\%$ para Embarcações e contexto marítimo). |
| 6     | Atribuição do “peso interpretativo”   | Interpretou-se o peso de cada categoria de acordo com a sua percentagem (mais frequente = mais central).                                           | Rótulos como “Núcleo central da perceção”, “Dimensão económica/complementar”, etc.          |
| 7     | Construção da Tabela                  | Organizaram-se os resultados em tabela:<br><b>categoria, exemplos de palavras, frequência real e peso.</b>                                         | Tabela pronta para ser interpretada                                                         |