

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

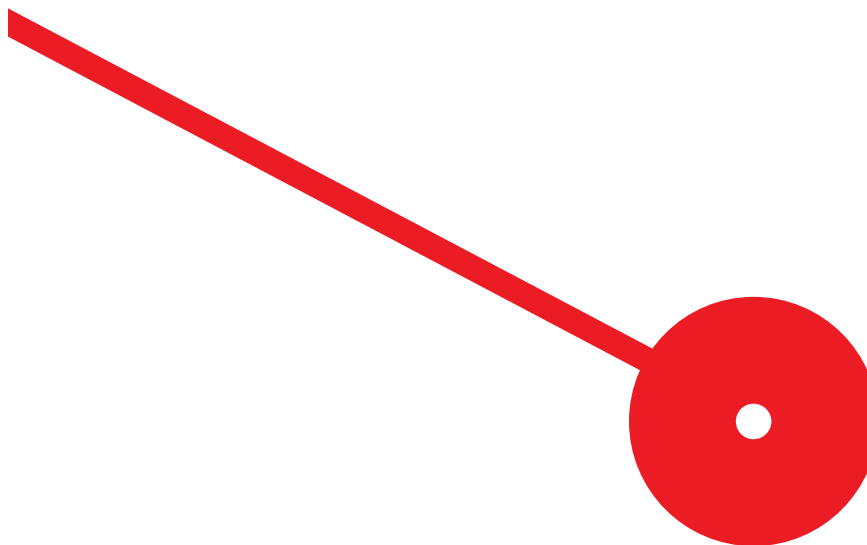
M

MESTRADO  
Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

O Papel das Práticas de Gestão e  
Desenvolvimento de RH na Inclusão de  
Pessoas com Deficiência e/ou  
Incapacidade nas Organizações  
Daniela Maia Coentrão

11/2021

Daniela Maia Coentrão. O Papel das Práticas de Gestão de RH  
na Inclusão de Pessoas com Deficiência e/ou Incapacidade  
nas Organizações.  
11/2021



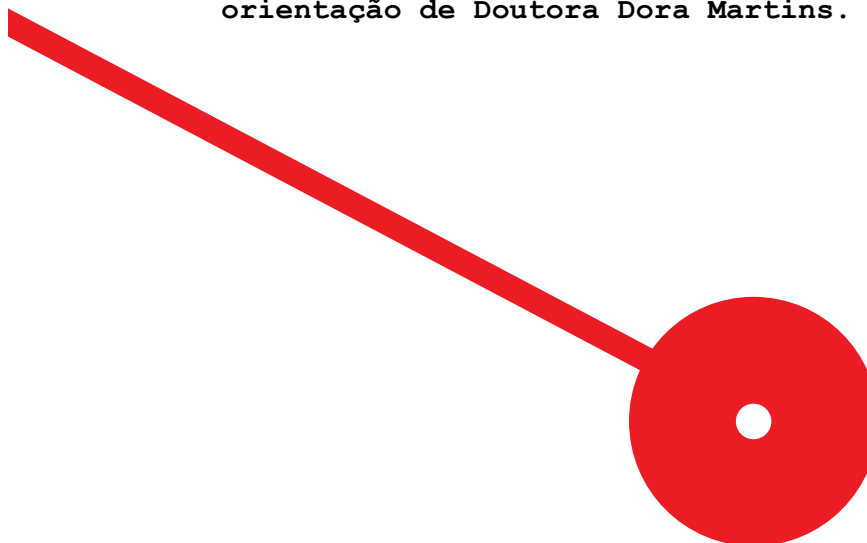
M

MESTRADO  
Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Daniela Maia Coentrão. O Papel das Práticas de Gestão de RH na Inclusão de Pessoas com Deficiência e/ou Incapacidade nas Organizações.  
11/2021

O Papel das Práticas de Gestão e Desenvolvimento de RH na Inclusão de Pessoas com Deficiência e/ou Incapacidade nas Organizações  
Daniela Maia Coentrão

**Dissertação de Mestrado  
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Doutora Dora Martins.**



## Resumo

A nossa sociedade, apesar de toda a evolução, ainda não se encontra totalmente preparada para a inclusão das pessoas com deficiência e/ou incapacidade no mercado de trabalho.

As políticas sociais de apoio à inclusão têm ajudado à inserção deste grupo minoritário, mas não à sua verdadeira inclusão nas Organizações.

A própria Lei de Quotas é segregadora ao apenas incluir pessoas com um grau de incapacidade igual ou superior a 60%.

As organizações do segundo setor não estão preparadas para receber estas pessoas; já as organizações do terceiro setor, as denominadas IPSS's, fazem um trabalho diário incansável no acolhimento, acompanhamento e desenvolvimento das pessoas com deficiência e/ou incapacidade para que possam ter ferramentas necessárias para ingressar no mercado de trabalho.

No entanto, a maioria destas pessoas não conseguem nenhuma oportunidade e quando conseguem encontram imensas dificuldades pelo caminho que acabam por sair das empresas porque estas não têm práticas de recursos humanos direcionadas para estas pessoas e, por isso, não as conseguem reter.

É aqui que os profissionais de Recursos Humanos têm um importante papel na verdadeira inclusão das pessoas com deficiência e/ou incapacidade, ao criarem práticas diferenciadoras com o objetivo da inclusão destas pessoas nas organizações, que é o que não existe.

Ao criarmos práticas inclusivas nas Organizações, estamos também a incluir estas pessoas na sociedade, pois sem emprego elas são colocadas à margem e não conseguem desempenhar os seus restantes papéis na sociedade porque vivem dependentes de terceiros.

Esta dissertação privilegia a metodologia qualitativa, com recurso ao estudo de caso. Foram estudadas duas organizações com experiência na inclusão de pessoas com incapacidade ou deficiência, tendo sido realizado um total de 16 entrevistas. Os resultados mostram que as IPSS's estão muito mais preparadas para receberem pessoas com deficiência e/ou incapacidade do que empresas do setor privado.

O trabalho realizado pelas associações que apoiam este grupo minoritário parecem ter um grande impacto no desenvolvimento e na satisfação das pessoas com deficiência porque, para além de lhes abrirem portas para o mercado de trabalho, fazem com que elas se sintam úteis e independentes. No entanto, ainda há um longo caminho a percorrer no

que toca a mudança de mentalidades, aceitação das diferenças como um potencial e não como um entrave e improdutividade e também relativamente às práticas de gestão e desenvolvimento de RH, pois não existem práticas diretamente para estas pessoas e as que existem estão muito mais direcionadas para o recrutamento e seleção e acolhimento e integração mas ainda existe nada relativamente à formação, desenvolvimento, gestão de carreiras e avaliação de desempenho.

Outro aspeto que é importante destacar é que os profissionais de Recursos Humanos não têm ainda noção do importante papel que têm na inclusão de pessoas com deficiência e/ou incapacidade e ainda é muito necessário e urgente desenvolver práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos para estas pessoas.

**Palavras-Chave:** Inclusão, pessoas com deficiência e/ou incapacidade, práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos, práticas inclusivas

## **Abstract**

Our society, despite all the evolution, is still not fully prepared for the inclusion of people with disabilities in the labor market.

Social policies to support inclusion have helped the insertion of this minority group, but not its true inclusion in organizations.

The Quotas Law itself is segregating by only including people with a degree of disability equal to or greater than 60%.

The organizations of the second sector are not prepared to receive these people; whereas the organizations of the third sector, the so-called IPSS's, do a tireless daily work in welcoming, accompanying and developing people with disabilities so that they can have the necessary tools to enter the labor market.

However, most of these people don't get any opportunity and when they do, they encounter so many difficulties that they end up leaving companies because these companies don't have human resources practices directed towards these people and, therefore, can't retain them.

This is where Human Resources professionals have an important role in the true inclusion of people with disabilities, by creating differentiating practices with the purpose of including these people in organizations, which is what doesn't exist.

By creating inclusive practices in organizations, we are also including these people in society, because without a job they are marginalized and cannot perform their remaining roles in society because they live dependent on others.

This dissertation favors the qualitative methodology, using the case study. Two organizations with experience in the inclusion of people with disabilities were studied, and a total of 16 interviews were conducted. The results show that IPSS's are much more prepared to receive people with disabilities than companies in the private sector.

The work done by associations that support this minority group seems to have a great impact on the development and satisfaction of people with disabilities because, in addition to opening doors to the labor market, they make them feel useful and independent. However, there is still a long way to go when it comes to changing mentalities, accepting differences as a potential and not as a hindrance and unproductivity, and also regarding HR management and development practices, because there are no practices directly for these people and those that exist are much more directed to recruitment and selection and

reception and integration, but there is still nothing regarding training, development, career management and performance evaluation.

Another aspect that is important to highlight is that Human Resources professionals are still not aware of the important role they have in the inclusion of people with disabilities and it is still very necessary and urgent to develop human resources management and development practices for these people.

**Keywords:** Inclusion, people with disabilities, human resource management and development practices, inclusive practices

# Índice

Resumo.....	III
Abstract .....	V
Introdução.....	1
Capítulo 1 – Revisão da Literatura .....	3
1.1.    Conceito de Pessoa Deficiente ou com Incapacidade.....	3
1.2.    Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho .....	5
1.3.    Políticas Sociais de Apoio à Inclusão em Portugal .....	8
1.3.1.    Lei de Quotas.....	8
1.3.2.    Programa de Emprego e Apoio à Qualificação das Pessoas com Deficiências e Incapacidades.....	11
1.3.3.    Estratégia Nacional para a Inclusão de Pessoas com Deficiência 2021-2025 .....	12
1.3.4.    Prestação Social para a Inclusão .....	12
1.3.5.    Balcão da Inclusão.....	13
1.3.6.    Agência de Emprego para Pessoas com Deficiência .....	13
1.4.    O Caso das WISE (Work Integration Social Enterprise).....	14
1.5.    Gestão da Diversidade nas Organizações .....	14
1.6.    Função Recursos Humanos e o seu Papel na Inclusão de Pessoas com Deficiência e/ou Incapacidade nas Organizações .....	16
1.7.    Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos para a Inclusão de Pessoas com Deficiência e/ou Incapacidade nas Organizações.....	19
1.7.1.    Recrutamento e Seleção .....	20
1.7.2    Enquadramento Funcional e Contratual.....	22
1.7.3    Acolhimento e Integração.....	22
1.7.4    Avaliação de Desempenho.....	24
1.7.5    Formação e Desenvolvimento.....	25
1.7.6    Sistemas de Recompensas .....	26
1.7.7    Gestão de Carreiras.....	26
1.7.8    Clima e Cultura Organizacional .....	27
1.7.9    Liderança Organizacional .....	27
1.7.10    Satisfação das Pessoas com Deficiência.....	29
1.7.11    Comunicação.....	29
1.7.12    Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho (SHST) .....	29
Capítulo 2 – Metodologia de Investigação.....	33
2.1. Questões e Objetivos de Investigação .....	33

2.2. Método de Investigação.....	33
2.3. Técnicas de Recolha de Informação.....	34
2.4. Procedimentos de Recolha e Tratamento de Informação .....	35
2.5. Caracterização dos Participantes .....	37
Capítulo 3 – Apresentação de Resultados.....	41
3.1. Missão das Organizações na Inclusão das Pessoas com Deficiência e/ou Incapacidade....	41
3.1.1.Barreiras/dificuldades na inclusão .....	43
3.1.1.1. Mentalidade retrograda .....	43
3.1.1.2. Dependência .....	43
3.1.1.3. Falta de disponibilidade e sensibilidade .....	43
3.1.1.4. Preconceito e Estereótipos .....	43
3.1.1.5. Crises económicas .....	44
3.1.1.6. Lei de Quotas.....	45
3.1.1.7. Família .....	45
3.1.1.8. Físicas/Arquitetónicas .....	45
3.1.2. Soluções/medidas para facilitar a inclusão .....	45
3.1.2.1. Mudança de Mentalidades .....	45
3.1.2.2. Mais Oportunidades.....	46
3.1.2.3. Maior colaboração entre empresas e associações .....	46
3.1.2.4. Maior abertura da comunidade .....	46
3.1.2.5. Sensibilização nas escolas e universidades .....	46
3.1.2.6. Intervenção Precoce e Capacitação das Famílias.....	47
3.2. Função RH e o seu papel na inclusão de pessoas com deficiência e/ou incapacidade nas organizações.....	47
3.3. Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos para a inclusão de pessoas com deficiência e/ou incapacidade nas Organizações.....	48
3.3.1. Recrutamento e Seleção .....	48
3.3.2. Enquadramento Funcional e Contratual.....	51
3.3.3. Acolhimento e Integração .....	54
3.3.4. Relacionamento Interpessoal.....	56
3.3.5. Avaliação de Desempenho .....	58
3.3.6. Formação e Desenvolvimento.....	60
3.3.7. Sistemas de Recompensas .....	61
3.3.8. Gestão de Carreiras .....	61
3.3.9. Clima e Cultura Organizacional .....	62



3.3.10. Liderança Organizacional .....	63
3.3.11. Satisfação das pessoas com deficiência e/ou incapacidade .....	64
3.3.12. Comunicação .....	65
3.3.13. Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho .....	65
Capítulo 4 – Discussão de Resultados e Principais Conclusões.....	68
4.1. Discussão das Principais Resultados .....	68
4.2. Contributos do Estudo .....	73
4.3. Limitações do Estudo .....	74
4.4. Súmula Conclusiva.....	74
Referências Bibliográficas .....	76
ANEXOS .....	83
Anexo 1 – Barreiras/Dificuldades na Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho .....	84
Anexo 2 - Soluções/Medidas que facilitem a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho .....	90
Anexo 3 - Quadro – Resumo da Estratégia Nacional para a Inclusão de Pessoas com Deficiência 2021-2025 .....	92
Anexo 4 - Vantagens para as Empresas na Contratação de Pessoas com Deficiência.....	101
Anexo 5 – O Caso das WISE.....	103
Anexo 6 - Vantagens e Dificuldades na Gestão da Diversidades nas Organizações .....	109
Anexo 7 – Vantagens do <i>E-Recruitment</i> para as Empresas e para as Pessoas com Deficiência (Lima, 2016).....	110
Anexo 8 – Recomendações e Barreiras nas Entrevistas com Candidatos com Deficiência (Mckinney <i>et al.</i> , 2019) .....	111
Anexo 9 – Dificuldades na Retenção das Pessoas com Deficiência .....	113
Anexo 10 – Táticas de Socialização usadas pelas Pessoas com Deficiência (Carvalho-Freitas <i>et al.</i> , 2010) .....	114
Anexo 11 – Pontos Positivos e Negativos da Formação e Desenvolvimento das Pessoas com Deficiência (Maia <i>et al.</i> , 2015) .....	115
Anexo 12 – Aspetos Positivos e Negativos do Desenvolvimento de Carreira para Pessoas com Deficiência e as Barreiras ao seu Desenvolvimento (Kulkarni <i>et al.</i> , 2013) .....	116
Anexo 13 – Recomendações da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho para obter adaptações razoáveis e um local de trabalho seguro para o trabalhador com deficiência .....	118
Anexo 14 – Papéis de um Líder de Recursos Humanos .....	135
Anexo 15 – Comportamentos, Características e Resultados de uma Liderança Inclusiva (Randel <i>et al.</i> , 2018).....	136

Anexo 16 – Guião de Entrevista .....	140
Anexo 17 – Formulário de Consentimento Informado .....	145

## **Introdução**

Apesar de toda a evolução histórica e política, a deficiência ainda é encarada com alguma estranheza e desconhecimento, levando a que seja envolta de preconceitos e estereótipos, nomeadamente o da improdutividade. Ora isto leva a que a integração das pessoas com deficiência e/ou incapacidade no mercado de trabalho seja mais difícil.

Esta dissertação tem como objetivo compreender como as organizações estão a integrar as pessoas com deficiência e/ou incapacidade no mercado de trabalho, em particular o papel atribuído à Gestão de Recursos Humanos (RH) enquanto facilitador dessa integração.

As organizações possuem, hoje, uma visão mais abrangente do papel das pessoas que deixaram de ser vistas como simples recursos para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira aceção da palavra, isto é, com valores, aspirações e objetivos individuais (Sousa e tal, 2012), Sendo um dos grandes objetivos da gestão de recursos humanos atrair, reter e desenvolver as pessoas (Martins & Cruz, 2019), então não faz sentido contratar uma pessoa só porque existe uma lei de quotas ou porque terá benefícios e, passados seis meses essa pessoa ir embora. As pessoas com deficiência, assim como todas as outras dentro da organização, devem poder ter oportunidade de desenvolver as suas competências e ver reconhecidas as suas potencialidades e isso é muito benéfico para a organização, porque só retendo os melhores colaboradores é que a empresa consegue ser competitiva (Martins *et al.*, 2019). O facto de estas pessoas serem marginalizadas e discriminadas devido à sua condição tornou o estudo desta temática pertinente, no sentido de ajudar a mitigar a discriminação das pessoas com incapacidade no atual mercado de trabalho.

É notório o esforço das entidades para promover a inclusão, no entanto, importa sensibilizar todos os agentes económicos, muito em particular as empresas do segundo setor. Segundo o Relatório do Observatório da Deficiência e dos Direitos Humanos (2019), o número de desempregados registados no centro de emprego teve um aumento de 41% entre os anos de 2009 e 2018, sendo que nesse ano estavam 12135 inscritos, representando 3,85% do total de desempregados. Mais amiúde, o mesmo relatório revela que o número de trabalhadores com deficiência no setor público, apesar do aumento de 43% entre 2012 e 2018, continua abaixo da quota estipulada enquanto o setor privado registou um aumento de 48%, contudo representando apenas 0,52% dos seus recursos humanos.

As medidas de adaptação de postos de trabalho e eliminação de barreiras arquitetónicas nunca abrangeu, entre 2011 e 2018, mais de dez pessoas por ano.

Assistiu-se a um crescimento acentuado do número de pessoas com deficiência à procura do primeiro emprego (+76%) e de um novo emprego (+35%) e, de acordo com a “Estratégia Europeia para a Deficiência 2010-2020, é evidente o “Compromisso renovado a favor de uma Europa sem barreiras”, em que um em cada seis cidadãos(ãs) da União Europeia tem uma deficiência mais ou menos profunda, sendo que a sua taxa de emprego se situa nos 50%.

A presente dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos, nomeadamente o capítulo 1, onde é realizada a revisão da literatura relativamente ao conceito de pessoa com deficiência e/ou incapacidade, à inclusão destas pessoas no mercado de trabalho, às políticas de apoio, à gestão da diversidade, à função Recursos Humanos e o seu papel na inclusão deste grupo minoritário nas organizações, responsabilidade social nas mesmas, às práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos para a inclusão das pessoas com deficiência. No capítulo 2, é explicada a metodologia, que se encontra dividida entre questões e objetivos de investigação, método de estudo, técnicas de recolha de informação, procedimentos de recolha e tratamento de informação e caracterização dos participantes. O Capítulo 3 apresenta os principais resultados obtidos entre os participantes no estudo e, finalmente, no capítulo 4 é feita a discussão dos resultados e apresentadas as principais conclusões, as contribuições e as limitações do estudo.

## Capítulo 1 – Revisão da Literatura

### 1.1. Conceito de Pessoa Deficiente ou com Incapacidade

O conceito de deficiência tem vindo a sofrer uma evolução ao longo da história humana. Ainda no período Pré-histórico, os nómadas abandonavam ou sacrificavam as pessoas com deficiência para que elas não prejudicassem as jornadas à procura de comida e de abrigo. Até na Bíblia há passagens que falam da discriminação e exclusão que os animais e as pessoas com deficiência sofriam devido às leis do Povo Hebreu. Mais tarde, na Idade Média, este grupo minoritário era, também, excluído da sociedade, em que as crianças deficientes eram vendidas para servirem de bobos da corte e divertir a nobreza. Só a partir do Renascimento é que a deficiência começou a ser vista como algo científico e o paradigma começou a mudar (Santos *et al.*, 2017). Todavia, é em consequência dos movimentos sociais que se iniciaram por volta de 1960, com vista à promoção da reinserção das pessoas com deficiência, que esta problemática começa a ter mais impacto (Maia *et al.*, 2015).

Relativamente ao melhor termo para nos referirmos a este grupo minoritário, ao longo da História, vários foram os termos utilizados, mas culturalmente aceites, nomeadamente “termos pejorativos como aleijado e retardado” (Assis *et al.*, 2014, pág.501). Nas últimas décadas, tem-se assistido a uma mudança de foco, no qual este já não está na deficiência, mas sim na pessoa. O termo “portador de necessidades especiais” também não é bem aceite, pois, vários autores acreditam que qualquer pessoa tem “algum tipo de necessidade especial” (Assis *et al.*, 2014, p.501). Existem vários termos para fazer referência ao grupo de pessoas com deficiência, mas nenhum apresenta consenso entre os diversos autores da temática. O termo “pessoa com deficiência” é considerado o mais consensual nos dias de hoje para se referir à pessoa portadora de necessidades especiais (Maia *et al.*, 2015).

A Declaração Universal dos Direitos Humanos diz-nos que “Pessoa Deficiente” é qualquer pessoa que é incapaz de satisfazer, sozinha, as suas necessidades da vida individual e social, devido à deficiência que possui. Estas pessoas têm direito à sua dignidade assim como os restantes direitos que todos os cidadãos possuem. Resultado desta orientação, pessoa com deficiência e incapacidade é “aquela que por motivo de perda ou anomalia” (Lei 38/2004, de 18 de agosto), tem dificuldades que lhe limitam o seu “nível de atividade e participação” (Lei 38/2004, de 18 de agosto; Decreto-Lei 290/2009, de 12

de outubro) na sociedade, sendo que são pessoas que apresentam maiores dificuldades na obtenção e progressão no emprego, devido à sua deficiência e/ou incapacidade e a problemas na inclusão destas pessoas no mercado de trabalho (Organização Internacional do Trabalho – OIT).

Pessoa com deficiência e capacidade de trabalho reduzida é “aquela que possua capacidade produtiva inferior a 90% da capacidade normal exigida a um trabalhador nas mesmas funções profissionais ou no mesmo posto de trabalho” (Decreto-lei 290/2009, de 12 de outubro).

A Organização Mundial de Saúde (OMS) aprovou, em 2001, a Classificação Internacional de Funcionalidade, Deficiência e Saúde (CIF). A “CIF considera três dimensões de funcionamento humano”: o funcionamento a nível corporal, o funcionamento a nível estrutural e o funcionamento do corpo com o meio. A dimensão corporal diz respeito aos “processos corporais que são afetados”; a dimensão estrutural está relacionada com as lesões e os membros em falta; e a dimensão do corpo com o meio refere-se à forma “como as relações são afetadas pela deficiência” (Maia *et al.*, 2015, p.694).

Perante estas definições, podemos dizer que as deficiências podem ser de três níveis: físicas, sensoriais (funções auditivas, visuais) ou intelectuais, sendo que podem surgir em momentos diferentes da vida de uma pessoa, ou seja, as pessoas podem nascer com a deficiência ou adquiri-la durante a vida através de um acidente ou doença. As pessoas com deficiência são o único grupo minoritário que qualquer um de nós pode vir a fazer parte em qualquer momento. A deficiência pode limitar uma ou várias atividades do ser humano, no entanto, não pode ser vista como uma imperfeição ou defeito, visto que nenhum ser humano é totalmente perfeito (Kirch *et al.*, 2014; Freitas *et al.*, 2010; Ideias, 2019; Kulkarni *et al.*, 2011). A deficiência é a “articulação entre a condição biológica e as contingências históricas, sociais e espaciais” (Assis *et al.*, 2014, p.502) nas quais a pessoa com deficiência se encontra e envolve políticas governamentais, práticas organizacionais e estrutura e relações sociais, o que resultará numa maior ou menor inserção e discriminação destas pessoas (Assis *et al.*, 2014; Freitas *et al.*, 2010; Fujimoto *et al.*, 2013).

Relativamente ao tipo de deficiências, estas podem ser classificadas em dois tipos: congénitas ou adquiridas e físicas ou motoras (Valle *et al.*, 2013). As deficiências congénitas ou adquiridas são, como o próprio nome indica, aquelas que são adquiridas antes do nascimento ou após o primeiro mês de vida. Estas doenças caracterizam-se por malformações estruturais, ou seja, “anomalias ou más formações congénitas” (Valle *et al.*, 2013, p.9). As deficiências físicas ou motoras estão relacionadas com “problemas que

ocorrem no cérebro ou no sistema locomotor, e levam a um mau funcionamento ou paralisia dos membros inferiores e/ou superiores” (Valle *et al.*, 2013, p.9).

Outro conceito que, por vezes, é confundido com deficiência, é o conceito de incapacidade. Estes dois conceitos diferem, na medida em que a incapacidade para fazer algo é “consequência da deficiência, que deve ser vista de forma localizada, e não implica em incapacidade para outras atividades” (Kirch *et al.*, 2014, p.77), ou seja, enquanto que a deficiência é uma característica de uma pessoa, porque a pessoa é portadora dessa deficiência, esta leva a que a determinada pessoa tenha incapacidade para fazer determinada atividade (ou seja, é uma consequência), mas não a incapacita de realizar as demais atividades. Por exemplo, uma pessoa com uma deficiência física ou motora tem incapacidade para andar, mas tem capacidade para fazer muitas outras coisas.

## **1.2.Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho**

Durante séculos, devido à desinformação, ignorância e preconceito, a sociedade colocou à margem as pessoas com deficiência. No entanto, a partir de 1970, esta questão toma um rumo diferente ao colocar na ordem do dia os direitos deste grupo minoritário. A *Declaração Universal dos Direitos das Pessoas com Deficiência*, aprovada em 1975 pela Organização das Nações Unidas (ONU) e a *Convenção Internacional Nº 159* da Organização Internacional do Trabalho (OIT) de 1983, são marcos desse processo e influenciaram práticas em diversos países” (Bahia *et al.*, 2010; Silva *et al.*, 2017; Assis *et al.*, 2014). A Convenção Internacional Nº 159 alerta “para a necessidade de fomentar o acesso de pessoas com deficiência” ao mercado de trabalho, através da “adoção de políticas nacionais ativas de apoio a essas pessoas” (Silva *et al.*, 2017, p.36).

A inclusão é um processo bilateral (da sociedade e das pessoas excluídas), no qual, em conjunto, tentam procurar soluções e igualdade para todos, para que os grupos minoritários que se encontram excluídos, à margem da sociedade, possam assumir determinados papéis nos sistemas da sociedade (Assis *et al.*, 2014; Lara *et al.*, 2016; Ideias, 2019; Valle *et al.*, 2013).

A inclusão parte do princípio que todas as pessoas são diferentes e, por isso, todas têm os mesmos direitos de participação na sociedade, o que envolve investimentos com o objetivo de potenciar a inclusão, o que assenta nos valores da aceitação, diversidade, cooperação, multiplicidade, *engagement*, pertença e participação dentro do local de trabalho (Ideias, 2019; Fujimoto *et al.*, 2013).

A inclusão no mercado de trabalho é o grau no qual o colaborador sente que faz parte da equipa de trabalho com as suas necessidades de pertença satisfeitas (Shore *et al.*, 2011). Na opinião deste autor (Shore *et al.*, 2011), para que haja uma verdadeira inclusão é necessário existir um equilíbrio entre as necessidades de pertença e exclusividade.

As pessoas com deficiência que vivenciam estas duas necessidades no ambiente de trabalho, apresentam um elevado otimismo nas suas carreiras, grupos de trabalho com níveis elevados de qualidade, facilitando a colaboração entre os membros da organização, o que permitiu que o desenvolvimento das suas competências. A exclusividade vê a diversidade como um recurso, olhando para cada pessoa como única, enquanto que a pertença vê a diversidade como um grupo de trabalho como um todo que se adapta e que estão todos em conformidade com a cultura organizacional. Quando ocorrem altos níveis de pertença, mas baixos níveis de exclusividade, assiste-se a situações em que os colaboradores só são tratados como *insider's* quando estão em conformidade com a cultura e as normas organizacionais ((Shore *et al.*, 2011)).

As pessoas com deficiência constituem uma minoria na força de trabalho (Kulkarni *et al.*, 2011, p. 522) com uma taxa de pessoas ativas muito inferiores à média. Grande parte das pessoas com deficiência vivem de subsídios, mas isto acarreta consequências negativas a nível social e psicológico. Atribuir subsídios não é a melhor solução, visto que apenas garante as condições mínimas de sobrevivência (Kulkarni *et al.*, 2011; Ideias, 2019).

Segundo Ideias (2019, p.20), “o acesso à educação das crianças com deficiência” é crucial para que se tornem adultos capazes e com competências para estarem num contexto profissional, uma vez que a inserção destas pessoas no mercado de trabalho é crucial para a sua reabilitação, visto que são alvo de exclusão social, preconceito e discriminação, não tendo, por isso, as mesmas oportunidades. Esta exclusão acontece devido ao facto de a sociedade não estar preparada para lidar com a diferença. Assim, as pessoas com deficiência acabam por ter menos sucesso profissional, menores salários, menos oportunidades de desenvolvimento de carreira e maior instabilidade no emprego (trabalhos precários, a tempo parcial, contratos a termo, cargos de nível inferior) (Kulkarni, 2016).

A inclusão contribui para a mudança da sociedade, seja essas mudanças no ambiente físico seja na mentalidade de todas as pessoas (com e sem deficiência), sendo que apresenta um importante papel no desenvolvimento das pessoas com deficiência porque propicia ambientes de trabalho baseados na diversidade, igualdade e flexibilidade (Kirch *et al.*, 2014; Lara *et al.*, 2016).



Se a verdadeira inclusão não acontecer, estas pessoas começam a sentir-se excluídas e incapazes, o que leva a um maior absentismo e distanciamento em relação às outras pessoas (Souza *et al.*, 2019).

Uma sociedade só é justa e igualitária quando reconhece que as pessoas com deficiência têm os mesmos direitos e oportunidades que todas as outras, independentemente do tipo e grau de deficiência que as pessoas apresentem, sendo responsabilidade da sociedade reorganizar-se para acolher estas pessoas (Silva *et al.*, 2017; Ideias, 2019).

Ideias (2019, p.35) diz-nos que “uma sociedade inclusiva é aquela que não faz distinções, que respeita as diferenças, particularidades e limitações dos indivíduos”, sendo que uma pessoa só está integrada na sociedade quando desfruta de todos os direitos fundamentais, isto é, “direito à habitação, à saúde, à educação e ao trabalho”.

No que toca a conceitos relativos a este tema, existem três que são muitas vezes confundidos, nomeadamente, inserção, integração e inclusão que, apesar de parecerem sinónimos, têm pressupostos diferentes.

A inserção é apenas a introdução de pessoas com deficiência no mercado de trabalho (Assis *et al.*, 2014), é a estipulação de uma percentagem, de uma quota que as organizações têm de cumprir relativamente à obrigatoriedade do número de pessoas que cada uma, consoante a sua dimensão, deveria ter (Lara *et al.*, 2016).

A integração é “inserir na sociedade pessoas com deficiência que estejam preparadas de acordo com os padrões sociais vigentes” (Assis *et al.*, 2014, p.501), sendo que o esforço de integração é apenas das pessoas com deficiência para se adaptarem à sociedade e da parte desta não há qualquer esforço para ajudar estas pessoas a superar barreiras (Assis *et al.*, 2014; Silva *et al.*, 2017); é a obrigatoriedade das organizações em ter pessoas com deficiência no seu quadro de pessoal (Lara *et al.*, 2016), estando relacionada com aspetos mais burocráticos, nomeadamente as políticas e a legislação relacionada com as pessoas com deficiência e os aspetos físicos da acessibilidade (barreiras arquitetónicas) (Fujimoto *et al.*, 2013).

A inclusão está relacionada com as mudanças sociais que levam à participação das pessoas com deficiência na sociedade (Fujimoto *et al.*, 2013), sendo que “envolve um esforço da sociedade para garantir a igualdade de oportunidades, a adequação dos ambientes, as condições e os instrumentos de trabalho para abranger e envolver todas as pessoas” (Assis *et al.*, 2014, p.501). A inclusão “representa o equilíbrio (...) e a diversidade nas organizações”, e está mais relacionada com as práticas de gestão de recursos humanos

utilizadas nas empresas que visam uma verdadeira inclusão das pessoas com deficiência (Lara *et al.*, 2016, p.4), sendo que se diferencia da integração ao propor como um requisito ao desenvolvimento das pessoas com deficiência, assim como o exercício da sua cidadania, a mudança da sociedade (Silva *et al.*, 2017).

Segundo Kirch *et al.* (2014, p.78), o objetivo da inclusão é “a construção de uma sociedade para todos, sob a inspiração de aceitação das diferenças individuais, valorização da diversidade humana, solidariedade humanitária, direito de pertencer, igual importância das minorias, cidadania com qualidade de vida”.

Uma síntese das várias barreiras/dificuldades é apresentada (anexo 1), assim como uma síntese das várias soluções/medidas que vários autores encontraram nos seus estudos (anexo 2) para facilitarem a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

### **1.3.Políticas Sociais de Apoio à Inclusão em Portugal**

As políticas sociais são políticas públicas dirigidas ao bem-estar da população, que têm como principal objetivo a diminuição da desigualdade na sociedade (Rodrigues, 2010). Assim, as políticas sociais de apoio à inclusão destinam-se ao bem-estar de indivíduos que, pela sua condição, estão à margem, estão excluídos da sociedade, sendo que a sua importância se prende com a diminuição das desigualdades entre estes grupos minoritários e a população em geral, a obtenção de emprego e a melhoria das condições de vida destas pessoas. Estas políticas públicas ajudam estas pessoas a se inserirem e se incluírem nos vários papéis a desempenhar na sociedade.

Abaixo encontram-se algumas políticas sociais de apoio à inclusão das pessoas com deficiência e/ ou incapacidade.

#### **1.3.1. Lei de Quotas**

A Lei N°4/2019, de 10 de janeiro estabelece o sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência com grau de incapacidade igual ou superior a 60% no setor privado.

De acordo com o artigo 5° desta lei, as médias empresas que tenham mais de 75 colaboradores inclusive, devem contratar pessoas com deficiência “em número não inferior a 1% do pessoal do seu serviço” e as grandes empresas devem contratar pessoas com deficiência “em número não inferior a 2% do pessoal ao seu serviço”. As entidades

empregadoras que tenham entre 75 e 100 trabalhadores têm um período de transição de cinco anos para o cumprimento destas quotas; enquanto que as que tenham mais de 100 trabalhadores têm um período de transição de quatro anos. Para cumprir estas quotas de forma faseada, “as entidades empregadoras devem garantir que, em cada ano civil, pelo menos, 1% das contratações anuais seja destinada a pessoas com deficiência”.

Segundo o artigo 9º, a violação destas percentagens de quotas “constitui contraordenação grave”. O valor destas coimas reverte em 65% para a Autoridade das Condições de Trabalho (ACT) e 35% para o Instituto Nacional para a Reabilitação (INR) (artigo 11º), sendo que “a aplicação da (...) lei é objeto de avaliação pelo INR, em colaboração com o IEFP, de três em três anos” (artigo 12º).

O Decreto-Lei Nº29/2001, de 3 de fevereiro estabelece o sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência com grau de incapacidade igual ou superior a 60% no setor público.

Segundo o artigo 3º deste decreto-lei, nos concursos de ingresso na função pública em que o número de postos a ocupar é igual ou superior a 10 é fixada uma quota obrigatória de 5% do total do número de lugares a preencher pelas pessoas com deficiência e nos concursos em que o número de postos a ocupar é entre 3 e 10, é garantida a reserva de um lugar para pessoas com deficiência. Nos concursos em que o número de postos a ocupar é de 1 ou 2, “o candidato com deficiência tem preferência em igualdade de classificação”.

De acordo com Assis *et al.* (2014, p.499), existe um “grande contraste entre a realidade do mercado e o que prevê a legislação”. A lei de quotas não é cumprida por todas as empresas e a questão que se coloca é: se existe legislação que “determina quotas para a contratação de pessoas com deficiência”, porque é que é difícil a inclusão destas pessoas? O problema não está na legislação, mas “na eficácia das normas existentes, ou seja, na obediência às leis e sua referida execução”. Existem lacunas na aplicabilidade da lei, lacunas essas relacionadas com os preconceitos e barreiras à integração deste grupo minoritário no mercado de trabalho.

Num estudo realizado por Valle *et al.* (2013), quando perguntaram aos colaboradores com deficiência se a sua contratação se deveu ao cumprimento da lei de quotas ou se se deveu a uma questão de inclusão social, numa das empresas, 60% responderam que foram contratados devido às práticas organizacionais praticadas. e na outra empresa, 60% responderam que foi devido ao cumprimento da lei de quotas. Os gestores participantes em vários estudos (e.g. Valle *et al.* 2013; Carvalho-Freitas *et al.*, 2010; & Lima, 2016) responderam que mesmo havendo colaboradores contratados devido

ao cumprimento da lei de quotas, a quota exigida está muito longe de ser cumprida devido à baixa qualificação das pessoas com deficiência.

A lei de quotas “obriga à inclusão, mas não garante a consciência social, nem a rutura dos estereótipos e preconceitos, podendo se converter num novo mecanismo perverso de segregação, pois garante oportunidade, no entanto não efetiva a integração” (Ribeiro *et al.*, 2012, p.129).

Os empregadores até podem cumprir a lei, mas não cumprem o propósito da lei, mantendo as pessoas com deficiência empregadas, mas numa situação de exclusão porque não têm o mesmo tratamento que os restantes colaboradores (Ribeiro *et al.*, 2012; Souza *et al.*, 2019; Kirch *et al.*, 2014; Lara *et al.*, 2016; Silva *et al.*, 2017).

Ribeiro *et al.* (2012) recolheram evidências que sugerem que os colaboradores com deficiência deveriam ser proativos no desenvolvimento de ações que possibilitem a aquisição de mais capacidades e conhecimentos com vista a aceder a oportunidades de carreira mais adequadas às suas expectativas, beneficiando, à partida, da oportunidade de emprego por via da lei de quotas.

Com a implementação da lei de quotas, as empresas tiveram de se reorganizar para incluírem as pessoas com deficiência nas suas instalações e rotinas de trabalho. Esta lei aumentou a participação destas pessoas no mercado de trabalho e, conseqüentemente, na sociedade (Assunção *et al.*, 2015).

Segundo Souza *et al.* (2019, p.223), a lei de quotas, apesar de ter sido “um marco social inquestionável para a inclusão das pessoas com deficiência”, tem lacunas no que se refere ao verdadeiro propósito/objetivo desta lei que é a inclusão destas pessoas (Lara *et al.*, 2016; Silva *et al.*, 2017; Kirch *et al.*, 2014). No entanto, esta lei tem vindo a ser cumprida por algumas organizações devido às pressões fiscais e, o que acontece é que contratam pessoas com deficiência, mas não fazem grandes investimentos e mudanças nas suas instalações e processos de trabalho, deixando transparecer despreocupação com a sua efetiva inclusão profissional. Outra situação prende-se com o facto de esta lei não exigir “a observância quanto aos tipos de deficiência”, o que leva as empresas a contratarem os candidatos mais convenientes e a excluírem aqueles com deficiências mais complicadas ou profundas, nomeadamente, cegos, surdos, doentes mentais, etc. (Souza *et al.*, 2019, p.223)

Estudos prévios (Vieira, 2018 & Souza *et al.*, 2019), sugerem que o presidente da organização admitiu que só contratou pessoas com deficiência devido à obrigatoriedade da lei de quotas, não sendo um ato voluntário da organização integrar pessoas com deficiência.

A legislação, por si só, não traduz a inclusão de pessoas com deficiência (Kirch *et*

*al.*, 2014; Silva *et al.*, 2017; Lara *et al.*, 2016) e não é condição suficiente para a obtenção e manutenção de uma relação de emprego (Andrade *et al.*, 2017, p.81), assim, “é necessário promover constantemente informações de qualidade aos gestores, orientação aos colaboradores, investimentos em acessibilidade e acompanhamento das pessoas incluídas” (Kirch *et al.*, 2014, p.78).

### **1.3.2. Programa de Emprego e Apoio à Qualificação das Pessoas com Deficiências e Incapacidades**

O Decreto-lei N° 290/2009, de 12 de outubro, **no seu artigo 1º**, “cria o Programa de Emprego e Apoio à Qualificação das Pessoas com Deficiências e Incapacidades e define o regime de concessão de apoio técnico e financeiro para o desenvolvimento das políticas de emprego e apoio à qualificação das pessoas com deficiências e incapacidades”. Estes apoios são direcionados à qualificação, à integração, manutenção e reintegração no mercado de trabalho, ao emprego apoiado, ao prémio de mérito, às entidades/centros de reabilitação profissional, à credenciação de entidades da rede de centros de recursos do IEFP e à criação do Fórum para a Integração Profissional. Este programa dirige-se “às pessoas com deficiências e incapacidades em idade ativa” (artigo 3º).

Outros apoios à contratação passam pelo desconto na Taxa Social Única, ou seja, ao efetuar um contrato de trabalho por tempo indeterminado, a entidade empregadora terá uma redução de 50% na taxa contributiva, sendo que os candidatos têm de ter, no mínimo, 20% de incapacidade no atestado médico de incapacidade multiuso; pela isenção de pagamento da Taxa Social Única para primeiro emprego e desempregados de longa duração; e a distinção como Marca Entidade Empregadora Inclusiva, que destina-se a promover o reconhecimento e distinção pública de práticas de gestão abertas e inclusivas, desenvolvidas por entidades empregadoras, relativamente às pessoas com deficiência. Esta marca é atribuída de dois em dois anos, nos anos ímpares, e permite à entidade empregadora evidenciar e disseminar as suas boas práticas.

O artigo 26º da Lei N° 38/2004, de 18 de agosto, diz-nos que é da competência do Estado a adoção de “medidas específicas necessárias para assegurar o direito de acesso ao emprego, ao trabalho, à orientação, formação, habilitação e reabilitação profissionais e a adequação das condições de trabalho da pessoa com deficiência”. Compete ao Estado estimular e apoiar a ação das empresas na contratação destas pessoas e na sua readaptação profissional.

A Constituição da República Portuguesa prevê, desde 1976, o respeito pelos direitos fundamentais das pessoas com deficiência (artigo 71º) e, também o Código de Trabalho salvaguarda o princípio da não-discriminação no emprego de pessoas com deficiência, garantindo a qualquer trabalhador ou candidato o direito de não ser direta ou indiretamente discriminado pelas suas características pessoais, seja ela a deficiência, a capacidade reduzida de trabalho ou a doença crónica.

A nível europeu, a Agenda 2030 – Objetivos de Desenvolvimento (ODS) irá promover até 2030, a inclusão social das pessoas com deficiência, conforme previsto nos ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico e no ODS 10 – Reduzir as Desigualdades. Também a Diretiva 2000/78/CE, de 27 de novembro, estabelece “um quadro geral para lutar contra a discriminação em razão da religião ou das convicções, de uma deficiência, da idade ou da orientação sexual, no que se refere ao emprego e à atividade profissional, com vista a pôr em prática nos Estados-Membros o princípio da igualdade de tratamento” (artigo 1º).

### **1.3.3. Estratégia Nacional para a Inclusão de Pessoas com Deficiência 2021-2025**

A Estratégia Nacional para a Inclusão de Pessoas com Deficiência 2021-2025 “reflete os objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, as Recomendações do Comité das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, bem como as orientações emanadas pelos documentos estratégicos europeus” e também, “o trabalho desenvolvido relativamente à Estratégia Portugal 2030 para o quadro financeiro plurianual 2030”.

Esta estratégia destina-se a todas as pessoas com deficiência e tem como objetivo produzir impactos, através das suas medidas, na vida das pessoas com deficiência e na das suas famílias. A estratégia possui oito eixos estratégicos, cada um deles com objetivos gerais e específicos a atingir entre os anos de 2021 e 2025 (anexo 3).

### **1.3.4. Prestação Social para a Inclusão**

A Prestação Social para a Inclusão é uma prestação composta por três componentes: o componente base, o complemento e a majoração, e destina-se a “cidadãos nacionais e estrangeiros (...) que tenham uma deficiência da qual resulte um grau de incapacidade igual ou superior a 60%” (Segurança Social, 2021). A componente base serve para “compensar

os encargos gerais acrescidos que resultam da situação de deficiência”; o complemento destina-se a “combater a pobreza das pessoas com deficiência”; e a majoração tem como objetivo “compensar encargos específicos resultantes da situação de deficiência” (Segurança Social, 2021). O montante máximo do componente base a receber mensalmente é de 137,65€ para beneficiários com idade inferior a 18 anos e de 275,30€ para beneficiários com idade igual ou superior a 18 anos, no entanto, este último valor varia consoante o grau de incapacidade e dos rendimentos da pessoa com deficiência. O montante máximo do complemento a receber mensalmente é de 438,22€.

### **1.3.5. Balcão da Inclusão**

O Balcão da Inclusão é “um serviço de atendimento especializado sobre a temática da deficiência ou incapacidade e encontra-se disponível nos Serviços de Atendimento da Segurança Social das sedes dos 18 distritos” (Segurança Social, 2021). Este serviço tem como objetivos informar as pessoas com deficiência e suas famílias através de “um atendimento personalizado e qualificado”, encaminhar estas pessoas para a resolução dos seus problemas, estabelecer o contacto entre as pessoas com deficiência e outros organismos e “promover a inclusão na sociedade de informação” (Segurança Social, 2021).

### **1.3.6. Agência de Emprego para Pessoas com Deficiência**

O Governo Português criou a 1 de maio de 2021, a primeira agência de emprego para pessoas com deficiência, denominada de Valor T. Esta agência é um “projeto da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML), desenvolvido em parceria com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e o Instituto Nacional para a Reabilitação (INR)” (in Jornal Público, de 01 de maio, 2021).

Esta agência funciona “como um centro de emprego exclusivo na procura de ofertas de trabalho para pessoas com deficiência, avaliando as competências e as características de cada candidato para encontrar o trabalho que melhor se lhe adapte” (in Jornal Público, de 01 de maio, 2021).

Durante a pandemia da Covid-19, o desemprego das pessoas com deficiência apresentou um grande aumento, estando perto de 13 000 pessoas com deficiência desempregadas.

No anexo 4, são apresentadas as principais vantagens para as empresas da contratação de pessoas com deficiência, segundo a literatura.

#### **1.4.O Caso das WISE (Work Integration Social Enterprise)**

Portugal teve, em 1998, uma lei WISE – Portaria N° 348 – A/98 – mas que foi abolida em 2015 devido à pouca cooperação entre a economia social, à “falta de cultura para a integração do trabalho” e à “inexistência de redes consolidadas de empresas de inserção” (Quintão *et al.*, 2018, p.248). As WISE (Work Integration Social Enterprise), denominadas de empresas de inserção pelo trabalho, “são organizações economicamente produtivas, com missão social e propósito de inserção profissional de públicos em situação de vulnerabilidade à pobreza e exclusão social” (Quintão *et al.*, 2018, p.240).

Em 2011, nasceu a RESIT Portugal – Rede de Empresas Sociais de Inserção pelo Trabalho – que é “uma rede informal *bottom up*, cujo propósito é a promoção do trabalho em rede com vista a potenciar a sinergia das ações de inserção profissional e de emprego de pessoas profissionalmente excluídas ou vulneráveis” (Quintão *et al.*, 2018, p.248).

As Empresas de Inserção pelo Trabalho apresentam três modelos de integração das pessoas no mercado de trabalho (Quintão *et al.*, 2018, p.248), sendo eles: o “modelo de transição para o mercado regular de emprego”, o “modelo de emprego permanente” e o “modelo cooperativo de autoemprego, sendo que cada país adota um destes modelos (ver mais detalhe no anexo 5).

#### **1.5. Gestão da Diversidade nas Organizações**

A gestão da diversidade nasceu no final da década de 60 nos EUA com o AFFIRMATIVE ACTION (Oliveira *et al.*, 2004). O AFFIRMATIVE ACTION foi promulgado nesta época devido à discriminação racial que acontecia no mercado de trabalho e nas instituições de ensino e consiste na realização de contratos entre empresas e Governo, na qual as empresas, em troca de recursos e benefícios, devem formar uma força de trabalho mais diversa, balanceando a sua composição desde hispânicos, asiáticos, índios e deficientes físicos (incluídos no ano de 1991) (Oliveira *et al.*, 2004; Shen *et al.*, 2009).

No entanto, a diversidade estava muito relacionada a uma questão legal. A partir da década de 90 do século passado, a diversidade começa a ter outro rumo, deixando de ser vista como algo que deve ser praticado para cumprir a lei e passar “a ser considerada parte



da estratégia dos negócios, a ser divulgada como um valor importante para toda a empresa” (Oliveira *et al.*, 2004, p.3836). Atualmente, a gestão da diversidade tem uma importância tão valorizada que é “um dos fatores a serem levados em consideração por diversos prêmios de qualidade” (Oliveira *et al.*, 2004, p.3836).

A diversidade refere-se aos atributos, sejam eles visíveis ou invisíveis, de um indivíduo que o diferencia dos outros (Ribeiro *et al.*, 2012; Shen *et al.*, 2009). Para Ribeiro *et al.* (2012, p.131), “reconhecer determinado atributo como diferença é torná-lo um atributo de diversidade”, ou seja, a deficiência é considerada diversidade porque durante séculos as pessoas com deficiência foram discriminadas, colocadas à parte porque “fugiam” do padrão normal imposto pela sociedade. Assim, a diversidade é “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social” (Oliveira *et al.*, 2004, p.3834).

A gestão da diversidade é “um processo ativo e consciente de gestão direcionado para o desenvolvimento futuro de uma organização baseada em valor” (Maccali *et al.*, 2015, p.162). O real objetivo desta prática é aceitar as diferenças de cada colaborador, tornando essas diferenças um potencial a desenvolver. O desenvolvimento deste potencial é feito através da promoção de programas de formação para a diversidade, com o objetivo de identificar e reduzir os preconceitos.

Quando a implementação da gestão da diversidade é bem feita, esse potencial leva ao *engagement* dos colaboradores, no entanto, quando esta não é bem-sucedida, leva a conflitos e rotatividade. De acordo com Maccali *et al.* (2015, p.167), “a valorização da diversidade amplia o conhecimento sobre as regras e os valores culturais que podem não estar necessariamente formalizados e escritos dentro da organização, além de realizar os ajustes necessários para benefício tanto dos indivíduos quanto da empresa”. Esta valorização da diversidade nas organizações leva a que diferentes pessoas troquem experiências entre si e isso enriquece cada um individualmente. Oliveira e colegas (2004) consideram que “esse tipo de interação propicia o desenvolvimento de ideias inovadoras, porque amplia o diálogo e promove a complementaridade entre pessoas, gerando posturas inclusivas e, conseqüentemente, mais flexíveis e criativas” (Oliveira *et al.*, 2004, p.3834). Gerir a diversidade significa, pois, criar valor para a organização. Para que haja uma efetiva gestão da diversidade, é necessário que a sua implementação seja planejada, ou seja, tem de haver “um alinhamento com todos os aspectos da política de RH da organização”, nomeadamente nas práticas de recrutamento, seleção, política salarial, formação e desenvolvimento e cultura organizacional (Maccali *et al.*, 2015, p.160; Martins, 2019).

Ainda existe um grande número de organizações com relutância no recrutamento e promoção de carreira de grupos minoritários. Alguns estudos têm demonstrado que as práticas de gestão de RH não representam um aumento na diversidade., sendo que as empresas com maiores índices de diversidade, têm tendência para oferecer uma remuneração baixa e apresentam maiores índices de rotatividade (Shen *et al.*, 2009). Para estes autores (Shen *et al.*, 2009, p.236), “a chave para a gestão da diversidade depende do pensamento estratégico e de políticas centradas nas pessoas”, isto é, quando esta gestão é bem projetada e implementada leva ao desenvolvimento organizacional.

Shen *et al.* (2009) dizem-nos, ainda, que a gestão da diversidade é atingida com a adequação das estratégias de gestão de recursos humanos, estratégias essas que se focuem no aumento da “aprendizagem organizacional, flexibilidade, criação de conhecimento e desenvolvimento de um ambiente de trabalho favorável à gestão da diversidade” (Shen *et al.*, 2009, p.237).

As organizações usam a prática da gestão da diversidade para obterem vantagem competitiva, nomeadamente, criatividade, flexibilidade, atração e retenção dos melhores candidatos, inovação, marketing e uma boa imagem para o cliente. No entanto, e de acordo com Ribeiro *et al.* (2012), a gestão da diversidade nas organizações, apesar das suas vantagens, tem algumas dificuldades (Anexo 6), nomeadamente, o reconhecimento das pessoas com deficiência e o investimento na qualificação como vantagens e como dificuldades o relacionamento com as pessoas com deficiência e o facto de os gestores olharem para a gestão da diversidade como uma obrigação legal e não como uma cultura organizacional.

### **1.6.Função Recursos Humanos e o seu Papel na Inclusão de Pessoas com Deficiência e/ou Incapacidade nas Organizações**

Os gestores de RH têm funções cruciais nas organizações, nomeadamente, a atração e retenção de talentos, a formação e desenvolvimento desses talentos, são responsáveis por manter esses talentos motivados e fiéis à organização, são responsáveis, também, pela gestão da diversidade, pelo desenvolvimento de sistemas de recompensas eficientes e pela gestão de despedimentos (Kirch *et al.*, 2014; Ideias, 2019; Martins e Cruz, 2019; Martins, 2008).

Um profissional de Recursos Humanos tem de possuir três competências, sendo elas: “conhecimento do negócio, fornecimento das práticas de recursos humanos” e gestão

da mudança (Vieira, 2018, p.3). De acordo com Ideias (2019, p.43), “um bom gestor tem de, primeiro que tudo, ajustar as estratégias e práticas de recursos humanos àquela que é a estratégia empresarial. Ao assumir este papel o responsável pelos serviços de recursos humanos da organização torna-se um parceiro estratégico, em que ajuda a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade da empresa a atingir os seus objetivos”.

A gestão de Recursos Humanos é, pois, uma função organizacional que se ocupa de um conjunto de atividades e processos distintos, com o objetivo de atrair, gerir e manter os recursos humanos da organização (Shen *et al.*, 2009; Martins, 2008), tendo como missão desenvolver talentos por meio de um conjunto de processos (Kirch *et al.*, 2014; Martins & Cruz, 2019), tornando-se, assim, um fator chave para qualquer organização (Ideias, 2019).

No que toca ao papel que a função de RH tem na inclusão de pessoas com deficiência e/ou incapacidade nas organizações, “a gestão de RH tem um grande desafio, principalmente de mudar a cultura das pessoas demonstrando o potencial das pessoas com deficiência de maneira humana e ética” (Kirch *et al.*, 2014, p.85). Para Maia *et al.* (2015, p.692), o setor de RH deve “efetivar ações e estratégias de modo a inserirem e manterem” as pessoas com deficiência no mercado de trabalho. É necessário desenvolver estas pessoas, qualificá-las e gerir as suas potencialidades, sendo a função RH que tem esta incumbência nas organizações que integrem pessoas com deficiência ou incapacidade.

Enquanto Ribeiro *et al.* (2012) afirmam que ações de integração, de formação e de orientação dos profissionais responsáveis pelos Recursos Humanos são fundamentais para o desenvolvimento de todos os colaboradores como um conjunto único, com o foco nas competências e não na deficiência, Ideias (2019, p.46-55) sublinha que o papel do profissional de RH passa “por ter uma política de responsabilidade ativa, implementando medidas de responsabilidade social, a promoção da igualdade, o respeito, o trabalho em equipa e a promoção da delegação de responsabilidades em função das competências de cada indivíduo”, com um “papel essencial no processo de inclusão e reabilitação profissional das pessoas com deficiência”, por isso, os profissionais de RH devem ser qualificados, conscientes, responsáveis, “informados e despertos para esta problemática”. Estes profissionais também têm um papel facilitador, no sentido que fazem “uma mediação entre a empresa (...) e a pessoa com deficiência que ocupará o cargo”. Para além disso, “devem sensibilizar os outros trabalhadores para o acolhimento das pessoas com deficiência, com as suas limitações e capacidades (...) e também acompanhar todo o percurso com o objetivo de evitar a ocorrência de divergências e situações de conflito e/ou discriminatórias”.

As políticas de gestão de recursos humanos devem estar alinhadas com as estratégias organizacionais para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Assim, as políticas de inclusão de pessoas com deficiência “não devem simplesmente visar o cumprimento e adequação do que está previsto em lei, mas identificar nas pessoas deficientes, as competências que poderão colocar a favor da empresa” (Lara *et al.*, 2016, p.3).

A missão atribuída à função RH, poderá estar intimamente associada às práticas de Responsabilidade Social das Organizações. Segundo Valle *et al.* (2013, p.7), “a responsabilidade social pertence ao campo da ética” e que passou a “integrar um sistema de gestão de empresas mais modernas”, organizações estas que estão “preocupadas com a elevação do padrão de qualidade de vida de suas comunidades”. A responsabilidade social das empresas refere-se a “uma relação de equilíbrio entre o crescimento económico da empresa e o seu desenvolvimento sustentado”, ou seja, as empresas, além de gerarem lucro e “promoverem o emprego”, têm de ter um impacto para a sociedade e, mais propriamente, na comunidade em que estão inseridas (Ideias, 2019, p.51).

Para Ideias (2019, p.51-52), “a empresa tem também de perceber que tem um papel importante no processo de inclusão social, pois é da sociedade que ela consegue o seu capital humano para desenvolver as suas atividades ou serviços”. Uma empresa socialmente responsável é aquela que contribui “para a coesão social, para o respeito e cumprimento dos direitos humanos e ainda para a defesa do meio ambiente”. O conceito de responsabilidade social das organizações está dividido em dois níveis: o nível interno e o nível externo. O nível interno está relacionado com os colaboradores e todos os *stakeholders* que podem “influenciar os resultados da empresa” e abrange quatro áreas: “a gestão de RH, a saúde e segurança no trabalho, a adaptação à mudança por parte das pessoas e, por fim, a gestão do impacto ambiental causado pela empresa”; o nível externo está relacionado com as “consequências das ações da organização sobre o meio ambiente” (Ideias, 2019, p.52).

Ideias (2019, p.52-53) afirma que a responsabilidade social tem de ser uma forma de gestão e não apenas um complemento à gestão, sendo que este conceito engloba três dimensões:

- ✓ Dimensão económica (“criação de riqueza”, lucros);
- ✓ Dimensão social (“valorização das pessoas, como um recurso essencial”);
- ✓ Dimensão ambiental (“consequências para o ambiente”, “redução dos efeitos nocivos”).

Para que uma empresa seja socialmente responsável, é necessário quebrar preconceitos e “promover a igualdade”, desenvolvendo em cada pessoa uma consciência de inclusão, consciência esta que deve estar incutida tanto nos colaboradores como nos empregadores.

Num mercado de trabalho tão competitivo, já não é “suficiente oferecer qualidade e preço competitivo” (Oliveira *et al.*, 2004, p.3834). Hoje, o impacto que as empresas causam na sociedade é crucial na hora do cliente escolher o produto.

De acordo com Bahia *et al.* (2010, p.445), a responsabilidade social nas organizações tem três abordagens, sendo elas:

- ✓ Abordagem ética ou normativa (“praticada em função de um senso de dever moral”);
- ✓ Abordagem contratual (“praticada como resposta a leis, exigências contratuais ou pressões sociais exercidas por grupos de interesse”);
- ✓ Abordagem estratégica ou de gestão (“praticada porque a diversidade é vista, em termos de riscos e potenciais de contribuição, para a competitividade e para a sobrevivência da empresa e para o equilíbrio social”).

### **1.7.Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos para a Inclusão de Pessoas com Deficiência e/ou Incapacidade nas Organizações**

Segundo Ideias (2019, p.43), “as práticas de gestão de recursos humanos consistem num conjunto de sistemas resultantes do alinhamento das políticas estratégicas de gestão definidas pela organização para os seus trabalhadores, tendo em conta os objetivos e missão da empresa”. Para que as práticas de gestão e desenvolvimento de RH “passem de integrativas para inclusivas”, torna-se necessário que as organizações estejam abertas à mudança e à “flexibilidade nos processos de gestão”, que invistam “na comunicação interna e externa, apresentando suas práticas inclusivas à comunidade” (Santos *et al.*, 2017, p.56).

Para a inclusão de pessoas com deficiência numa organização, não basta adequar o ambiente e as condições de trabalho, é necessário existirem “práticas de sensibilização e procedimentos de RH”, conforme referem Assis e colegas (Assis *et al.*, 2014, p.504).

### 1.7.1. Recrutamento e Seleção

Relativamente à divulgação das oportunidades de trabalho, as pessoas com deficiência não consideram ser relevante para a sua inclusão na empresa (Santos *et al.*, 2017). Habitualmente, a divulgação dos anúncios de emprego é feito no *Website* institucional (Santos *et al.*, 2017; Kirch *et al.*, 2014); através de parcerias com instituições para “identificar pessoas com deficiência e trabalhadores reabilitados, no sentido de buscar entre estes profissionais aqueles com interesse em se inserirem no mercado de trabalho (Santos *et al.*, 2017, p.47); através do *networking*, no qual são os próprios colaboradores da organização a indicar os candidatos (Santos *et al.*, 2017; Kirch *et al.*, 2014); através de email, fichas de candidatura disponíveis na própria empresa, panfletos, através da radio e cartazes.

As pessoas com deficiência afirmam que não conseguiram aceder ao anúncio devido à deficiência visual e, por isso, foram os familiares que leram as ofertas. Assim, as pessoas com deficiência procuravam com mais frequência anúncios *online* e preferiam que as informações sobre as suas candidaturas lhes fossem fornecidas pelo telefone por não terem computador ou dispositivos auxiliares que lhes permitissem o acesso ao email (Mckinney *et al.*, 2019).

Segundo Santos *et al.* (2017, p.47), “a ampla divulgação das vagas disponibilizadas a pessoas com deficiência nos meios de comunicação além de promover uma imagem positiva da organização frente à sociedade, ainda encoraja estes sujeitos a buscar o seu espaço no mercado de trabalho”. Relativamente à disponibilização das vagas, existem organizações que contratam pessoas com deficiência apenas para uma única categoria e todas com o mesmo salário (Assis *et al.*, 2014) e existem outras em que “não há critérios previamente estabelecidos que definam quais vagas serão disponibilizadas às pessoas com deficiência e que tipo de deficiências podem ser aceitas para cada cargo”, tratando todos os candidatos de igual forma porque o importante é que estejam “profissionalmente qualificados e aptos para o cargo” (Santos *et al.*, 2017, p.48).

No que toca às formas de recrutamento, este é feito de várias formas, nomeadamente, através de “serviços de consultoria” (Valle *et al.*, 2013, p.17), contratação pela própria empresa, preparação interna através da formação de alunos de escolas de educação especial (Maccali *et al.*, 2015) e através do *e-recruitment*. De acordo com Lima (2016, p.45), o *e-recruitment* ou recrutamento *online* tem vindo a preocupar-se com o alcance das minorias, nomeadamente de pessoas com deficiência. Para que os anúncios de

emprego cheguem a estas pessoas, torna-se necessário que estes *websites* forneçam “ferramentas de acessibilidade e usabilidade para usuários com deficiência”. Para além disso, estes anúncios não podem ser discriminatórios, “uma vez que os anúncios de emprego para profissionais com deficiência amparados por políticas de ação afirmativa que visam reduzir as iniquidades” (Lima, 2016, p.47). São inúmeras as vantagens do *e-recruitment* para as empresas e para as pessoas com deficiência (anexo 7). O processo de recrutamento e seleção de algumas organizações é realizado externamente “através de associações locais, que trabalham na área da deficiência, que fazem uma mediação e seleção de possíveis candidatos a um posto de trabalho para a empresa específica, antes de os proporem a uma empresa” (Ideias, 2019, p.79).

No processo de seleção, os candidatos com deficiência passam pelo mesmo processo que os restantes candidatos, que se inicia com a triagem de currículos, entrevista, dinâmicas de grupo, avaliação de competências e, por fim, prova técnica e prática, se necessário (Santos *et al.*, 2017), sendo que, em algumas empresas, também passam “por algum tipo de teste e avaliação psicológica antes de serem contratados” (Valle *et al.*, 2013, p.18). De acordo com Santos *et al.* (2017, p.48), “eventualmente, dependendo do tipo e grau de deficiência do candidato, são realizadas adaptações (ampliação de provas, presença de tradutor de libras, etc)”. No entanto, segundo Souza *et al.* (2019, p.229-230), também existem organizações em que mesmo que o candidato com deficiência corresponda ao perfil da vaga, isso não significa que ele será selecionado, visto que “a empresa tem que ter quatro deficientes e, por isso, a empregabilidade dos deficientes depende da necessidade da empresa em suprir a cota” e, mesmo estes, só serão selecionados “se provarem a sua capacidade de contribuição para a tarefa”, o que significa que são escolhidas apenas pessoas com “deficiências menores”. Também acontece de os candidatos serem colocados através de estágios e programas ocupacionais para desempregados (Andrade *et al.*, 2017).

Mckinney *et al.* (2019) afirmam que o processo de seleção faz-se através de duas fases de avaliação: qualificação para o cargo e acessibilidade do ambiente e do posto de trabalho, sendo recomendado a realização de reuniões de seleção e a escolha do candidato deve-se pautar nas suas competências.

Relativamente às entrevistas, podem existir várias recomendações para entrevistar candidatos com deficiência e diminuir as barreiras que dificultam estas entrevistas (anexo 8). Assim, o processo de recrutamento e seleção deve evitar o “ciclo A-S-A (atração-seleção-atrito), a fim de desenvolver múltiplas culturas na organização. Os profissionais de RH e os gestores de linha que recrutam e entrevistam candidatos a emprego em uma força

de trabalho multicultural precisa de estar ciente da forma como as crenças, atitudes e estereótipos dos entrevistadores influenciam os seus comportamentos nas entrevistas” (Shen *et al.*, 2009, p.243).

### **1.7.2 Enquadramento Funcional e Contratual**

No que respeita à distribuição funcional, Santos *et al.* (2017, p.51) concluíram que esta distribuição é feita com base na avaliação da “aptidão técnica do colaborador, bem como se o mesmo não é impedido, pelo médico de trabalho, a executar tais funções”. Se se verificar que a realização de uma tarefa prejudica a saúde do trabalhador, “é realizada a redistribuição de atividades e, conforme se fizer necessário, até mesmo a mudança de cargo”. No entanto, nem todas as organizações têm esta preocupação, visto que num estudo realizado por Carvalho-Freitas *et al.* (2010, p.269), “duas pessoas com deficiência que tinham mobilidade reduzida nas mãos foram destinadas a funções que requeriam destreza manual e as organizações não fizeram nenhuma adequação que viabilizasse o trabalho delas”.

Por sua vez, Assis *et al.* (2014, p.510) sublinham ser predominante um vínculo laboral sem termo, ou seja, as contratações têm sido todas “por tempo determinado de um ano ou de seis meses, sendo, ao final do período avaliadas, a depender de seu desempenho, a fim de verificar a mudança de contrato para prazo indeterminado na organização”. O Anexo 9 mostra-nos as dificuldades apontadas para reter as pessoas com deficiência e que foram identificadas na literatura sobre o tema.

### **1.7.3 Acolhimento e Integração**

No processo de acolhimento e integração é importante um programa de tutoria e “a realização de eventos de integração (encontros, reuniões, rodas de conversa)” com o objetivo de as pessoas com deficiência expandirem os seus relacionamentos, tirarem as suas dúvidas, receberem informações, falarem das suas dificuldades e encontrarem “estratégias eficazes para terem acesso às informações da organização” (Assis *et al.*, 2014, p.523).

De acordo com Santos *et al.* (2017, p.49), o processo de acolhimento e integração começa com a realização de um exame médico ocupacional, um questionário relativo às particularidades das suas deficiências e, com os resultados do exame e do questionário são



“desenvolvidas estratégias de integração com os colaboradores e gestores dos grupos de trabalho”, com o objetivo de preparar e sensibilizar toda a gente da organização “quanto às dificuldades e limitações dos novos colegas”.

A sensibilização das equipas de trabalho é crucial para a verdadeira integração das pessoas com deficiência na organização. Esta sensibilização pode ser desenvolvida através da empatia e, esta, por sua vez, pode ser desenvolvida através de oficinas nas quais as pessoas sem deficiência trabalham de olhos vendados para perceberem as limitações das pessoas com deficiência visual e, através de “palestras sobre comunicação através da linguagem de sinais para receber colegas com deficiência auditiva” (Santos *et al.*, 2017, p.49).

Existe, também, um sistema de apadrinhamento “onde um colaborador veterano é responsável por acompanhar e prestar suporte a um novo colega” (Santos *et al.*, 2017, p.50). Este padrinho “tem a tarefa de esclarecer as dúvidas do novo colaborador, acompanhar nas rotinas de trabalho, no registo do cartão ponto, no refeitório, entre outros” (Kirch *et al.*, 2014, p.86).

Segundo Carvalho-Freitas *et al.* (2010, p.272), “quanto maior a perceção de que são realizadas atividades de sensibilização, mais as pessoas com deficiências buscam ativamente informações sobre o modo de fazer o trabalho (...) sobre as expectativas da organização em relação ao trabalho delas (...) buscam se relacionar com as pessoas (...) buscam ajuda junto aos colegas de trabalho (...) e buscam definir formas de se desenvolver e fazer carreira na organização”. Em linha com esta ideia, Valle *et al.* (2013) concluíram que as organizações precisam de desenvolver um projeto de acompanhamento no dia a dia do colaborador com deficiência, para que se consiga perceber o seu desenvolvimento e detetar as causas das suas dificuldades. A solução para ultrapassarem essas dificuldades tem de ser uma solução pensada em conjunto entre chefia e a pessoa com deficiência. Estas soluções devem ter sempre como objetivo o melhor desempenho e conforto do trabalhador, “sejam adaptações no local de trabalho, equipamentos especializados como computadores para portadores de deficiência visual e motora, livros falados, sintetizadores de voz, impressões em braille, sinalização, sinais sonoros e luminosos”, entre outras adaptações (Valle *et al.*, 2013, p.13).

Souza *et al.* (2019, p.229) verificaram que “não existe um acompanhamento do indivíduo”. O que existe é uma formação informal ministrada pelos colegas de trabalho e “uma conversa com o encarregado para saber se o grupo está aberto para lidar com um colega de trabalho deficiente” enquanto Carvalho-Freitas *et al.* (2010) concluíram que as pessoas

com deficiência aprendiam por tentativa e erro. No entanto, isto pode levar a comportamentos inadequados por “ausência de informações”, a maior insatisfação e menor *engagement* por parte dos colaboradores com deficiência.

O relacionamento com colegas e chefias é crucial na inclusão de pessoas com deficiência nas organizações, “pois entende-se que as práticas de inclusão só se tornarão efetivas numa organização onde impere o respeito e a boa convivência com as pessoas com deficiências” (Santos *et al.*, 2017, p.55).

De acordo com Souza *et al.* (2019), todos os participantes afirmaram existir um bom relacionamento entre todos, no entanto, há uma constante desconfiança e descrença relativamente às suas capacidades e competências, “o que gera desconforto”. Carvalho-Freitas *et al.* (2010, p.271) mostram-nos que as pessoas com deficiência ressaltam “a segurança, a autonomia e o bom relacionamento com o colegas”. Estes argumentos teóricos aduzem que as pessoas sem deficiência não interagem muito com as pessoas com deficiência e pensam que estas não são capazes de executar tão bem as suas tarefas, sendo que isto dificulta a integração destas pessoas nas organizações e, mais tarde, o seu desenvolvimento na carreira (Kulkarni *et al.*, 2011). Deste modo, as pessoas com deficiência recebem mais indicações relativamente à tarefas a executar do que as pessoas sem deficiência e que também não são envolvidas em brincadeiras do dia a dia como acontece com os demais colaboradores. Assim, os colegas de trabalho e os supervisores têm um papel muito importante no acolhimento e integração destas pessoas. No anexo 10, a partir da literatura revista, são identificadas táticas de socialização usadas pelas pessoas com deficiência.

#### **1.7.4 Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho “contribui para promover a inclusão na organização” (Santos *et al.*, 2017, p.51). A avaliação de desempenho mais adequada para trabalhadores com deficiência é a avaliação de desempenho por competências, sendo que esta deve ser “realizada pelo coordenador de cada setor e por clientes internos, juntamente com o acompanhamento do RH, a partir da descrição de cargos”. Os parâmetros a serem avaliados são as competências, as atitudes e as participações em formações. Santos e colegas (2017, p.51) sublinham que “os gestores de RH recomendam aos coordenadores de cada setor que levem em conta as implicações das limitações impostas pelas deficiências no quesito produtividade”. As pessoas com deficiência recebem tendencialmente “mais avaliações

negativas do que aquelas sem deficiência para desempenho comparável” (Kulkarni *et al.*, 2013, p.171). O facto de as pessoas com deficiência serem vistas como incapazes de realizarem certas tarefas/funções e, por isso, serem colocadas em funções mais básicas e rotineiras, levam a um nível de desempenho mais baixo. No entanto, este comportamento organizacional não tende a estar alinhado com a recomendação N°158 da OIT que argumenta que “a avaliação especial não pode ser entendida como discriminatória, uma vez que visa proporcionar igualdade de oportunidades para que as pessoas com deficiências possam participar dos processos de promoção internas” (Santos *et al.*, 2017, p.51).

### **1.7.5 Formação e Desenvolvimento**

Segundo Maia *et al.* (2015), não há um programa de formação e desenvolvimento específico. Apenas existe uma formação inicial com o objetivo de padronizar os conhecimentos, competências e atitudes dos novos colaboradores. É realizado, também, “um acompanhamento diário com orientação de tarefas, além de um acompanhamento mensal” realizado por uma entidade externa (Maia *et al.*, 2015, p.708)

A formação é realizada consoante as necessidades, através do levantamento das necessidades de formação e da avaliação de desempenho, sendo que as empresas utilizam a formação *on-job*, a formação em sala assim como outras estratégias de aquisição e desenvolvimento de competências profissionais, com vista a promover o talento (Martins, 2008; Martins e Cruz, 2019). Quando o talento está associado a pessoas com incapacidade ou deficiência, a literatura tende a chamar a atenção para que os gestores considerem que a formação deve ser feita de forma informal e por iniciativa das próprias pessoas com deficiência. No entanto, este tipo de formação dada pelos colegas de trabalho leva a que as pessoas com deficiência possam vir a ter um pior desempenho porque os colegas podem não “passar as informações de maneira adequada ou pode querer reter essas informações para si” (Souza *et al.*, 2019, p.232). Por sua vez, Kulkarni (2016) afirma que os programas de desenvolvimento de competências acontecem simultaneamente com as formações e são disponibilizadas a todos os colaboradores. O foco destes programas é o desenvolvimento das pessoas e a construção de competências.

A formação contribui, deste modo, para que as pessoas com deficiência “possam demonstrar seu potencial e modifiquem sua imagem perante a sociedade” (Maccali *et al.*, 2015, p.175), por isso “é importante dar às pessoas com deficiência a oportunidade de

desenvolver” competências “até então desconhecidas para incentivar seu crescimento profissional e mantê-lo motivado” (Valle *et al.*, 2013, p.13).

No anexo 11 são apresentados alguns pontos positivos e negativos da formação e desenvolvimento das pessoas com deficiência, construídos a partir de diversa literatura.

### **1.7.6 Sistemas de Recompensas**

Segundo Santos *et al.* (2017, p.52), os trabalhadores com deficiência que se encontram insatisfeitos “acreditam que a organização deveria adotar políticas de salários e benefícios diferenciadas, exclusivas para colaboradores com deficiência, visto que em muitos casos estes profissionais necessitam de tratamentos médicos especializados, exames e remédios mais caros”. Existem empresas que oferecem a todos os colaboradores, para além do salário, benefícios como vales de transporte, planos de saúde, subsídio de alimentação, auxílio de creche e descontos com empresas parceiras.

A política salarial tende a ser, cada vez mais, baseada na avaliação de desempenho e nas competências requeridas pela função e menos na antiguidade do colaborador (Martins, 2008).

### **1.7.7 Gestão de Carreiras**

Os programas de desenvolvimento de carreira são cruciais para “manter e desenvolver as (...) competências” dos trabalhadores para puderem planear as “suas carreiras em termos de estratégias de desenvolvimento” (Ribeiro *et al.*, 2012, p.139).

Carvalho-Freitas *et al.* (2010, p.272) afirmam que os procedimentos de desenvolvimento de carreira das pessoas com deficiência “são sistematizados, tendo por critério a capacidade (85%) e experiência no trabalho (88%)”. Existem empresas que optam por utilizar um sistema de gestão e desenvolvimento de carreira igual para todos, sem qualquer distinção para as pessoas com deficiência porque consideram que isso seria discriminação. No entanto, Kulkarni *et al.* (2013) concluem que é possível perceber que os colaboradores sem deficiência tiveram mais promoções por ano, classificações de avaliação de desempenho mais altas, maior remuneração e mais prémios de produção/desempenho em comparação com os colaboradores com deficiência que continuaram em funções de nível básico.

Alguns dos aspetos positivos e negativos do desenvolvimento de carreira para as pessoas com deficiência e as barreiras ao seu desenvolvimento estão sumariados no anexo 12.

### **1.7.8 Clima e Cultura Organizacional**

A inclusão de pessoas com deficiência nas empresas muda a cultura organizacional (Kirch *et al.*, 2014).

Segundo Lara *et al.* (2016, p.4) “muitas vezes a inclusão de pessoas com deficiências nas organizações, é um tema superficial e não é algo enraizado na cultura organizacional, havendo então um propósito apenas de inserção, ou seja, uma estratégia de marketing, que ocorre na tentativa de ser politicamente correta”.

Para que uma cultura seja realmente inclusiva, é necessário re-humanizar as relações interpessoais. Dependendo da cultura organizacional em que as pessoas com deficiência estão inseridas, estas podem sofrer restrições de desenvolvimento, exclusão, estigmas, entre outros. A cultura organizacional é muito importante no desenvolvimento de práticas e de atitudes que integrem as pessoas com deficiência (Shore *et al.*, 2009).

Ribeiro *et al.* (2012, p.139) concluíram que as empresas que tinham uma cultura etnocêntrica, “reforçava a segregação e a cultura de tutela”. Assim, as pessoas com deficiência tinham de ficar para sempre na mesma função independentemente do que fizessem. Isso levou a que muitas pessoas com deficiência não suportassem muito tempo essa situação e acabaram por se despedirem. Este tipo de cultura representa uma “fonte de sofrimento para as pessoas com deficiência” (Ribeiro *et al.*, 2012, p.140). Para Carvalho-Freitas *et al.* (2010, p.269), a integração das pessoas com deficiência é muito mais fácil e mais bem-sucedida “nos setores onde o clima organizacional foi descrito como tranquilo e os gestores e colegas de trabalho se mostraram recetivos e abertos às diferenças”.

Segundo Shore *et al.* (2009), é o clima organizacional que vai ditar ou não a discriminação no local de trabalho, sendo que “um clima de inclusão envolve práticas de emprego justas, integração interpessoal de diversos funcionários, e envolvimento na tomada de decisões” (Shore *et al.*, 2011, p.26), isto é, um clima em que todos participam, especialmente os mais vulneráveis e grupos minoritários.

### **1.7.9 Liderança Organizacional**

Um estilo de gestão mais diretivo contribui para que as pessoas com deficiência “tenham maior conhecimento dos seus objetivos profissionais, de suas prioridades e dos valores organizacionais, se sintam mais amparadas ou desafiadas a realizar um bom trabalho”, o que é fundamental para a verdadeira integração e inclusão destas pessoas (Assis *et al.*, 2014, p.522). De acordo com Souza *et al.* (2019, p.224), os gestores que acompanham de forma mais próxima os seus colaboradores, “mostrando como a atividade deve ser feita dentro das expectativas e ajudando nas dificuldades, possibilitam maior socialização das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho”. Por este motivo, a literatura (e.g. Souza *et al.*, 2019; Assis *et al.*, 2014) recomenda haver uma mudança na atitude e postura dos líderes, pois líderes inclusivos e relacionais são os mais indicados para lidarem com pessoas com deficiência.

Kirch *et al.* (2014, p.83) afirmam que os líderes que trabalhavam com pessoas com deficiência declararam que “trabalhar com esse público exige maior tempo de acompanhamento e se sentem responsáveis pelo desenvolvimento deles”. No entanto, eles mostraram-se gratificados por terem oportunidade de trabalhar com estas pessoas. Os vários papéis que um líder de RH assume encontram-se no Anexo 14.

A liderança inclusiva é “um conjunto de comportamentos de líderes que têm como objetivo facilitar aos membros do grupo que se sintam parte do grupo (pertença) e reter o seu senso de individualidade (singularidade), ao mesmo tempo que contribuem para os processos e resultados do grupo” (Randel *et al.*, 2018, p.1). Assim, uma liderança inclusiva “consegue transpor as barreiras de preconceitos impostas pela sociedade”, fazendo com que os colegas de trabalho e restantes chefias percebam que as pessoas com deficiência trazem potencial para a empresa “e que todos passem a aceitar a diversidade livre de preconceitos” (Lara *et al.*, 2016, p.4). Este tipo de liderança “valoriza todos os membros por seus atributos, perspectivas e contribuições exclusivas, levando a um desempenho superior”, é uma liderança que reconhece “que com a diversidade existirá mais de uma maneira de obter resultados positivos” e “que perspectivas diferentes representam desafios e oportunidades de aprendizado” (Randel *et al.*, 2018, p.2).

Líderes inclusivos conseguem reter as pessoas com deficiência porque conhecem os limites e o potencial de cada uma delas e previnem preconceitos e discriminação (Lara *et al.*, 2015; Randel *et al.*, 2018). Estes líderes influenciam o ambiente organizacional porque estabelecem “relacionamentos de alta qualidade” com os seus grupos, o que facilita a partilha do poder e melhora “as trocas recíprocas entre os membros do grupo” (Randel *et*

*al.*, 2018, p.2). Um líder inclusivo não impõe; ele apresenta comportamentos que influenciam todos os outros a ter esses mesmos comportamentos.

No anexo 15 são identificados alguns comportamentos, características e resultados característicos de uma liderança inclusiva.

#### **1.7.10 Satisfação das Pessoas com Deficiência**

As pessoas com deficiência “estão insatisfeitas com as oportunidades de crescimento profissional e possibilidade de carreira”, mas estão satisfeitas com o investimento que os seus empregadores fazem neles, através do investimento no seu desenvolvimento e na adaptação dos postos de trabalho (Assunção *et al.*, 2015; Andrade *et al.*, 2017).

#### **1.7.11 Comunicação**

A comunicação interna numa organização mostra-se de extrema importância para a sensibilização de todos os *stakeholders* relativamente à inclusão das pessoas com deficiência e para a execução das tarefas (Teixeira, 2018). Para este autor, a comunicação interna “é fundamental para o alinhamento de estratégias e a definição de objetivos a atingir numa linha de gestão igual para todos os funcionários” (Teixeira, 2018, p.52).

A comunicação interpessoal com os colaboradores com deficiência é realizada “de forma afável” e até com um elevado protecionismo e “infantilização do colaborador” (Teixeira, 2018, p.52). Existem, pois, organizações que optam pela criação de um espaço dentro da própria empresa “para informar e refletir sobre as oportunidades de crescimento e a carreira” e esclarecimento de dúvidas (Assis *et al.*, 2014, p.523).

#### **1.7.12 Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho (SHST)**

Segundo Valle *et al.* (2013, p.13), “a adaptação física do ambiente deve ser feita antes da contratação”. Assis *et al.* (2014, p.516) observaram que não são realizadas grandes adaptações, pois ainda existem “muitas escadas ou degraus em áreas comuns de acesso (restaurante, portaria, banheiros), falta de banheiros adaptados, falta de sinalizações

apropriadas para as pessoas com deficiência visual e auditiva”. Pelo contrário, Carvalho-Freitas *et al.* (2010, p.272) concluíram que 79% dos participantes deste estudo afirmaram que foram realizadas as adaptações físicas necessárias, nomeadamente, “rampas, elevadores, degraus, sinalizados com cores vivas, adaptação de banheiros e bebedouros” e 82% afirmaram que foram realizadas “aquisições e modificações” nos locais de trabalho para ajudar na locomoção das pessoas com deficiência. Assis *et al.* (2014, p.523) reconhecem que “o investimento na acessibilidade (...) é fundamental para que as pessoas com deficiência tenham condições de exercer um bom trabalho, se comunicar, se locomover e, assim, diminuir as barreiras físicas e atitudinais”. Por este motivo, é normal que diversas empresas tenham profissionais de SHST a fazerem um estudo das áreas possibilitadas de receber um trabalhador com deficiência, a fim de levantar os locais onde ela possa trabalhar”. Assim, quanto mais as pessoas com deficiência perceberem que a empresa faz adaptações no ambiente físico e nos procedimentos de trabalho, mais elas procuram “informações sobre o modo de fazer o trabalho, “sobre as expectativas da organização em relação ao trabalho delas”, procuram se relacionar com os colegas, procuram ajuda quando precisam e fazem “regularmente uma autoavaliação de seu desempenho” e “quanto maior a percepção em relação às adaptações realizadas pela empresa para a inserção de pessoas com deficiência, melhor a percepção em relação ao desempenho, produtividade e qualidade de trabalho das pessoas com deficiência, e vice-versa”, conforme sublinham Carvalho-Freitas *et al.* (2010, p.272).

No que toca à medicina do trabalho, os testes de rastreio médico são utilizados para ajudar os empregadores a afetar os respetivos trabalhadores com deficiência nos postos de trabalho mais indicados. No entanto, este tipo de testes pode causar discriminação e ser justificação para não admitir pessoas com deficiência e até para demiti-las (Mckinney *et al.*, 2019). Outra questão que por vezes se coloca está relacionada com a necessidade de adaptar este tipo de testes a cada tipo de deficiência. Os participantes deste estudo afirmaram que estes testes nada tinham a ver com as suas funções na empresa e que só as pessoas com deficiência é que participaram nesses testes, as pessoas sem deficiência não passavam por estes testes.

Existem organizações que dispõem “de profissionais qualificados que prestam atendimento e acompanhamento contínuo no que se refere aos aspetos físicos do ambiente de trabalho, prezando pela limpeza, ergonomia e práticas de segurança em todos os setores”, sendo que esta equipa de profissionais pertence a uma empresa externa (Santos *et*



*al.*, 2017, p.53). As principais ações desta empresa externa são as seguintes (Santos *et al.*, 2017, p.54):

- ✓ “identificação e mapeamento de todos os setores onde há colaboradores incluídos”;
- ✓ “avaliação das condições de trabalho oferecidas pela organização”;
- ✓ “avaliação dos tipos e graus de deficiência dos colaboradores incluídos”;
- ✓ “ações para eliminar barreiras e promover a acessibilidade ao local de trabalho, além de acesso a banheiras e lavatórios”;
- ✓ “verificação e aplicação de ajustes ou adaptações de máquinas, equipamentos, estações de trabalho e/ou adequação das tarefas correspondentes ao posto de trabalho”;
- ✓ “verificação do tempo de jornada de trabalho e dos movimentos repetitivos”.

A legislação em matéria de segurança e saúde exige que os empregadores realizem avaliações de risco e implementem medidas de prevenção adequadas. As prioridades passam por eliminar os riscos na fonte e em adaptar o trabalho aos trabalhadores (Diretiva 89/391/CEE, relativa à aplicação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores no trabalho).

Segundo a Diretiva 89/654/CEE, relativa às prescrições mínimas de segurança e saúde para os locais de trabalho, é necessário conceber locais de trabalho “tendo em conta, se for caso disso, os trabalhadores deficientes (...). Esta disposição aplica-se nomeadamente às portas, vias de comunicação, escadas, chuveiros, lavatórios, retretes e postos de trabalho diretamente utilizados ou ocupados por trabalhadores deficientes”. A Diretiva 89/655/CEE, relativa às prescrições mínimas de segurança e saúde para a utilização pelos trabalhadores de equipamentos de trabalho no trabalho, os empregadores devem disponibilizar equipamentos de trabalho adequados ao trabalho a realizar e que permitam garantir a segurança e saúde dos trabalhadores aquando da sua utilização. O disposto no artigo 5º da Diretiva 2000/78/CE, que estabelece um quadro geral para a igualdade de tratamento no emprego e na atividade profissional, diz-nos que “para garantir o respeito do princípio da igualdade de tratamento relativamente às pessoas deficientes, são previstas adaptações razoáveis. Isto quer dizer que a entidade patronal toma, para o efeito, as medidas adequadas, em função das necessidades numa situação concreta, para que uma pessoa deficiente tenha acesso

a um emprego, o possa exercer ou nele progredir, ou para que lhe seja ministrada formação, exceto se essas medidas implicarem encargos desproporcionados para a entidade patronal. Os encargos não são considerados desproporcionados quando forem suficientemente compensados por medidas previstas pela política do Estado-Membro em causa em matéria de pessoas deficientes.”

As medidas eficazes e práticas destinadas a adaptar o local de trabalho em função da deficiência, passam, segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, por “adaptações das instalações ou dos equipamentos, dos ritmos de trabalho, da atribuição de funções ou da oferta de meios de formação ou de enquadramento”. Esta Agência redigiu alguns conselhos dirigidos aos empregadores para obter adaptações razoáveis e um local de trabalho seguro para trabalhadores com deficiência, que estão expostos no Anexo 13.

## Capítulo 2 – Metodologia de Investigação

### 2.1. Questões e Objetivos de Investigação

Segundo Quivy & Campenhoudt (1992, p.41), a pergunta de partida “servirá de primeiro fio condutor da investigação”, sendo esta a primeira etapa. Os mesmos autores reforçam que “com esta pergunta, o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p.41). Neste trabalho, a pergunta de partida para a investigação foi a seguinte:

- Como é que as Práticas de Gestão de RH influenciam a inclusão de Pessoas com deficiência e/ou incapacidade nas Organizações?

A partir desta pergunta surgem os objetivos de investigação, sendo que o objetivo geral é compreender como as organizações estão a integrar as pessoas com deficiência e/ou incapacidade no mercado de trabalho, em particular o papel atribuído à gestão de RH enquanto facilitador dessa integração.

Para o efeito, são objetivos específicos:

- Explorar as práticas de GDRH de apoio à inclusão profissional de pessoas com deficiência e/ou incapacidade;
- Compreender a satisfação das pessoas com deficiência e/ou incapacidade em relação às práticas de GDRH;
- Explorar as estratégias de retenção de pessoas com deficiência e/ou incapacidade adotadas pelas organizações estudadas;
- Compreender a adequabilidade das condições de trabalho à condição de deficiência e/ou incapacidade dos colaboradores;
- Explorar o papel dos líderes de RH na inclusão de pessoas com deficiência e/ou incapacidade.

### 2.2. Método de Investigação

Neste estudo optou-se por uma abordagem metodológica qualitativa, abordagem esta que “consiste essencialmente em estudar e em interagir com as pessoas no seu terreno, através da sua linguagem, sem recorrer a um distanciamento (Gauthier, 1987, cit. Lessard-Hébert *et al.*, 1990). Este tipo de abordagem “representa um modo interativo de recolha e análise dos dados e o recurso a variadas fontes, através de uma combinação de métodos

que procuram captar a dimensão subjetiva dos fenómenos sociais” (Silva, 2013, p.2), procurando um contacto mais direto com o meio que está a ser estudado. Este autor explica, ainda, que a abordagem qualitativa procura “gerar uma compreensão interpretativa do real no sentido de revelar uma realidade múltipla e dinâmica, devendo ser entendidas como uma modalidade de investigação cujo interesse reside na interpretação dos processos sociais com recurso à análise reflexiva e crítica das narrativas do real” (Silva, 2013, p.3).

Partindo de uma metodologia de carácter qualitativo, foi privilegiado o estudo de caso múltiplo. Yin (2003) sugere que o estudo de caso qualitativo deve envolver entre 4 a 10 casos, pelo que nesta investigação foram identificadas para desenvolver este estudo duas organizações muito distintas. Uma das organizações é uma empresa do terceiro setor, uma IPSS, e outra é uma instituição do segundo setor, ou seja, provada e com fins lucrativos.

No estudo de caso, “o investigador está pessoalmente implicado ao nível de um estudo aprofundado de casos particulares. Ele aborda o seu campo de investigação a partir do interior” (Lessard-Hébert *et al.*, 1990, p.169). Já o estudo de caso múltiplo “visa descobrir convergências entre vários casos” (Lessard-Hébert *et al.*, 1990, p.170).

A opção por este tipo de metodologia deveu-se ao facto de se pretender conhecer em profundidade duas realidades muito diferentes, através das experiências vivenciadas por cada um dos intervenientes na investigação e conseguir descobrir as diferentes práticas de recursos humanos utilizadas nos diferentes contextos. Tal como refere Martins (2013, a partir de Yin, 2003), este tipo de estratégia de investigação é visto como apropriada quando as questões de investigação procuram responder ao *Porquê* e ao *Como*. Refere a mesma autora (Martins, 2013) que a investigação com recurso aos estudos de caso adequa-se ao estudo de contextos singulares, à investigação dos fenómenos contemporâneos nos reais contextos de enquadramento ou quando as fronteiras entre os fenómenos e o seu contexto de enquadramento não sejam claramente identificáveis. Pretendeu-se, desta forma, encontrar resposta para a questão de investigação e objetivos de estudo.

### **2.3. Técnicas de Recolha de Informação**

Considerando o tipo de investigação em causa e os objetivos pretendidos, optou-se pela técnica da entrevista semiestruturada, com a construção de um guião de entrevista semi-estruturado, com base nas categorias teóricas dadas pela literatura, que se encontra no Anexo 16.

Foram criadas perguntas diferentes consoante o público entrevistado, visto que devido ao facto de terem sido entrevistados vários públicos diferentes, nomeadamente, os profissionais de recursos humanos, os colaboradores com deficiência e/ou incapacidade, os utentes com deficiência e/ou incapacidade, todos os profissionais que lidam diariamente com as pessoas com deficiência (terapeutas ocupacionais, monitores de sala, assistentes sociais) e colegas de trabalho.

Foram entrevistados todos estes públicos por forma a ter uma noção completa da realidade das duas organizações. Ambas as organizações tiveram acesso à declaração de consentimento informado (Anexo 17), por forma a estarem informadas sobre em que consistia a investigação e os seus objetivos. Esta declaração autoriza, também, a gravação da entrevista e a partilha dos dados obtidos.

Na escolha dos casos a estudar, a preocupação foi conseguir dois casos organizacionais que apresentem alguma variação relativamente ao fenómeno em estudo. Isto é feito com o objetivo de permitir, posteriormente, uma análise comparativa entre os diferentes subgrupos do estudo. Em ambos os casos escolhidos, o requisito essencial era terem pessoas com deficiência ou incapacidade no seu mapa de pessoal.

#### **2.4. Procedimentos de Recolha e Tratamento de Informação**

Os critérios de escolha da população-alvo tiveram por base os requisitos de serem duas organizações que tivessem colaboradores com deficiência e/ou incapacidade nos seus quadros, sendo que teriam de ser entrevistados os profissionais de recursos humanos, pessoas com deficiência e/ou incapacidade e todas as pessoas que lidassem diretamente com eles diariamente, isto para ter uma noção de toda a realidade à volta das pessoas com deficiência em ambas as organizações.

Após a definição destes critérios, foram contactadas por email três empresas (uma associação sem fins lucrativos que apoia pessoas com deficiência e duas empresas do segundo setor de atividade). Depois deste primeiro contacto, foram escolhidas duas para a participação neste estudo. A IPSS, denominada APPACDM do Porto (Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental), foi escolhida pelo facto de, para além de trabalharem a empregabilidade dos seus utentes com deficiência diariamente, também terem pessoas com deficiência e/ou incapacidade a trabalharem na instituição; a outra empresa escolhida, denominada NELO, projeta e fabrica kayaks e canoas para desportos aquáticos e tem um colaborador com uma deficiência cognitiva/intelectual nos

seus quadros, que o contratou por meio de uma instituição equiparada à IPSS escolhida para o presente estudo.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de junho e julho de 2021. Na APPACDM as entrevistas foram realizadas através da plataforma online Zoom devido à situação pandémica da Covid-19; na outra organização as entrevistas foram realizadas presencialmente nas instalações da organização. No total foram realizadas 16 entrevistas, sendo que na IPSS foram realizadas 12 entrevistas e na NELO foram realizadas 4 entrevistas.

Após a recolha de dados, procedeu-se à análise dos resultados através da abordagem dedutiva, ou seja, foi realizada uma análise teórica e categorial aos dados recolhidos (Bardin, 1997). Procedeu-se à sua transcrição verbatim (transcrição fiel de todas as palavras proferidas pelos entrevistados no decorrer das entrevistas) de todas as entrevistas.

Por fim, adotou-se o método de análise de conteúdo para fazer a análise das entrevistas. Estas foram analisadas consoante a divisão dos dados recolhidos pelas categorias formuladas pela literatura, que também foram usadas para construir o guião de entrevista. Para o efeito, foram identificadas as seguintes categorias de análise e respetivas subcategorias:

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Inclusão de pessoas com deficiência	Práticas de inclusão
	Dificuldades de inclusão
	Medidas de inclusão
Papel da função RH na inclusão	Função RH
	Responsabilidade Social
	Práticas de gestão e desenvolvimento de RH
Práticas de gestão e desenvolvimento de RH	Recrutamento e seleção
	Acolhimento e integração
	Enquadramento funcional e contratual
	Retenção
	Relacionamento interpessoal
	Avaliação de desempenho
	Formação e desenvolvimento

Categorias	Subcategorias
	Sistemas de recompensas
	Gestão de carreiras
	Clima e cultura organizacional
	Liderança organizacional
	Satisfação
	Comunicação
	Saúde, higiene e segurança no trabalho

Tabela 1 – Categorias e Subcategorias

De acordo com Quivy & Campenhoudt (1992, p.224-225), a análise de conteúdo “oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade”.

## 2.5. Caracterização dos Participantes

### Caso 1

A APPACDM do Porto (Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Deficiente Mental) é uma instituição sem fins lucrativos (IPSS) que apoia pessoas com deficiência intelectual ou incapacidade. A APPACDM nasceu no Porto em 1969 e pertence à Federação HUMANITAS que está sediada em Lisboa.

A instituição atua em quatro vertentes: a Intervenção Precoce, o Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão, o CAARPD (Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência e Incapacidade) e o Lar Residencial.

O Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI) “destina -se a pessoas com deficiência, com idade igual ou superior a 18 anos, que não possam por si só, temporária ou permanentemente, dar continuidade ao seu percurso formativo ou exercer uma atividade profissional, ou ainda que se encontrem em processo de inclusão socioprofissional, designadamente entre experiências laborais.”

O CACI dispõe de diversas atividades, nomeadamente, atividades ocupacionais, terapêuticas, de interação com o meio, socialmente úteis e de qualificação para a inclusão social e profissional.

Recentemente, a associação está com um projeto denominada CAVI – Centro de Apoio à Vida Independente, no âmbito do projeto de governo MADI – Movimento de Apoio à Vida Independente. O projeto CAVI apoia pessoas com deficiência e /ou incapacidade que não estão na associação, mas sim nos seus contextos habituais, prestando assistência pessoal para que possam ter uma vida independente.

A APPACDM possui neste momento 8 pessoas com deficiência a trabalhar na organização, nomeadamente 1 pessoa no serviço de gestão de pessoas, 1 diretor técnico no CAVI, 1 na receção, 2 auxiliares e 3 pelo projeto MARÉS.

Na APPACDM foram entrevistadas 12 pessoas, nomeadamente, a presidente da instituição, 1 assistente social, 2 técnicas de recursos humanos (sendo 1 delas com deficiência motora), 1 monitor de sala, 1 educador social, 2 terapeutas ocupacionais e 4 utentes com deficiência cognitiva/intelectual.

O quadro abaixo dá-nos a caracterização dos participantes do estudo da APPACDM em termos de idade, função, habilitações literárias e antiguidade na organização. O quadro não apresenta os dados relativamente aos quatro utentes da associação entrevistados pelo facto de serem utentes e não trabalhadores e para manterem o anonimato dos utentes. Importa referir que todos os entrevistados na APPACDM autorizaram a sua identificação.

Entrevistados	Idade	Função	Habilitações literárias	Antiguidade
Entrevistado 1	55	Assistente Social	Licenciatura em Serviço Social	31
Entrevistado 2	24	Técnica de RH	Licenciatura em Recursos Humanos	2
Entrevistado 3	37	Técnica de RH	Mestrado em Recursos Humanos	3
Entrevistado 4	51	Presidente	Bacharelato em Humanidade	6
Entrevistado 5	27	Educador Social	Licenciatura Social	3



Entrevistados	Idade	Função	Habilitações literárias	Antiguidade
Entrevistado 6	43	Terapeuta Ocupacional	Licenciatura em Terapia Ocupacional	19
Entrevistado 7	45	Terapeuta Ocupacional	Licenciatura em Terapia Ocupacional	24
Entrevistado 8	47	Monitor de Sala	12ºano – Ensino Secundário	25

Tabela 2 – Caracterização dos participantes da APPACDM

### Caso 2

A NELO é uma organização do segundo setor de atividade que projeta e fabrica kayaks e canoas de alto desempenho para os desportos aquáticos, sendo que se tornou na marca mais reconhecida e premiada na canoagem, pois “mais de 75% dos barcos disputados nas principais competições mundiais e continentais são barcos Nelo (...) arrecadando um total de 93 medalhas olímpicas” (NELO, 2021).

A NELO nasceu em Vila do Conde, onde ainda se encontra atualmente. Foi criada em 1978 por um ex-remador e desde então tem vindo a apresentar um enorme crescimento e reconhecimento, contando com 150 colaboradores, grande parte deles praticantes de canoagem, com 60 revendedores e vendas para mais de 100 países.

Há cerca de 2 anos, a NELO acolheu uma pessoa com deficiência cognitiva e intelectual, através de uma parceria que tinha com uma instituição equiparada à APPACDM, nomeadamente o MADI (Movimento de Apoio ao Diminuído Intelectual), no qual as peças denominadas finca-pés para os barcos eram realizadas pelos deficientes da instituição.

A NELO possui apenas 1 pessoa com deficiência a trabalhar na organização nessa mesma função, tendo sido entrevistado esse colaborador com deficiência, 2 colegas de trabalho e o responsável pelo serviço de Recursos Humanos.

O quadro abaixo dá-nos a caracterização dos participantes do estudo da Nelo em termos de idade, função, habilitações literárias e antiguidade na organização.

Entrevistados	Idade	Função	Habilitações Literárias	Antiguidade
Entrevistado 1	28	Técnico de RH	12ºano – Ensino Secundário	2
Entrevistado 2	29	Serralheiro		2
Entrevistado 3	43	Serralheiro	9ºano – Ensino Básico	11
Entrevistado 4	59	Serralheiro	6ºano – Ensino Básico	23

Tabela 3 – Caracterização dos participantes da NELO

## Capítulo 3 – Apresentação de Resultados

### 3.1. Missão das Organizações na Inclusão das Pessoas com Deficiência e/ou Incapacidade

A APPACDM (Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental) é uma associação sem fins lucrativos que apoia pessoas com deficiência cognitiva/intelectual, através do acolhimento de pessoas de todas as idades. A instituição atua em quatro vertentes: a Intervenção Precoce, o Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão, o CAARPD (Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência e Incapacidade) e o Lar Residencial.

A nível de inclusão no mercado de trabalho, o Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão promove diariamente diversas atividades de forma a capacitar os seus utentes para o mercado de trabalho, através de *“um enorme processo de desenvolvimento de competências, de formações, de participação em atividades desportivas que envolvem o relacionamento com os outros, (...). Quando começa este processo nós vamos fazer o currículo, averiguar competências e desenvolvê-las (...)”* (entrevista 5, caso 1). Para além disso, a instituição tem parcerias com algumas empresas, em que algum trabalho de produção destas é feito na instituição pelos próprios utentes, como nos relata um dos entrevistados:

*“O conceito é termos aqui mão de obra que está a trabalhar para as empresas, ou seja, fazemos o trabalho de que elas precisam aqui, as peças, montagem, várias coisas, o que pedirem e depois enviamos para as empresas”.* (entrevista 8, caso 1)

Este processo inicia-se com o contacto com as empresas, onde se explica em que consiste o projeto e entra-se em negociações. Nas primeiras semanas, o monitor de sala vai explorar oportunidades de trabalho nas empresas e tenta trazê-las para a associação para que os utentes com deficiência ou incapacidade possa realizar esse trabalho.

*“Vejo mais ou menos o que as empresas produzem e vejo se eles terão capacidade de produzir ou não. Se eu vir que é possível fazer, contacto com as empresas e faço negociações com as empresas e a partir daí há empresas a aceitar e outras não. O que costumo fazer nas primeiras semanas é, eu vou buscar trabalho venho para aqui para eles fazerem e depois volto lá para*

*mostrar a qualidade com que é feito. A partir daí vamos ganhando confiança com eles e vamos trabalhando com eles e eles acabam por ir abrindo portas (...)*” (entrevista 8, caso 1)

No momento trabalham desta forma com dezoito empresas, mas têm sempre de assinar um termo de responsabilidade em que assumem o compromisso de não divulgar o nome destas.

*“Nós temos de assinar um termo de responsabilidade em que assumimos o compromisso de nunca divulgar o nome das empresas que trabalham connosco. Neste momento trabalhamos com dezoito firmas, não trabalhamos com elas todas as semanas porque depende das encomendas que eles têm, só quatro é que trabalhamos todas as semanas”* (entrevista 8, caso 1)

Para além destas atividades de desenvolvimento de competências, os utentes também praticam alguns desportos com o intuito de ajudá-los no relacionamento com os outros, nomeadamente, *“ginástica, natação, futebol, saídas ao parque da cidade”* (entrevista 8, caso 1). No entanto, apesar de todo este trabalho diário, nem todos os utentes se conseguem inserir no mercado de trabalho. Existem alguns casos de sucesso, mas a maioria não consegue esta inserção. Quando não se consegue, o que a instituição faz é acolhê-los novamente e permitir-lhes que trabalhem na própria instituição, seja trabalho produtivo ou trabalho socialmente útil, sendo remunerados pelo trabalho realizado:

*“Nós temos aqui pessoas que conseguiram ser enquadradas no mercado de trabalho, outras não, outras tiveram no mercado de trabalho, mas desistiram e estão connosco outra vez. Mas temos aqui muitas situações de trabalho produtivo, trabalho socialmente útil mais protegido; temos pessoas que trabalham aqui connosco para empresas mas o trabalho é feito aqui e no final do mês recebem uma compensação monetária”* (entrevista 4, caso 1)

No caso da empresa NELO, algumas peças da sua produção dos barcos já eram realizadas por utentes de uma instituição com uma missão idêntica à APPACDM, isto é, a de apoiar pessoas com deficiência e/ou incapacidade, nomeadamente o MADI (Movimento de Apoio ao Diminuído Intelectual). Depois, a organização decidiu que queria acolher um dos utentes para um estágio profissional. Como o estágio correspondeu às expectativas, o utente ficou efetivo na empresa.

### **3.1.1.Barreiras/dificuldades na inclusão**

Em ambas as organizações foram identificadas um total de oito barreiras.

#### **3.1.1.1. Mentalidade retrograda**

A maior barreira na inclusão de pessoas com deficiência e/ou incapacidade no mercado de trabalho prende-se com a mentalidade retrograda e a falta de sensibilidade, referida por sete entrevistados, conforme explicita o seguinte relato:

*“a mentalidade retrograda e a falta de sensibilidade”* (entrevista 3, caso 1)

#### **3.1.1.2. Dependência**

Outra dificuldade identificada pelos entrevistados foi a dependência que as pessoas com deficiência e/ou incapacidade têm dos outros para fazerem algo aparentemente simples (referida por um entrevistado), nomeadamente, deslocarem-se para o local de trabalho, porque até podem ser muito bons profissionais e autónomos nos seus trabalhos mas *“não o são na via pública, na utilização de transportes públicos, o que obriga a existir uma pessoa que os acompanhe até ao local de trabalho e isto só por si já é um obstáculo”*, como refere o entrevistado 5 (caso 1).

#### **3.1.1.3. Falta de disponibilidade e sensibilidade**

Outros obstáculos prendem-se com a falta de disponibilidade e de sensibilidade por parte das empresas para criar condições de trabalho temporais e espaciais para as pessoas com incapacidade ou deficiência, sendo referido por nove entrevistados.

*“falta de disponibilidade e sensibilidade das empresas para dar tempo e espaço a estas pessoas”* (entrevista 5, caso 1).

#### **3.1.1.4. Preconceito e Estereótipos**

O preconceito e os estereótipos são uma enorme barreira à inclusão destas pessoas no mercado de trabalho (referida por onze entrevistados), sendo um comportamento ainda

estão muito enraizados na nossa sociedade que continua a passar de geração em geração. *“Uma pessoa com deficiência ainda é encarada como um ser inferior e incapaz (...)”* (entrevista 3, caso 1). As empresas consideram que *“uma pessoa com deficiência em contexto empresarial não vai produzir tanto como uma pessoa sem deficiência”*, que *“não aguentam muito tempo nos locais de trabalho”* e que *“são instáveis”* (entrevista 3, caso 1).

Todavia, quando as empresas experienciam uma relação laboral com pessoas com incapacidade ou deficiência, os resultados mostram que podem ser pessoas tão produtivas como aquelas que não possuem qualquer deficiência. A este respeito, os colegas de trabalho do colaborador com deficiência da empresa NELO afirmam que ele é muito produtivo, conseguindo produzir *“uns 100/200 finca-pés de plástico por dia”* (entrevista 3, caso 2), afirmando, ainda, que *“ele é muito autónomo, ele consegue solucionar problemas, memorizar (...)”* (entrevista 4, caso 2).

O monitor de sala que acompanha todos os dias o trabalho que os utentes da APPACDM fazem para as empresas, afirma que estas não querem que o nome delas seja divulgado, porque *“não querem dizer aos clientes que as peças são feitas por deficientes”* (entrevista 8, caso 1). Este argumento é, ainda, confirmado por um dos participantes que sublinha serem muito comuns os sentimentos de preconceito e de estereótipos quando está em procura ativa de emprego:

*“A nossa sociedade tem preconceitos e estereótipos que estão tão enraizados no dia a dia das pessoas e no íntimo das pessoas e acabam até por passar de pais para filhos e de filhos para netos e assim sucessivamente (...) eu tive pessoas que me desligaram o telefone, tive pessoas que agendaram entrevistas e isto foi das piores situações que já passei...marcaram-me a entrevista e eu arranjei-me toda e no momento que eu ia sair de casa ligavam-me e diziam-me que a entrevista ficou sem efeito porque houve um imprevisto (...).”* (entrevista 3, caso 1)

### **3.1.1.5. Crises económicas**

As crises económicas também afetam muito a inclusão deste grupo no mercado de trabalho, referida por dois entrevistados, como sendo momentos em que a empregabilidade destas pessoas é ainda mais dificultada: *“pois se já é difícil numa altura “normal”, em alturas de crise “a empregabilidade das pessoas com deficiência é uma coisa que realmente é posta de canto”* (entrevista 3, caso 1).

### **3.1.1.6. Lei de Quotas**

Segundo dois dos entrevistados, a Lei de Quotas não facilita a inclusão das pessoas com deficiência e/ou incapacidade no mercado de trabalho, *“porque as pessoas só são apoiadas se contratarem uma pessoa com incapacidade superior a 60%; nós às vezes temos pessoas com uma incapacidade de 30% ou 40% e precisam de apoio, portanto a questão da incapacidade está um bocadinho desajustada”* (entrevista 4, caso 1).

### **3.1.1.7. Família**

Uma terapeuta ocupacional afirma, também, que muitas vezes a própria família das pessoas com deficiência são uma barreira à sua inclusão, no sentido que a elevada preocupação e proteção dos pais faz com que elas achem que não são capazes nem iguais às outras pessoas por acharem que são *“mais frágeis”*, o que leva a que *“não se criem as oportunidades que estas pessoas precisam”* (entrevista 6, caso 1).

### **3.1.1.8. Físicas/Arquitetónicas**

Por fim, surgem as barreiras físicas/arquitetónicas, referida por uma entrevistada. É frequente as pessoas com incapacidade ou deficiência deslocarem-se a entrevistas de emprego e confrontarem-se com a existência de escadas ou de outras barreiras físicas das organizações, o que leva o candidato com deficiência a não conseguir realizar a entrevista e ter de ir embora.

*“(...) eu chegava lá e era num primeiro andar com escadas, ou seja, eu perdia o meu tempo, a pessoa perdia o tempo dela (...)”* (entrevista 3, caso 1)

## **3.1.2. Soluções/medidas para facilitar a inclusão**

No total de ambas as organizações foram identificadas seis medidas. Facilitadoras da inclusão de pessoas com incapacidade ou deficiência.

### **3.1.2.1. Mudança de Mentalidades**

Onze entrevistados são unânimes em considerar que uma solução possível é a mudança de mentalidades e passarmos a *sermos todos mais humanos*” como refere o entrevistado 8 (caso 1).

### **3.1.2.2. Mais Oportunidades**

Outras soluções passam por *“dar a oportunidade a estas pessoas, haver uma maior igualdade, porque elas realmente são capazes”* (entrevista 1, caso 1). Estas pessoas precisam de ter mais oportunidades através do acesso a bolsas de financiamento público para as empresas acolherem pessoas com deficiência e/ou incapacidade, porque só assim é que eles poderão ter a oportunidade de mostrar o que são capazes de fazer e a empresa pode ver as suas capacidades, conforme referem três entrevistados e explicita um dos testemunhos recolhidos:

*“(...) deve haver bolsas que paguem, financiamento público que paguem para estarem lá, para as empresas verem que eles têm capacidade. Isso já ajuda. Eles estão lá a trabalhar e a empresa vai vendo que eles têm capacidade (...)”*  
(entrevista 5, caso 1)

### **3.1.2.3. Maior colaboração entre empresas e associações**

Outra solução passaria pelo acompanhamento constante das pessoas com deficiência nas organizações, através de uma estratégia colaborativa entre as pessoas que os acompanham na instituição e colaboradores da empresa onde a pessoa com deficiência pudesse estar inserida, conforme sublinha um dos entrevistados:

*“Ou as empresas colocam alguém que já seja da empresa, interno deles, e o coloca continuamente com a pessoa com deficiência ou então não há hipótese. A única hipótese seria durante três ou quatro dias nós tomávamos conta deles e os outros três ou quatro dias tomava a empresa conta deles. É uma questão de elaborar planos, mas a nível logístico é muito difícil”* (entrevista 8, caso 1)

### **3.1.2.4. Maior abertura da comunidade**

Outra medida, referida por dois entrevistados, passa por *“haver mais abertura da comunidade em geral para receber estas pessoas”* (entrevista 4, caso 1).

### **3.1.2.5. Sensibilização nas escolas e universidades**

A sensibilização para a problemática da inserção de pessoas com deficiência ou incapacidade desde iniciar-se nos primeiros anos da vida educativa dos cidadãos, quando



entram no infantário e continuando a ser um tema que deve ser abordado nas escolas básicas, secundárias e universidades para reforçar a sensibilização dos cidadãos para a inclusão, conforme referido por três entrevistados.

### **3.1.2.6. Intervenção Precoce e Capacitação das Famílias**

Outras duas medidas que estão muito interligadas foram referidas por uma entrevistada, nomeadamente, a intervenção precoce *“para que o crescimento e desenvolvimento das crianças com deficiência seja harmonioso”* (entrevista 6, caso 1) e para que possam chegar à vida adulta mais preparadas e mais incluídas na sociedade e capacitar as famílias das pessoas com deficiência e/ou incapacidade com ferramentas para que possam ajudar os seus filhos, para que possam capacitá-los.

Existe aqui um problema na intervenção precoce que está relacionado com o facto de os pais acharem que quantas mais terapias os filhos fizerem, melhor para o seu desenvolvimento, o que não é verdade porque, segundo a terapeuta ocupacional, uma vez que através do Sistema Nacional de Intervenção Precoce, *“as terapias capacitam os pais para eles capacitarem a criança no dia a dia, a vestir-se, a lavar os dentes, no banho”* (entrevista 6, caso 1).

## **3.2. Função RH e o seu papel na inclusão de pessoas com deficiência e/ou incapacidade nas organizações**

Na APPACDM, a técnica de recursos humanos afirma que o seu papel *“nem é tanto na inclusão dos utentes”*, mas sim *“com os novos colaboradores”*, através do processo de acolhimento e integração ao falar da missão, visão e valores da organização, através do manual de boas práticas onde está explícito *“aquilo que esperamos (...) na atuação com as pessoas com deficiência”* (entrevista 2, caso 1) e também ao recrutar pessoas que estejam alinhadas com a missão, visão e valores da instituição.

*“(...) eu quando faço um recrutamento tento que as pessoas sejam alinhadas com a nossa missão, visão e valores e o meu discurso está muito ligado a isso e é isso que nós esperamos, que promovam a autonomia, o direito de decisão, devem ser respeitadas, portanto eu acho que, apesar de não ser diretamente com as pessoas com deficiência, faço tudo para mostrar que é este o nosso*

*caminho e já estou a tentar promover a inclusão destas pessoas.”* (entrevista 2, caso 1)

A presidente da instituição acredita que a função Recursos Humanos tem um importante papel na inclusão das pessoas com deficiência, nomeadamente *“no acompanhamento e desenvolvimento para ter a certeza de que a pessoa está bem, está integrada e que se sente feliz a desempenhar as suas funções”* (entrevista 4, caso 1).

Na empresa NELO, o responsável pelo serviço de recursos humanos afirma que o seu papel é fazer com que a pessoa com deficiência *“se sinta bem e que todos o tratem de forma justa, de forma igual a todos os outros”* (entrevista 1, caso 2).

### **3.3. Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos para a inclusão de pessoas com deficiência e/ou incapacidade nas Organizações**

#### **3.3.1. Recrutamento e Seleção**

A APPACDM recorre às medidas do IEFP para o recrutamento de pessoas para a instituição, nomeadamente, através de *“candidaturas a um CEI+, que são programas do IEFP para pessoas com algum tipo de incapacidade, em que é feito um contrato de trabalho”*, e através de *“candidaturas ao MARÉS, que é uma medida de reforço de emergência em equipamentos ligados à saúde na área social; foi uma medida que o estado criou por causa da pandemia para reforçar as equipas nas instituições como a nossa”*, sendo que estes métodos têm sido os mais viáveis para a empresa *“por questões de sustentabilidade”* e o objetivo da instituição passa por *“integrar cada vez mais pessoas neste âmbito”* (entrevista 2, caso 1).

Para além destas candidaturas a projetos do IEFP, a instituição também opta por contactar o CRPG para reencaminhar *“pessoas com algum tipo de incapacidade ou que estão em situação de risco”* (entrevista 2, caso 1). A instituição realça que tem corrido muito bem e que pretendem continuar a recrutar por estes meios e a reter estas pessoas quando os projetos terminarem.

Uma das técnicas de recursos humanos entrevistada que possui uma deficiência motora declarou que viu o anúncio no site da instituição para estágio profissional na área de recursos humanos e mesmo não o podendo fazer por já ter feito outros enviou a candidatura realçando esse aspeto e dizendo *“que poderia enquadrar outras medidas do*

*IEFP em que apoiam na integração de pessoas com deficiência” (entrevista 3, caso 1). De seguida, foi chamada para uma entrevista e acabou por ser seleccionada para um regime de voluntariado durante seis meses e só após esse período é que conseguiu integrar o projeto do CAVI à qual a instituição tinha feito uma candidatura. No entanto esse projeto termina em 2022 e não sabe como irá ficar a sua situação depois disso. Este relato testemunha as fragilidades e a precariedade ainda muito presente no processo de recrutamento e seleção de pessoas com incapacidade ou deficiência.*

*“(…) fiquei um bocadinho em regime de voluntariado e foi um bocadinho difícil no início até conseguir integrar aqui o CAVI. A associação tinha feito uma candidatura para conseguir ter o seu próprio CAVI e foram assim mais ou menos 5/6 meses a aguardar que a candidatura fosse aprovada e no momento da aprovação fizeram-me o convite para eu integrar o projeto e, portanto, estou desde dezembro de 2018 neste projeto e até ver temos projeto até maio de 2022 e depois não sabemos” (entrevista 3, caso 1)*

No que toca à divulgação de oportunidades, a presidente da instituição afirma que não divulgam no *website*, mas sim nas redes sociais, nomeadamente pelo LinkedIn, Facebook, Net-emprego e outras plataformas de colocação de anúncios e reforça, ainda, que não colocam como requisito “ter deficiência” porque as pessoas são contratadas pelas suas competências e não pelas suas deficiências. Quando aparecem candidatos com algum tipo de deficiência e/ou incapacidade recorrem às medidas do IEFP.

*“(…) nunca colocamos nos requisitos ter deficiência, nada disso, não discriminamos a esse ponto; nós abrimos candidaturas e depois se aparecerem pessoas com deficiência a candidatura é analisada tal como as outras e o que aconteceu foi, quando nos apareceram as trabalhadoras auxiliares e nos apareceram trabalhadoras com deficiência, então nós fizemos a proposta de ser um contrato de emprego-inserção pelo IEFP” (entrevista 4, caso 1)*

O recrutamento interno também tem sido uma opção da instituição, através da integração dos utentes que são mais autónomos como auxiliares em um novo projeto que são os campos de férias, conforme esclarece um dos entrevistados.

*“Agora nós estamos com um novo projeto que são os campos de férias e fizemos questão de integrar alguns utentes, aqueles que são mais autónomos como auxiliares” (entrevista 2, caso 1)*

Relativamente aos utentes da instituição, todos os utentes entrevistados afirmaram que foram para a instituição por meio de assistentes sociais que “os foram buscar” à rua ou às casas de familiares. Esta informação é confirmada pelos educadores sociais entrevistados, mas declararam que também existem utentes, principalmente os mais novos, que são referenciados por médicos, educadores e até pela própria família.

*“fui ajudado por um senhor que já não está cá, que já se reformou”* (entrevista 9, caso 1)

*“foram-me buscar a casa depois de um familiar meu morrer e eu ter ficado lá sozinha”* (entrevista 10, caso 1)

A empresa NELO, o recrutamento e seleção de candidatos com deficiência resulta de um protocolo com uma instituição de acolhimento de pessoas com deficiência, nomeadamente o MADI. Embora apenas possuam um trabalhador nesta condição, o trabalhador em questão, pelo seu bom trabalho, foi acolhido na empresa através de um estágio pelo IEFP e no final deste a empresa ficou com o colaborador.

*“Vim pelo MADI. Estive a fazer um trabalho para a NELO, gostei de fazer esse trabalho e vim para aqui pelo Centro de Emprego. Primeiro fiz um estágio e depois fiquei fixo”* (entrevista 2, caso 2)

*“Ele já fazia estas peças no MADI e a NELO queria acolher uma das pessoas que faziam as peças lá e ele foi acolhido através de um estágio pelo IEFP, correu tudo muito bem, ele mostrou ser muito eficiente, responsável e muito produtivo e acabamos por ficar com ele”* (entrevista 1, caso 2)

Ao nível da seleção de candidatos, a APPACDM tem como requisitos “a escolaridade obrigatória e preferencialmente experiência” (entrevista 2, caso 1), a empatia, a adequação à função e o alinhamento com os valores da instituição.

*“(…) é escolhida aquela que é mais empática, a que se mostra mais adequada à função e à equipa onde vai integrar. Tentamos sempre recrutar pessoas que estejam alinhadas aos nossos valores”* (entrevista 2, caso 1)

Na empresa NELO, o processo de recrutamento e seleção ainda é muito informal, havendo permeabilidade à “cunha”, selecionando as pessoas “com base nos conhecimentos que as pessoas têm aqui dentro, temos famílias aqui, primos, tios, sobrinhos, irmãos, amigos” (entrevista 1, caso 2), mas o colaborador com deficiência cognitiva foi

selecionado entre os vários utentes do MADI *“pela sua produtividade e qualidade no trabalho”* (entrevista 1, caso 2), sendo que também utilizam o IEFP numa primeira fase para estágio ou formação em contexto de trabalho durante uns meses, pois o trabalho que fazem é muito minucioso e todos precisam de formação numa primeira fase e depois *“são selecionados aqueles que mostrarem mais aptidão para o cargo”* (entrevista 1, caso 2).

Relativamente a uma das fases do processo de seleção, nomeadamente as entrevistas, uma das técnicas de recursos humanos e a presidente da instituição afirmam que como a maioria das pessoas têm dificuldades cognitivas, muitas vezes há alguma dificuldade de compreensão e quando isso acontece a técnica de recursos humanos que está responsável pelas entrevistas tenta *“adequar o discurso”* (entrevista 2, caso 1) e, reforçam, ainda, que isso não é nenhum impedimento para a seleção da pessoa porque é a instituição que tem de se adaptar à pessoa com deficiência e/ou incapacidade e não o contrário, conforme indica o seguinte relato:

*“Como maioritariamente são pessoas com deficiência cognitiva, nós tentamos adaptar o discurso para que a pessoa perceba, mas isso não é nenhum impedimento, por exemplo, quando nos chegou aqui uma candidata para trabalhadora auxiliar, nós pedimos a ela para preencher a ficha de candidatura e ela disse que não sabia escrever, nós imediatamente mudamos a estratégia e em vez de preencher fizemos-lhe as perguntas e ela respondeu e toda a entrevista foi realizada com muita clareza para que a pessoa perceba não é? Há uma grande preocupação nossa em nos adaptarmos à pessoa que está à nossa frente sim”* (entrevista 4, caso 1)

Na empresa NELO, o responsável pelo serviço de recursos humanos afirma que não houve uma entrevista formal, mas sim *“uma conversa com o colaborador de que ele iria ficar efetivo depois do estágio”* (entrevista 1, caso 2).

### **3.3.2. Enquadramento Funcional e Contratual**

No que concerne ao enquadramento funcional dos colaboradores com deficiência, a instituição tenta sempre perceber quais as dificuldades dos seus colaboradores e tentam encontrar formas de adequar o posto de trabalho ao colaborador, sendo que nunca dispensaram nenhuma pessoa com deficiência e/ou incapacidade por esta não se adequar à função. A presidente da instituição dá mesmo um exemplo de um colaborador com

deficiência cognitiva que, apesar de desempenhar um bom trabalho, não consegue tomar decisões no dia a dia e, por isso, está constantemente acompanhado por uma pessoa.

*“Nós temos tido a preocupação de adaptar os postos de trabalho à pessoa que está a desempenhar a função; numa situação em que não se adapta nós tentamos arranjar uma forma de a pessoa se adaptar. Temos um caso num dos nossos centros, um jovem que desempenha bem as suas funções, mas precisa de estar sempre acompanhado, ou seja, não tem poder de decisão, bloqueia quando tem de tomar uma decisão e, portanto, é um colaborador que está sempre acompanhado, nunca está sozinho e, portanto, foi essa adaptação que nós conseguimos fazer e até hoje não houve nenhum caso em que tivéssemos de dispensar alguém por causa disso e espero que nunca aconteça”* (entrevista 4, caso 1)

Na empresa NELO, a nível de distribuição funcional optaram por colocar o colaborador com deficiência cognitiva numa área *“mais pequena e mais isolada do resto da fábrica”* (entrevista 3, caso 2) devido ao barulho e à pressão que se vive na área da produção.

*“(...) temos a sorte de esta área ser mais pequena e mais isolada do resto da fábrica porque se fosse lá em baixo ia ser mais difícil para ele porque é mais confusão, mais barulho, mais pressão, aqui não, aqui é mais calmo, mais isolado, somos só nós e não temos a pressão lá de baixo, aqui temos outras condições”* (entrevista 3, caso 2)

A nível contratual, na APPACDM, os colaboradores com deficiência e/ou incapacidade não são efetivos, exceto um, isto *“porque estão ligados a um projeto”* e o contrato deles é um *“contrato de emprego-inserção pelos CEI’s”* (entrevista 2, caso 1). Nos colaboradores que estão ligados ao projeto MARÉS, o contrato deles não é de emprego-inserção, mas um contrato de comissão de serviço porque *“o projeto tem data de fim”* e *“os vencimentos deles são financiados”* (entrevista 2, caso 1).

Na entrevista com o educador social, ele afirma que uma das utentes que acompanhava conseguiu ficar efetiva numa empresa muito conhecida com um contrato de trabalho por tempo indeterminado. Uma das técnicas de recursos humanos com deficiência motora afirma que não faz parte das tabelas do contrato coletivo de trabalho pelo qual a instituição se rege porque está ligada a um projeto e, como já descrito acima, aquando do

seu término, não sabe o que irá acontecer. A presidente da instituição declara que sempre que podem ter o apoio do IEFP para a contratação de pessoas com deficiência e/ou incapacidade *aproveitam “por uma questão de sustentabilidade da instituição”* (entrevista 4, caso 1). Uma das técnicas de recursos humanos explica, ainda, que é muito difícil efetivar os colaboradores, sejam eles com ou sem deficiência, porque são uma instituição sem fins lucrativos e as pessoas só efetivam aquando de uma rescisão ou reforma de outro colaborador ou quando surge um novo serviço ou projeto, como sugerem os seguintes testemunhos:

*“(...) quando temos pessoas em que podemos ter o apoio do IEFP e do CEI+ nós aproveitamos por uma questão de sustentabilidade”* (entrevista 2, caso 1)

*“Nós somos uma instituição sem fins lucrativos e aumentar os nossos quadros é muito, muito, muito difícil. As pessoas por norma efetivam no caso de existir alguma rescisão, ou seja, ou quando algum colaborador nosso se reforma ou quando algum colaborador se despede, ou quando surge um novo serviço ou projeto. Nós temos muita dificuldade em efetivar as pessoas”* (entrevista 2, caso 1).

Na empresa NELO, o contrato de trabalho do colaborador com deficiência cognitiva é um contrato de trabalho por tempo indeterminado, estando efetivo na organização.

No que toca à retenção dos colaboradores com deficiência e/ou incapacidade, a APPACDM privilegia o recrutamento interno, integrando os utentes mais autónomos como auxiliares no novo projeto já mencionado acima, os campos de férias e, também através da integração das pessoas no final dos projetos CEI+ e MARÉS. Uma das técnicas de recursos humanos afirma, ainda, que inscreveram um dos seus utentes no projeto MARÉS e ele está lá a trabalhar, considerando este um grande exemplo não só de retenção mas também de inclusão.

*“(...) um dos nossos colaboradores do projeto MARÉS já foi nosso utente, portanto temos aqui um grande exemplo de inclusão; fomos nós que o inscrevemos neste programa ao qual o IEFP aprovou a candidatura”* (entrevista 2, caso 1)

Já na NELO, como apenas têm um único colaborador com deficiência, nunca pensaram na retenção do mesmo, *“até porque ele está efetivo e gosta do que faz”*

(entrevista 1, caso 2) e o objetivo é mantê-lo na empresa. No entanto, consideram que o facto de ele ser tratado de forma igual e não ser feita qualquer distinção faz com que o colaborador se sinta bem e não queira sair, o que vai de encontro a uma declaração de uma das técnicas de recursos humanos com deficiência motora da APPACDM ao dizer que em uma outra experiência profissional que teve, despediu-se porque estavam constantemente a compará-la com o outro colaborador com deficiência. Acrescenta que eram muito cruéis, o que a fazia sentir-se muito mal e esse foi o motivo do seu despedimento, ou seja, o facto de não se sentir bem e de não ser bem tratada como eram com as outras pessoas e por isso nunca se sentiu incluída, conforme relata:

*“(...) chegavam até a ser cruéis em algumas coisas que me diziam e esta comparação contante foi horrível e foi uma das razões que me fez mesmo sair, nunca me senti verdadeiramente acolhida, parecia que as pessoas me viam sempre como um ser inferior”.* (entrevista 3, caso 1)

### **3.3.3. Acolhimento e Integração**

O processo de acolhimento e integração na APPACDM começa pela equipa de gestão de pessoas. Nesta primeira abordagem, a equipa fala da instituição, horários e tarefas e depois o novo colaborador passa para o tutor que lhe é atribuído. Há também um documento que a equipa de RH entrega ao novo colaborador e tutor, onde está explícito o que deve ser explicado à pessoa e de que forma. Este tutor é uma pessoa que trabalha há mais tempo no serviço para o qual o novo colaborador irá. Este tutor fará um acompanhamento próximo ficando, ainda, responsável por lhe dar a formação inicial em contexto de trabalho. De seguida, o novo colaborador preenche um questionário com o objetivo de a instituição perceber o que pode ser melhorado para ajudar o novo colaborador, sendo que esse questionário tem um espaço para o colaborador colocar as suas dúvidas.

Este processo de acolhimento e integração é igual para todos os colaboradores, sejam eles com ou sem deficiência, havendo apenas a diferença de que o período de integração aumenta 15 dias para as pessoas com deficiência e/ou incapacidade, conforme é esclarecido pelos seguintes entrevistados.

*“No nosso processo de acolhimento e integração temos uma equipa de gestão de pessoas e fazemos a integração. Falamos da instituição, do horário, das tarefas, fazemos mesmo um documento onde nós detalhamos aquilo que deve ser explicado à pessoa e esse documento acompanha o colaborador e o tutor,*



*que normalmente depende da função, se forem auxiliares aumentamos quinze dias o período de integração. Temos também um questionário para percebermos também o quê que podemos melhorar e colocar dúvidas. Afetamos logo alguém do serviço que está mais próximo do colaborador, porque nós aqui na gestão de pessoas acolhemos as pessoas, mas depois encaminhamos a pessoa para o serviço onde vai exercer funções e lá tem esse tutor que está responsável pela sua formação e a vai acompanhando e isto é para todos os colaboradores” (entrevista 2, caso 1)*

*“O acolhimento é exatamente igual a todos os colaboradores. Em primeiro lugar o colaborador passa pela equipa de gestão de pessoas que apresenta a instituição, o manual do colaborador e depois passa para o seu serviço onde normalmente há um tutor que fica responsável pelo acompanhamento da pessoa nos próximos trinta dias e isso é exatamente igual, há situações em que necessita de estar sempre acompanhado e manteve-se esse acompanhamento no dia a dia da pessoa” (entrevista 4, caso 1)*

Uma das colaboradoras com deficiência motora afirma que no início foi complicada a sua integração porque não tinha *“um espaço para trabalhar”* (entrevista 3, caso 1) e foi um acolhimento e integração muito apressado porque tinha de começar logo a trabalhar, uma vez que a colega a substituir tinha de entrar em licença de maternidade, o que lhe causou alguma confusão relativamente ao que era para fazer, as tarefas que ela iria assumir, não sabia quais eram os procedimentos de recursos humanos existentes na instituição. Contudo, depois de já ter o seu espaço e saber que funções iriam ser da sua responsabilidade, foi tudo muito fácil, não havendo um sentimento de discriminação ou preconceito ou de desvalorização do seu trabalho, conforme detalha no seu relato:

*“(…) foi um bocadinho complicado porque não tinha propriamente um espaço para trabalhar. Na altura entramos às pressas porque a colega tinha que entrar mesmo de licença e nos primeiros dias talvez pudesse ser um bocadinho complicado até saber realmente o que podia fazer, conhecer todos os procedimentos de gestão de pessoas e o que poderíamos assumir. Depois não, depois todo o ambiente é acolhedor, as pessoas são (...) simpáticas. (...) Aqui as pessoas talvez estejam mais sensibilizadas para a deficiência (...). Alguns estereótipos que no mundo lá fora poderão se ver, aqui no geral nunca senti,*

*em momento nenhum, discriminação (...) sempre me senti integrada (...) o meu trabalho nunca foi diminuído (...)*” (entrevista 3, caso 1)

Uma das Técnicas de RH revelou que a maior dificuldade neste processo de acolhimento e integração está relacionado com o tipo de incapacidade que o novo colaborador tenha, pois não há qualquer dificuldade quando a incapacidade é motora. O mesmo não poderá dizer-se quando a incapacidade é cognitiva, devido às dificuldades de compreensão, o que leva a uma maior dificuldade na aprendizagem e integração.

*“Quando a incapacidade é motora não há qualquer dificuldade em termos de compreensão. Quando é outro tipo de incapacidade mais intelectual, existe aqui alguma dificuldade de compreensão na explicação das funções, têm mais dificuldade em aprender e integrar”* (entrevista 2, caso 1)

Na empresa NELO, o acolhimento e integração dos colaboradores começa aquando da sua entrada na formação em contexto de trabalho que a empresa disponibiliza junto com o IEFPP, em que é dada a conhecer a empresa através de uma visita pelas instalações e depois são reencaminhados para a secção onde irão trabalhar e conhecer a sua chefia e o mesmo aconteceu com o colaborador com deficiência cognitiva.

Todos os colegas de trabalho entrevistados afirmaram que a sua *“integração foi muito tranquila”* (entrevista 4, caso 2), que *“nunca houve nenhuma estranheza por parte de ninguém”* (entrevista 3, caso 2), que *“o ambiente de trabalho é muito tranquilo”* (entrevista 4, caso 2) e que *“ele é tratado de forma igual”* (entrevista 3, caso 2). O próprio colaborador afirma que gosta muito do seu trabalho e da empresa em que está inserido e que sempre se sentiu integrado na organização.

### **3.3.4. Relacionamento Interpessoal**

Todos os entrevistados revelam que o relacionamento interpessoal entre colaboradores com deficiência, colaboradores sem deficiência e chefias é bom nas duas organizações.

Na APPACDM todos afirmam que como são uma instituição que apoia pessoas com deficiência, já todos *“estão habituados a lidarem”* com este público, *“já é algo normal”* (entrevista 4, caso 1) e, portanto, o relacionamento é muito bom. Todos afirmam, também, que o bom relacionamento interpessoal *“é a base para a inclusão das pessoas*

*com deficiência nas empresas” e para que elas se sintam bem, realizados e “felizes na sua função” (entrevista 2, caso 1).*

*“É a base. Eles não sendo bem incluídos e acolhidos, não conseguem ficar a trabalhar, não conseguem sentir-se realizados. A base são os relacionamentos interpessoais, porque por muito que a função seja autónoma acabamos sempre por nos relacionarmos com outros e se houver um mau relacionamento, se houver algum tipo de discriminação pelo facto de a pessoa ter algum tipo de deficiência ou incapacidade não há inclusão nem vão estar felizes na sua função” (entrevista 2, caso 1)*

Os utentes da instituição também afirmaram que o relacionamento interpessoal é muito bom e os que já haviam conseguido ser integrados em outras empresas declararam que as pessoas eram muito simpáticas e que *“pensava que iam ser diferentes”* (entrevista 10, caso 1) com eles, mas não, tratavam-lhes muito bem e recebiam muita ajuda quando tinham dificuldades e por isso queriam voltar novamente a trabalharem nessas empresas.

*“São pessoas simpáticas lá, pensava que iam ser diferentes comigo, mas não, são simpáticas” (entrevista 10, caso 1)*

*“Eles sempre disseram “se precisares de alguma coisa diz, estamos aqui” e eles ajudavam muito” (entrevista 9, caso 1)*

*“Sim dávamos todos bem, eram simpáticos por isso é que eu queria ir para lá outra vez” (entrevista 11, caso 1)*

No entanto, uma das utentes teve uma experiência muito má com um estágio que realizou num infantário porque tinha trissomia 21 e foi deixada sozinha numa sala com várias turmas de crianças pequenas à total responsabilidade dela, *“não houve nenhum acompanhamento e deixavam-na sempre sozinha”* (entrevista 5, caso 1).

*“Nós ficamos a saber que esta pessoa com trissomia 21 chegou a estar sozinha na sala com os pequenitos à responsabilidade exclusivamente dela” (entrevista 5, caso 1)*

Uma das Técnicas de RH com deficiência motora diz-nos que na instituição o íntimo das pessoas é diferente porque a deficiência é a realidade com que convivem diariamente e por isso estão mais sensibilizadas para tal, o que, segundo a entrevistada não acontece em outros ambientes organizacionais pelos quais já passou, onde havia

comparações, inferiorização, discriminação e preconceito e, por isso, o relacionamento interpessoal *“era horrível, era péssimo”* (entrevista 3, caso 1).

A presidente da instituição também afirma que existe um bom relacionamento entre todos e que é uma coisa normal porque a deficiência é o dia a dia da instituição e ela mesma confessa que se esquece que trabalha diretamente com pessoas com deficiência, nomeadamente o Diretor Técnico do CAVI.

*“Eu acho que existe um bom relacionamento entre eles, eu acho que é por talvez ser o nosso dia a dia o trabalho com pessoas com deficiência, eu acho que não há distinção; eu posso lhe dizer que trabalho com uma colega com deficiência e eu até me esqueço, o diretor técnico do CAVI também é uma pessoa com deficiência e quando estamos em reunião com os outros não há distinção, não tem importância, não se torna essencial”* (entrevista 4, caso 1)

Na empresa NELO, todos os entrevistados admitem que todos se dão muito bem, que se ajudam mutuamente, que não houve nem há nenhuma estranheza por trabalharem com uma pessoa com deficiência e o responsável pelo serviço de RH afirmou convictamente que o trabalhador com deficiência tem de ser tratado de forma completamente igual a todos os outros *“porque isso é um estímulo pra ele”* (entrevista 1, caso 2). Um dos colegas de trabalho afirmou que tem um pouco mais de cuidado com ele devido à sua condição, mas é porque quer que ele se sinta bem e não por achar que ele é diferente dos outros. Todos os entrevistados, incluindo o colaborador com deficiência, afirmam que sempre que ele tem alguma dificuldade o ajudam, mas que praticamente não é preciso porque *“ele é muito autónomo, ele consegue selecionar problemas, memorizar”* (entrevista 3, caso 2).

*“Nós aqui temos uma ótima relação com ele e ele connosco e acabamos por gostar muito dele e ter o cuidado com ele que não temos com os restantes, mas para nós ele é completamente normal”* (entrevista 4, caso 2)

*“(…) não seria justo para ele, nós tratamos ele de forma igual a todos os outros. Ele tem de ser tratado com qualquer outra pessoa porque isso é um estímulo para ele”* (entrevista 1, caso 2)

### **3.3.5. Avaliação de Desempenho**

No que concerne à avaliação de desempenho, a APPACDM não tem um sistema de avaliação de desempenho na instituição, sendo que está um projeto-piloto a ser terminado para no próximo ano ser testado na organização. No entanto, as pessoas que estão por detrás deste projeto revelam que este irá ser aplicado igualmente a todos os colaboradores e que será *“muito centrado no colaborador”* (entrevista 4, caso 1) e o nível de exigência será diferente para trabalhadores com e sem deficiência. A instituição irá *“adaptar o plano de desenvolvimento do colaborador às suas características”* (entrevista 4, caso 1), pois têm a preocupação em não exigir dos colaboradores com deficiência aquilo que sabem que eles não conseguem, explicando que isso só iria trazer frustração e desmotivação.

*“Nós já montamos o sistema de avaliação de desempenho e o primeiro meio ano (no próximo ano) será o ano piloto, de forma a irmos limando o processo e também para as pessoas se irem familiarizando”* (entrevista 2, caso 1)

*“Este sistema de gestão de desempenho é muito centrado no colaborador, nós olhamos para cada pessoa no seu conjunto, no seu contexto, nas suas especificidades de forma muito individual, portanto com as pessoas com deficiência será igual. Aquilo que vou pedir em termos de desenvolvimento de competências será diferente para as pessoas com deficiência. (...) só vamos exigir aquilo que a pessoa é capaz, não vamos estar a exigir aquilo que sabemos que a pessoa não consegue, se não estamos a criar trabalhadores frustrados e desmotivados, há sempre uma preocupação para adaptar o plano de desenvolvimento do colaborador às suas características”* (entrevista 4, caso 1)

Na empresa NELO, o sistema de avaliação de desempenho que vigora é por objetivos, no entanto, este não se aplica a toda a população da empresa, mas apenas à parte da produção porque aí os objetivos são muito específicos. Na secção onde se encontra o colaborador com deficiência não se pratica a avaliação de desempenho *“porque ainda não se arranjou objetivos específicos”* (entrevista 1, caso 2), mas apenas porque esta secção depende muito da área da produção.

*“Não existe porque na secção que ele está ainda não se faz avaliação de desempenho porque ainda não se arranjou objetivos específicos. Enquanto lá em baixo eles têm vários objetivos diários e mensais a cumprir, ali eles dependem muito do que se faz lá em baixo porque só é necessário finca-pés quando o barco chega à linha de montagem e então eles dependem muito do*

*trabalho dos outros e por isso aquela secção onde ele está ainda não entrou no sistema de avaliação de desempenho. Não é por ele porque isso não seria justo para ele, nós tratamos ele de forma igual a todos os outros”* (entrevista 1, caso 2)

### **3.3.6. Formação e Desenvolvimento**

Na APPACDM, a formação profissional *“é igual para trabalhadores com e sem deficiência”* (entrevista 2, caso 1), apenas têm o cuidado de pedir ao formador para adequar o discurso quando existam formandos com deficiência.

*“Até agora as formações são as mesmas. Quando as formações têm pessoas com deficiência, pedimos ao formador que adapte o discurso porque há pessoas no grupo que têm essa dificuldade cognitiva, mas não há grande distinção. E não temos formações específicas para as pessoas com deficiência”.* (entrevista 2, caso 1)

No entanto, a instituição admite que a gestão da formação é um processo que *“só está a crescer agora”*, mas tentam sempre *“promover a formação interna e externa”* (entrevista 2, caso 1).

O processo começa pelo levantamento de necessidades de formação no início de cada ano através de um inquérito por questionário e também dão a liberdade de colocarem nesse questionário as formações que os colaboradores gostariam de fazer e depois é feita uma análise e são escolhidas as que são mais viáveis, mas optam por fazer formações relacionadas com as funções que exercem.

*“Nós, no início de cada ano passámos um inquérito onde cada colaborador preenche, em que o objetivo é fazer um levantamento das necessidades de formação e também as formações que cada um gostaria de fazer e depois nós analisamos para perceber se é viável, se as formações estão relacionadas com as funções que exercem”.* (entrevista 2, caso 1)

A NELO tem um protocolo com o IEFPP, no qual é este que faz toda a gestão da formação. A organização apenas organiza os colaboradores por grupos de formação e cedem as salas. Por norma, as formações estão relacionadas com organização do trabalho, qualidade do produto e higiene e segurança. No entanto, o colaborador com deficiência

nunca participou em nenhuma dessas formações e segundo o responsável pelo serviço de RH “*não é por nenhum motivo relevante, apenas nunca calhou em nenhuma turma, isto porque as turmas são em grupos de vinte pessoas e as pessoas são escolhidas aleatoriamente*”. (entrevista 1, caso 2)

### **3.3.7. Sistemas de Recompensas**

A APPACDM não tem um sistema de recompensas devido ao facto de serem uma IPSS e, por isso, não têm meios para terem um “*sistema de recompensas que uma empresa tem*” (entrevista 2, caso 1).

Na empresa NELO, o sistema de recompensas está alinhado com a avaliação de desempenho. Todavia, como na secção onde se encontra o colaborador com deficiência não se pratica a avaliação de desempenho, também não existe um sistema de recompensas que inclua outras componentes para além do salário fixo aplicável à pessoa com deficiência.

### **3.3.8. Gestão de Carreiras**

A gestão de carreiras também é um processo mais limitado em termos de desenvolvimento, pelo facto de a APPACDM ser uma IPSS e ter um contrato coletivo de trabalho que limita a evolução na carreira. Ao abrigo do contrato coletivo de trabalho existente na instituição, há funções que não têm evolução e as que têm são muito escassas, para além de terem de subir de escalão para conseguir evoluir, o que só acontece quando há um despedimento, ou quando um colaborador se reforma “*ou quando surge um novo serviço ou projeto*” (entrevista 2, caso 1). O que a instituição faz para tentar colmatar esta falha é priorizar sempre o recrutamento interno, como explicita dois dos entrevistados:

*“Enquanto IPSS, a gestão de carreira é muito limitada. (...) Existem funções que nunca irão ter, à partida, uma evolução na carreira. Por exemplo, um trabalhador auxiliar vai ser sempre um trabalhador auxiliar; a menos que surja uma vaga interna e se possa mudar de função”* (entrevista 2, caso 1)

*“A associação é uma IPSS que se rege por um contrato coletivo de trabalho (...) a única forma de subirem na carreira é aumentando o escalão, mas*

*também só conseguem subir mais duas vezes (...). Pelas nossas tabelas do contrato coletivo de trabalho, a forma de subir é muito escassa e temos algumas situações diferentes em que uma colaboradora pode se tornar encarregada e já tivemos um caso de uma colaboradora que era administrativa e passou para encarregada de um lar residencial; houve essa oportunidade, achamos que a colaboradora podia assumir e foi possível isso acontecer. De resto é um bocadinho... tentamos sempre privilegiar o recrutamento interno, mas fora isso não temos muito mais margem porque as funções são definidas, porque já há cargos definidos, específicos”. (entrevista 3, caso 1)*

Na empresa Nelo não existe gestão de carreiras. A pessoa *“entra na empresa para aquela função e à partida fica sempre ali”* (entrevista 1, caso 2), o que pode acontecer é ter um aumento da remuneração, mas isso só acontece a quem está lá há muitos anos.

*“Temos aqui pessoas com vinte anos de casa e essas recebem mais do que os outros que estão cá há menos tempo”* (entrevista 1, caso 2)

### **3.3.9. Clima e Cultura Organizacional**

Todas as pessoas entrevistadas na APPACDM afirmam que a deficiência é algo normal no dia a dia da instituição, que as pessoas estão *“mais sensibilizadas para a deficiência”* (entrevista 3, caso 1) do que numa empresa e não há problemas de adaptação porque essa é a realidade da organização, ou seja, a missão da empresa é apoiar pessoas com deficiência e por isso conseguem *“valorizar as pessoas da mesma forma”* (entrevista 4, caso 1). Este argumento é reforçado pelo testemunho de outro participante:

*“Nós somos uma instituição que apoia pessoas com deficiência, portanto as nossas pessoas já estão habituadas a lidarem com pessoas com deficiência. Trabalhar com alguém com algum tipo de incapacidade é normal. Nós conseguimos valorizar as pessoas da mesma forma”* (entrevista 4, caso 1)

*“(...) o seu íntimo é diferente. Aqui as pessoas talvez estejam mais sensibilizadas para a deficiência (...)”.* (entrevista 3, caso 1)

Uma das técnicas de RH com deficiência motora diz que na instituição nunca sofreu preconceito, discriminação, comparações, nem nunca se sentiu “diminuída”, o que não



aconteceu em outras situações profissionais anteriores e, como já disse anteriormente, a fizeram levar ao seu despedimento.

*“Aqui (...) não há comparações entre este e aquele (...). Alguns estereótipos que no mundo lá fora poderão se ver, aqui no geral nunca senti em momento nenhum, discriminação por parte dos colegas, nunca; sempre me senti integrada, sempre me trataram como uma pessoa dita normal, o meu trabalho nunca foi diminuído, nunca me foi retirado trabalho por pensarem que eu era menos capaz ou que eu não podia aguentar. É um bom ambiente de trabalho e entre os colegas também”.* (entrevista 3, caso 1)

Em ambas as organizações, todos afirmam que se vive num clima agradável, um bom ambiente de trabalho sem discriminação e sem comparações e que todos são tratados de igual forma. Para todos os entrevistados, em ambas as organizações, ter pessoas com deficiência e/ou incapacidade a trabalhar é algo completamente normal e acreditam que *“eles podem fazer tudo porque são capazes”* (entrevista 7, caso 1).

### **3.3.10. Liderança Organizacional**

Relativamente à liderança organizacional, os entrevistados falaram muito sobre o papel que um líder tem na inclusão das pessoas com deficiência e/ou incapacidade, dizendo que um líder deve promover *“a autonomia, o direito de decisão”* (entrevista 4, caso 1) e respeitar estas pessoas e passar esta ideia a toda a gente seja dentro ou fora da organização. Outros afirmam que *“um bom líder tem de dar o exemplo”* (entrevista 1, caso 2).

A presidente da APPACDM afirma que enquanto líder sente que ao contratar pessoas com deficiência para trabalhar na instituição já está a dar o exemplo para a sociedade, declarando que é importante *“mostrar os casos de sucesso”* (entrevista 4, caso 1), declarando, ainda, que em todos os organismos em que está envolvida fala *“sempre da importância da contratação das pessoas com deficiência, do que elas podem dar, do que elas podem fazer, sensibilizar a comunidade”* (entrevista 4, caso 1).

Os terapeutas da instituição afirmam que enquanto líderes, o seu papel *“é trabalhar as capacidades e potencialidades deles. É trabalhar a parte cognitiva, a parte motora, o conviver em sociedade, o saber esperar, o saber ouvir o outro, participar numa conversa”* (entrevista 7, caso 1).

Na NELO, as pessoas que assumem papel de líder dizem que o seu papel é “*o ajudar e proteger*” (entrevista 3, caso 2), de forma a que o colaborador seja “*tratado como qualquer outra pessoa*” (entrevista 4, caso 2), cuidado deles sem qualquer discriminação e segundo o princípio da igualdade de tratamento, isto é, “*(...) acabamos por gostar muito dele e ter o cuidado com ele que não temos com os restantes (...)*” (entrevista 3, caso 2)

### **3.3.11. Satisfação das pessoas com deficiência e/ou incapacidade**

Na APPACDM os colaboradores e utentes sentem-se satisfeitos na organização porque todos se sentem bem tratados, sentem que foram bem acolhidos, que existe um bom ambiente de trabalho e sentem que não são diminuídos. Uma das colaboradoras com deficiência disse, ainda, que estava muito satisfeita com as adaptações físicas que foram feitas para a receber, pois assim consegue ser mais autónoma, explicando que essas adaptações são “*o ponto-chave para a integração da pessoa com deficiência no seu local de trabalho*” (entrevista 3, caso 1).

No que toca aos utentes da instituição, os que já tiveram experiências profissionais em outras empresas afirmam que gostaram muito da experiência e que a satisfação destes se prendia com a forma de tratamento que recebiam e com o facto de estarem a ser úteis e serem independentes de alguma forma. Apenas uma das utentes teve uma experiência negativa porque foi deixada sozinha sem qualquer acompanhamento. Seguem-se alguns testemunhos confirmatórios deste sentimento de satisfação:

*“Gostei muito de lavar carros”* (entrevista 9, caso 1)

*“Gostava muito de voltar para lá”* (entrevista 10, caso 1)

*“Eu gosto muito de carros e estar numa empresa assim eu nunca estive e foi mesmo bom. Tive sorte”* (entrevista 9, caso 1)

*“Gostei muito... pensava que iam ser diferentes comigo, mas não, são simpáticas”* (entrevista 11, caso 1)

*“Gostava. Se voltasse para lá era bom”* (entrevista 12, caso 1)

*“Sim, dávamos todos bem, eram simpáticos, por isso é que eu queria ir para lá outra vez”* (entrevista 12, caso 1)

Um monitor de sala que acompanha os utentes na realização dos trabalhos que fazem para as empresas, diz-nos que o tipo de atividades proporcionadas são uma fonte de motivação e satisfação para eles, concretamente, a oportunidade de poderem praticar

atividades como “*natação, futebol, saídas ao parque da cidade (...) eles ficam super contentes, felizes, com saúde e alguns deles sentem-se realizados*” (entrevista 8, caso 1)

Na empresa NELO, o colaborador com deficiência mostra-se muito satisfeito por estar a trabalhar na empresa porque as pessoas são muito boas com ele, muito simpáticas e gosta muito do trabalho que faz, para além do facto de ser independente em termos financeiros.

*“Gosto muito de trabalhar aqui, as pessoas são simpáticas, são boas comigo, estão sempre a falar para mim, tratam-me bem e gosto muito de fazer os finca-pés, faço muitos por dia”* (entrevista 2, caso 2)

### **3.3.12. Comunicação**

Em ambas as organizações estudadas, a comunicação com os colaboradores com deficiência e/ou incapacidade é realizada diretamente com os colaboradores ou através do seu tutor ou supervisor, por forma a que a mensagem chegue corretamente a eles. A APPACDM faculta um documento ao tutor a explicar exatamente como este deve passar a mensagem ao colaborador e, na NELO, é o supervisor do colaborador ou o responsável pelo serviço de RH que comunica todas as informações necessárias. Quando é o próprio colaborador que precisa de comunicar alguma coisa, os meios e as pessoas são, também, as mesmas.

### **3.3.13. Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho**

No que concerne à área de higiene, saúde e segurança no trabalho, a APPACDM afirma que como são uma instituição que apoia pessoas com deficiência e/ou incapacidade têm “*todas as acessibilidades necessárias*” (entrevista 4, caso 1) e, por esse motivo, nunca precisaram de fazer obras para construir rampas e outro tipo de acessibilidades porque elas já existem, no entanto, a instituição afirma que tenta sempre adaptar o posto de trabalho ao colaborador enumerando algumas alterações que foram realizadas nesse sentido, nomeadamente:

- Colocar secretárias mais altas ou elevatórias para pessoas com cadeiras de rodas  
*“No caso de dois colaboradores que se deslocam de cadeiras de rodas tivemos de colocar umas secretárias mais altas”* (entrevista 4, caso 1)

- Deixar o espaço à volta das secretárias sem qualquer barreira à deslocação das pessoas com cadeiras de rodas  
*“(...) temos de ter o cuidado de ter espaço à volta da secretária para eles se puderem deslocar”* (entrevista 4, caso 1)
- Construção de casas de banho adaptadas para pessoas com cadeiras de rodas  
*“tenho uma casa de banho adaptada e isso também ajudou muito e nos outros locais de trabalho nunca tive isso, corria sempre o risco de andar de cadeira em banquinho para chegar à sanita e aqui já não tenho esse problema (...)”*  
 (entrevista 3, caso 1)

Uma colaboradora com deficiência motora afirma que o facto de colocarem secretárias elevatórias e de terem uma casa de banho adaptada foi muito importante para ela conseguir trabalhar sem dores e conseguir ter mais facilidade e autonomia nas idas à casa de banho, algo que não aconteceu em outros contextos profissionais, evidenciando, ainda, que estas adaptações são *“o ponto-chave para a integração da pessoa com deficiência no seu local de trabalho”* (entrevista 3, caso 1).

*“Eu tenho uma cadeira elétrica e esta cadeira é um bocadinho alta comparada com a que tinha anteriormente, o que as mesas habituais de trabalho acabam por ser um bocadinho baixas para eu estar no computador e então arranjarame uma secretária que dá para aumentar e diminuir o tamanho e colocar no nível perfeito para estar com a minha cadeira numa posição em que não me cause nenhuma dor, seja na cervical, nos braços ou assim. De resto, tenho uma casa de banho adaptada e isso também ajudou muito (...)”.* (entrevista 3, caso 1)

Na NELO não foram feitas quaisquer adaptações visto que o único colaborador com deficiência tem uma incapacidade cognitiva e não motora e, como era um trabalho que ele já fazia na instituição MADI, foi apenas dar continuidade nas instalações da empresa. O responsável pelo serviço de RH admite, ainda, que não saberia se teriam condições de acolher uma pessoa com deficiência motora visto que *“a empresa tem muitas escadas e não existem casas de banho adaptadas”* (entrevista 1, caso 2).

Em ambas as organizações estudadas, tudo o que seja relacionado com higiene e segurança e medicina no trabalho é realizado por empresas externas especializadas nessa

área. No entanto, admitem que o processo é igual para colaboradores com e sem deficiência, existindo apenas uma nuance diferente que é o facto de os colaboradores com deficiência já trazerem consigo “*um atestado sobre a sua incapacidade, no qual está explícito o tipo e grau de incapacidade*” (entrevista 2, caso 1).

## Capítulo 4 – Discussão de Resultados e Principais Conclusões

### 4.1. Discussão das Principais Resultados

As políticas de inclusão parecem fazer parte da gestão de ambas as organizações estudadas.

Apesar de serem organizações com propósitos muito diferentes, ambas preocupam-se em aceitar as diferenças dos seus colaboradores, tornando-as num potencial a desenvolver.

A APPACDM faz um trabalho diário incansável no desenvolvimento dos seus utentes para que estes ganhem competências para não só serem incluídos no mercado de trabalho, mas também na sociedade em geral, sendo estes os propósitos da associação; no entanto, a associação optou por dar o seu exemplo ao contratar pessoas com deficiência para a organização e até recrutar internamente os seus utentes para a função de trabalhadores auxiliares.

A NELO também se revelou um bom exemplo ao acolher para os seus quadros um trabalhador com uma deficiência intelectual/cognitiva porque acredita que isso cria valor para a organização e porque o fundador da empresa tem uma pequena incapacidade motora.

Desta forma, podemos dizer que ambas as organizações estão, apesar de formas diferentes, mais sensibilizadas para a deficiência. A APPACDM porque apoia pessoas com deficiência e/ou incapacidade e a NELO porque o fundador tem uma pequena incapacidade motora.

É importante, aqui, notar que a NELO contratou uma pessoa com deficiência através de uma associação equiparada à APPACDM, o que nos leva a crer que o facto de os utentes das instituições fazerem trabalhos para algumas empresas pode ajudar à sua integração em alguma organização.

Os colaboradores de ambas as organizações parecem estar verdadeiramente incluídos nas respetivas empresas porque sentem que fazem parte da equipa de trabalho e vêm as suas necessidades de pertença e exclusividade satisfeitas. Contudo, sabemos por alguns entrevistados que nem sempre isso acontece em outras empresas e que ainda existe muito preconceito relativamente à deficiência, algo que não existe nestas duas instituições porque já estão sensibilizados para tal.

No que concerne às barreiras/dificuldades que as pessoas com deficiência encontram para a sua inclusão no mercado de trabalho, praticamente todas as que foram

proferidas pelos entrevistados vão ao encontro das encontradas na literatura. No entanto, os entrevistados não consideraram a baixa qualificação das pessoas com deficiência como um entrave.

Outra questão pertinente prende-se com o facto de a literatura apontar como barreira o facto de se negarem “oportunidades iguais de desempenho ou oferecerem recompensas desiguais” e na realidade destas organizações não existe um sistema de avaliação de desempenho nem um sistema de recompensas e, por isso, não se consegue refutar esta questão.

Nas soluções/medidas, a literatura e as respostas dos entrevistados também são muito parecidas; contudo, nenhum dos entrevistados falou da qualificação das pessoas com deficiência, da melhoria das acessibilidades ou da adaptação dos postos de trabalho, focando-se mais na mudança de mentalidades, no papel das escolas e universidades, na sensibilização e na intervenção precoce.

A questão de expor os gestores a pessoas com deficiência a trabalhar para que possam ver as suas capacidades também é defendida em ambas as instituições.

Quando passamos à função Recursos Humanos e ao seu papel na inclusão de pessoas com deficiência e/ou incapacidade, de todos os papéis que a literatura enumera, os técnicos de RH entrevistados apontam apenas para o papel de acompanhamento e desenvolvimento do colaborador, fazer com que ele se sinta bem e que seja tratado de forma justa, o que nos leva a crer que os técnicos de RH não estão conscientes dos seus papéis e da sua importância na inclusão deste grupo minoritário.

Quando entramos nas práticas de gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos, podemos afirmar que ambas as organizações têm práticas inclusivas nos processos de recrutamento e seleção e que muitos dos resultados vão ao encontro à literatura, nomeadamente as parcerias com instituições e os anúncios de emprego online, a importância que é dirigida à qualificação para o cargo, sendo que qualquer pessoa com deficiência pode ser aceite para qualquer cargo/função independentemente da sua deficiência e/ou incapacidade, a adequação do discurso nas entrevistas de seleção para que as pessoas com deficiência possam compreender melhor, sendo que nenhuma das organizações coloca impedimento ao acolhimento destas pessoas devido às suas dificuldades.

A nível de distribuição funcional são ambas muito inclusivas, tentando sempre que o posto de trabalho se adeque à pessoa com deficiência e não o contrário.

Porém, a nível contratual podemos afirmar que existe uma maior precariedade na APPACDM do que na NELO, mas também podemos associar ao facto de a APPACDM ser uma instituição sem fins lucrativos e não conseguir efetivar as pessoas por uma questão de sustentabilidade.

O acolhimento e integração é igual para todos os colaboradores em ambas as instituições, sendo que só aumenta o período de integração.

Igualmente como na literatura, a APPACDM atribui um tutor e a formação informal é dada por este e é aqui que difere muito da NELO, porque aqui é realizada uma formação em contexto de trabalho formal ministrada pelo IEFP nas instalações da empresa. Porém, a APPACDM tem um manual do colaborador no qual está explícito a forma de tratamento a dar às pessoas com deficiência que acompanha constantemente os tutores e ainda possui um inquérito por questionário com o objetivo de perceber quais as adaptações que precisam ser realizadas, as dificuldades de cada pessoa e ainda um espaço para esclarecimento de dúvidas.

Assim como na literatura, todos os entrevistados consideraram o relacionamento interpessoal a base para a inclusão das pessoas com deficiência na empresa, sendo que em ambas as empresas o relacionamento interpessoal é muito bom, todavia a APPACDM, como é uma instituição que apoia pessoas com deficiência, para eles já é normal porque é o dia a dia de todos que lá trabalham.

Na NELO, apesar de ser um bom relacionamento, o colaborador com deficiência está numa secção mais isolada da fábrica e só lida com mais três colegas de trabalho, daí não termos grande base para comparação.

Relativamente a sistemas de avaliação de desempenho, sistemas de recompensas e gestão de carreiras não há grandes conclusões a tirar, visto que na APPACDM ainda estão a desenvolver esses processos e a gestão de carreiras e recompensas é muito difícil numa instituição sem fins lucrativos e na NELO a gestão de carreiras não existe e a gestão de desempenho e recompensas, apesar de existir em toda a fábrica, não existe para a secção onde o colaborador com deficiência está inserido.

A formação e desenvolvimento na APPACDM existe para todos os colaboradores e existe a preocupação de todos os anos fazerem um levantamento de necessidades de formação, enquanto que na NELO é tudo realizado pelo IEFP, as formações são quase sempre as mesmas e os colaboradores são escolhidos aleatoriamente, o que faz com que uns tenham a mesma formação várias vezes e outros não tenham nenhuma, que é o que tem acontecido ao colaborador com deficiência.



O clima que se vive em ambas as organizações aparenta ser muito bom, calmo e tranquilo, sem qualquer preconceito para com as pessoas com deficiência, o que, como diz a literatura, faz com que os colaboradores se sintam bem, levando ao sucesso da integração.

Porém, parece que existe um maior clima de inclusão na APPACDM do que na NELO, porque na APPACDM há espaço à participação e envolvimento de todos na tomada de decisões que não existe na NELO. Nesta empresa também parece haver uma cultura de tutela, por colocarem o colaborador com deficiência num lugar mais isolado da fábrica e por os colegas sentirem que têm de ter mais cuidado com ele do que com os outros, o que não acontece na APPACDM porque pessoas com e sem deficiência trabalham juntas e não há essa preocupação e cuidado a mais com elas por terem alguma incapacidade, dizendo que até se esquecem que eles têm alguma deficiência, para além de que todos participam nas decisões e contribuem com as suas ideias para a melhoria contínua.

As duas organizações parecem praticar uma liderança inclusiva, um estilo de gestão mais diretivo e os líderes são inclusivos e relacionais, pois como nos revela a literatura, são líderes que se sentem responsáveis pelo desenvolvimento das pessoas com deficiência, que transpõem as barreiras de preconceitos impostos pela sociedade, que valorizam os seus atributos, que conseguem reter os trabalhadores com deficiência, conhecem os seus limites e potencial, previnem preconceitos e discriminação e sentem-se gratos por terem a oportunidade de trabalharem com este público.

A nível de satisfação das pessoas com deficiência, todas elas estavam muito satisfeitas com a forma de tratamento, com o bom ambiente de trabalho, com as adaptações realizadas nos postos de trabalho e com o facto de estarem a ter a oportunidade de ser útil e conseguirem ter alguma independência financeira.

Isto leva-nos a concluir que as fontes de satisfação das pessoas com deficiência prendem-se mais com questões do clima e cultura da empresa, com o facto de se sentirem integrados, de sentirem que se preocupam com eles e de serem socialmente úteis e independentes.

A literatura diz-nos que a insatisfação das pessoas com deficiência se prende com as escassas oportunidades de crescimento profissional e possibilidade de carreira, que é o que realmente os colaboradores com deficiência destas organizações não têm, mas também não pareceram dar grande importância a essa questão porque para eles sentirem-se bem e acolhidos no local de trabalho já era algo raro e disseram ter sorte por isso.

No que toca à comunicação, a APPACDM possui um documento onde está explícito exatamente como o tutor deve passar a mensagem. Se recorrermos à literatura,

podemos perceber que pode haver aqui algum elevado protecionismo ou infantilização do colaborador. Para além disso, em ambas as organizações, quando se quer passar uma mensagem importante, esta só é dada ao colaborador com deficiência através do seu tutor ou, no caso da NELO, do seu chefe de secção ou do responsável de Recursos Humanos e quando o colaborador quer passar alguma mensagem, o processo é o mesmo, sendo este o único tipo de comunicação.

Em relação à área de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho, a APPACDM, por ser uma instituição que apoia pessoas com deficiência, já possui todas as acessibilidades previstas na lei e, por isso, só precisarem de fazer algumas adaptações nos postos de trabalho, nomeadamente secretárias elevatórias, criar mais espaço à volta destas e construção de casas de banho adaptadas para pessoas com cadeiras de rodas. Na NELO, por sua vez, pelo facto de ter acolhido uma pessoa com deficiência cognitiva/intelectual não precisou de fazer qualquer adaptação, mas se tivesse de acolher alguém com uma incapacidade motora não iria ter as acessibilidades necessárias.

A medicina do trabalho está entregue a entidades externas em ambas as organizações. A APPACDM cumpre a Diretiva 89/391/CEE ao adaptar o trabalho aos trabalhadores e não oposto, cumpre também a Diretiva 89/654/CEE ao conceber locais de trabalho tendo em conta os trabalhadores deficientes, como é o caso das casas de banho adaptadas, da adequação dos postos de trabalho, entre outras. A Diretiva 89/655/CEE também é cumprida com a disponibilização de equipamentos de trabalho adequados e que permitem a segurança e saúde dos trabalhadores aquando da sua utilização, nomeadamente o caso das secretárias elevatórias para que a pessoa com deficiência em questão não fique com dores. Também cumpre a Diretiva 2000/78/CE ao garantir o respeito pelo princípio da igualdade de tratamento das pessoas com deficiência através das adaptações que foi fazendo.

A tecnologia assistida parece ser algo ainda muito longínquo. Alguns já ouviram falar, outros não, mas ainda não é algo que fosse pensado ou falado.

Para concluir, ambas as organizações estudadas têm práticas inclusivas e preocupam-se muito com o bem-estar, o acolhimento e o bom ambiente de trabalho para que estas pessoas se sintam bem e felizes no local de trabalho.

Porém, focam-se muito no recrutamento e integração, mas depois não existem práticas de desenvolvimento, retenção, gestão de desempenho, desenvolvimento de carreiras e sistemas de recompensas.

As empresas precisam de continuar a fazer bem a primeira parte, mas depois de a pessoa com deficiência e/ou incapacidade estar lá dentro, precisam de geri-las de outra forma. No entanto, isto também acontece porque as pessoas com deficiência, como já tiveram tantos problemas em outras situações profissionais, consideram que já é uma sorte o bom ambiente de trabalho (é o que mais valorizam).

Também é possível perceber que nestas duas organizações, as pessoas já estão mais sensibilizadas para a deficiência do que outras onde alguns entrevistados já trabalharam. As pessoas com deficiência entrevistadas usam a expressão “*no mundo lá fora não é assim*”.

Apesar de toda a evolução, das novas políticas e apoios, da maior abertura por parte das empresas, ainda continuar a existir muitos preconceitos e estereótipos ao ponto de as empresas não quererem divulgar que os seus produtos são feitos por pessoas com deficiência. A própria Lei de Quotas é discriminatória e segrega este grupo minoritário ao atribuir apoios apenas a empresas que contratem pessoas com incapacidade superior a 60%, não tendo em conta as pessoas com incapacidade inferior a este número.

Para terminar, os profissionais de Recursos Humanos não têm ainda noção do importante papel que têm na inclusão de pessoas com deficiência e/ou incapacidade e ainda é muito necessário e urgente desenvolver práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos para estas pessoas.

#### **4.2. Contributos do Estudo**

Com o presente estudo, procurou-se compreender como as organizações estão a integrar as pessoas com deficiência e/ou incapacidade no mercado de trabalho, em particular o papel atribuído à gestão de RH enquanto facilitador dessa integração.

Ressalta aqui, a importância do trabalho realizado pelas associações que apoiam pessoas com deficiência e/ou incapacidade que tem levado a que estas pessoas se consigam desenvolver e ter mais oportunidades no mercado de trabalho e na sociedade, como foi o caso de um dos colaboradores da empresa do segundo setor.

É notório os bons resultados que as parcerias entre empresas e instituições têm na inclusão deste grupo minoritário.

No entanto, é de realçar também que este estudo traz-nos uma grande evidência que é o facto de os profissionais de Recursos Humanos não estarem conscientes do importante papel que têm na inclusão destas pessoas e que são necessárias práticas de gestão e

desenvolvimento de recursos humanos direcionadas para as necessidades das pessoas com deficiência e/ou incapacidade.

Também foi possível perceber a grande lacuna que existe na Lei de Quotas, ao apenas apoiar pessoas com incapacidade superior a 60%.

Por fim, a nível societal percebeu-se que ainda existe um longo caminho a percorrer para acabar com preconceitos e estereótipos em relação à deficiência, que passa pela intervenção precoce e pela sensibilização para este tema desde o pré-escolar até às universidades.

### **4.3. Limitações do Estudo**

As grandes limitações deste estudo prendem-se com o facto de terem sido escolhidas duas organizações que já estão mais familiarizadas e sensibilizadas para a deficiência, o que pode não nos dar uma imagem fiel da realidade das empresas; e o facto de em uma das empresas ter apenas um colaborador com deficiência também não nos mostra a realidade de como seria ter mais colaboradores com deficiência.

Outra limitação passa pelo número de pessoas com deficiência entrevistadas que deveriam ter sido mais para nos dar uma melhor perceção da realidade, para além do facto de todas as pessoas com deficiência entrevistadas possuírem uma incapacidade cognitiva/intelectual, exceto uma que tinha uma incapacidade física. O facto de este estudo ter coincido com o período de pandemia Covid-19 dificultou em muito o acesso a mais participantes.

Também não foi possível utilizar o método de observação participante que seria algo interessante para perceber se as empresas cumpriam as recomendações da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho para obter adaptações razoáveis e um local de trabalho seguro para o trabalhador com deficiência,

### **4.4. Súmula Conclusiva**

Apesar de ambas as organizações estudadas se preocuparem com a inclusão das pessoas com deficiência e/ou incapacidade, é clara a conclusão de que a APPACDM, por ser uma associação que apoia este grupo de pessoas, está mais preparada para lidar com as necessidades deste grupo do que a NELO.

Também é claro que as parcerias entre associações e empresas é uma ótima medida de apoio à inclusão, tendo sido desta forma que a NELO acolheu uma pessoa com deficiência, ao mesmo tempo que facilitou a integração do seu atual colaborador, uma vez que ele já fazia esse trabalho na associação.

A Lei de Quotas também carece de algumas alterações para se tornar mais inclusiva. A intervenção precoce e a sensibilização para esta problemática deverá iniciar-se desde cedo nas escolas, pois os participantes no estudo consideram que será uma estratégia de enorme importância para quebrar preconceitos e estereótipos e se tornar algo “normal”.

A nível de práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos ainda há um longo caminho a percorrer, principalmente no que concerne a formação e desenvolvimento, gestão de carreiras e retenção.

Aparentemente, existe uma grande preocupação e cuidado no momento de acolhimento, mas depois de a pessoa já estar na organização não existem grandes práticas de desenvolvimento do colaborador.

Também é notório que os profissionais de Recursos Humanos ainda não têm a perceção do importante papel que podem desempenhar nesta problemática, sendo igualmente muitas as limitações formais que encontram para promoverem uma efetiva gestão de recursos humanos inclusiva.

Em suma, é fundamental quebrar preconceitos e estereótipos desde a infância, existir maior entreajuda entre empresas e associações e criar práticas de recursos humanos que vão ao encontro das necessidades deste grupo minoritário, sendo que isto exige, por parte dos agentes institucionais envolvidos mais atenção para as questões da diversidade mas também maior disponibilidade para investir na formação e na sensibilização dos profissionais, em particular os que tenham uma intervenção mais direta na gestão e desenvolvimento das pessoas com incapacidade ou deficiência.

## Referências Bibliográficas

- ✓ Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2020, Novembro 9). Retirado de: <https://osha.europa.eu/pt>
- ✓ Andrade, A., Silva, I. & Veloso, A. (2017). Integração profissional de pessoas com deficiência visual: Das práticas organizacionais às atitudes individuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, **17(2)**, 80-88. URL: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/52272>
- ✓ Assis, A. & Carvalho-Freitas, M. (2014). Estudo de caso sobre a inserção de pessoas com deficiência numa organização de grande porte. *Revista Eletrónica de Administração*, Vol. 20, N.2, 496-528. URL: [https://www.researchgate.net/publication/275606613\\_ESTUDO\\_DE\\_CASO\\_SO\\_BRE\\_A\\_INSERTAO\\_DE\\_PESSOAS\\_COM\\_DEFICIENCIA\\_NUMA\\_ORGANIZACAO\\_DE\\_GRANDE\\_PORTE](https://www.researchgate.net/publication/275606613_ESTUDO_DE_CASO_SO_BRE_A_INSERTAO_DE_PESSOAS_COM_DEFICIENCIA_NUMA_ORGANIZACAO_DE_GRANDE_PORTE)
- ✓ Assunção, R., Carvalho-Freitas, M. & Oliveira, M. (2015). Satisfação no trabalho e oportunidades de desenvolvimento da carreira entre profissionais com deficiência. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, **15(4)**, 340-351. URL: [https://www.researchgate.net/publication/286764203\\_Satisfacao\\_no\\_trabalho\\_e\\_oportunidades\\_de\\_desenvolvimento\\_da\\_carreira\\_entre\\_profissionais\\_com\\_deficiencia](https://www.researchgate.net/publication/286764203_Satisfacao_no_trabalho_e_oportunidades_de_desenvolvimento_da_carreira_entre_profissionais_com_deficiencia)
- ✓ Bahia, M. & Schommer, P. (2010). Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. *Organizações & Sociedade*, Vol. 17, N.54, 439-461. URL: [https://www.researchgate.net/publication/274828160\\_Insertao\\_profissional\\_de\\_pessoas\\_com\\_deficiencia\\_nas\\_empresas\\_responsabilidades\\_praticas\\_e\\_caminhos](https://www.researchgate.net/publication/274828160_Insertao_profissional_de_pessoas_com_deficiencia_nas_empresas_responsabilidades_praticas_e_caminhos)
- ✓ Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo* (1ª Edição). Lisboa: Edições 70.
- ✓ Carvalho-Freitas, M., Toledo, I., Nepomuceno, M., Suzano, J. & Almeida, L. (2010). Socialização Organizacional de pessoas com deficiência. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 50, N.3, 264-275. URL: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902010000300003](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000300003)
- ✓ Decreto – Lei Nº 131/2013, de 11 de Setembro. Diário da República nº 175/2013, Série I de 11.09.2013. Ministério da Economia. Acedido a 8 de Novembro de 2020 em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/500020/details/maximized>

- ✓ Decreto – Lei Nº 290/2009, de 12 de Outubro. Diário da República nº 197/2009, Série I de 12.10.2009. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Acedido a 8 de Novembro de 2020 em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/491685/details/maximized>
- ✓ Decreto – Lei Nº 29/2001, de 3 de Fevereiro. Diário da República nº 29/2001, Série I – A de 03.02.2001. Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública. Acedido a 8 de Novembro de 2020 em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/315563/details/maximized>
- ✓ Diretiva 2000/78/CE do Conselho, de 27 de Novembro. Acedido a 9 de Novembro de 2020 em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000L0078&from=PT>
- ✓ Diretiva 89/654/CEE do Conselho, de 30 de Novembro. Acedido a 9 de Novembro de 2020 em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:01989L0654-20070627&from=FR>
- ✓ Diretiva 89/391/CEE do Conselho, de 12 de Junho. Acedido a 9 de Novembro de 2020 em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:31989L0391&from=en>
- ✓ Diretiva 89/655/CEE do Conselho, de 10 de Abril. Acedido a 9 de Novembro de 2020 em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:62001CJ0065&from=PT>
- ✓ Freitas, M. & Marques, A. (2010). Inserção de pessoas com deficiência em organizações brasileiras: um estudo com empresas socialmente responsáveis. *Revista Eletrónica de Gestão Organizacional*, **8(3)**, 483-502. URL: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21664>
- ✓ Fujimoto, Y., Rentschler, R., Le, H., Edwards, D. & Hartel, C. (2013). Lessons learned from community organizations: Inclusion of people with disabilities and others. *British Journal of Management*, **25(3)**. URL: [https://www.researchgate.net/publication/256199215\\_Lessons\\_Learned\\_from\\_Community\\_Organizations\\_Inclusion\\_of\\_People\\_with\\_Disabilities\\_and\\_Others\\_British\\_Journal\\_of\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/256199215_Lessons_Learned_from_Community_Organizations_Inclusion_of_People_with_Disabilities_and_Others_British_Journal_of_Management)
- ✓ Goulão, J. (2021, 1 de Maio). Governo vai criar uma agência de emprego para pessoas com deficiência. *Observador*. URL: <https://observador.pt/2021/05/01/pessoas-com-deficiencia-passam-a-ter-agencia-especifica-para-emprego/>

- ✓ Ideias, B. (2019). *O papel dos serviços de recursos humanos na inclusão de pessoas com deficiência nas empresas*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora. URL: <http://rdpc.uevora.pt/handle/10174/24857>
- ✓ Instituto Nacional para a Reabilitação. (2020). *ENIPD – Estratégia Nacional para a Inclusão de Pessoas com Deficiência 2021-2025*. URL: <https://www.inr.pt/documents/11309/284924/ENIPD.pdf/5bce7969-0918-4013-b95d-2a5a35a870c5>
- ✓ Kaye, H., Jans, L. & Jones, E. (2011). Why don't employers hire and retain workers with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21, 526-536. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3217147/>
- ✓ Kirch, L. & Diehl, L. (2014). Inclusão de pessoas com deficiência a partir da percepção dos líderes de uma empresa do ramo alimentício. *Estudo & Debate*, Vol. 21, N.1, 73-91. URL: <http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/603>
- ✓ Kulkarni, M. (2016). Organizational career development initiatives for employees with a disability. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, N.14, 1662-1679. URL: [https://www.researchgate.net/publication/292670665\\_Organizational\\_career\\_development\\_initiatives\\_for\\_employees\\_with\\_a\\_disability](https://www.researchgate.net/publication/292670665_Organizational_career_development_initiatives_for_employees_with_a_disability)
- ✓ Kulkarni, M. & Lengnick-Hall, M. (2013). Obstacles to success in the workplace for people with disabilities: a review and research agenda. *Human Resource Development Review*, 13(2), 158-180. URL: [https://www.researchgate.net/publication/275452534\\_Obstacles\\_to\\_Success\\_in\\_the\\_Workplace\\_for\\_People\\_With\\_Disabilities\\_A\\_Review\\_and\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/275452534_Obstacles_to_Success_in_the_Workplace_for_People_With_Disabilities_A_Review_and_Research_Agenda)
- ✓ Kulkarni, M. & Lengnick-Hall, M. (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management*, 50(4), 521-540. URL: [https://www.researchgate.net/publication/230080512\\_Socialization\\_of\\_people\\_with\\_disabilities\\_in\\_the\\_workplace](https://www.researchgate.net/publication/230080512_Socialization_of_people_with_disabilities_in_the_workplace)
- ✓ Lara, L., Campos, E., Stefano, S. & Andrade, S. (2016). Diversidade e inclusão: um estudo das práticas de gestão de recursos humanos para pessoas com deficiência (PcDs). *Revista Espacios*, Vol. 37, N.3. URL: [https://www.researchgate.net/publication/320069607\\_Diversidade\\_e\\_inclusao\\_u\\_m\\_estudo\\_das\\_praticas\\_de\\_gestao\\_de\\_recursos\\_humanos\\_para\\_Pessoas\\_com\\_De](https://www.researchgate.net/publication/320069607_Diversidade_e_inclusao_u_m_estudo_das_praticas_de_gestao_de_recursos_humanos_para_Pessoas_com_De)



[ficiencias PcDs Inclusion and diversity a study of human resources management practices for people with d](#)

- ✓ Lei Nº 4/2019, de 10 de Janeiro. Diário da República nº 7/2019. Série I de 10.01.2019. Assembleia da República. Acedido a 8 de Novembro de 2020 em <https://dre.pt/home/-/dre/117663335/details/maximized>
- ✓ Lei Nº 102/2009, de 10 de Setembro. Diário da República nº 176/2009, Série I de 10.09.2009. Assembleia da República. Acedido a 8 de Novembro de 2020 em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/490009/details/maximized>
- ✓ Lei Nº 38/2004, de 18 de Agosto. Diário da República nº 194/2004, Série I – A de 18.08.2004. Assembleia da República. Acedido a 8 de Novembro de 2020 em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/480708/details/maximized>
- ✓ Lessard-Hébert, M., Goyette, G. & Boutin G. (1990). *Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas* (1ª Edição). Lisboa: Instituto Piaget
- ✓ Lima, M. (2016). Online recruitment of people with disabilities: technology in favor of diversity?. *Revista de Administração Mackenzie*, **17(2)**, 42-66. URL: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712016000200042](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712016000200042)
- ✓ Maccali, N., Kuabara, P., Roglio, K. & Boehs, S. (2015). As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 16, N.2. URL: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712015000200157](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000200157)
- ✓ Maia, A. & Carvalho-Freitas, M. (2015). O Trabalhador com deficiência na organização: Um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. *Revista Eletrónica de Administração*, Vol. 21, N.3, 689-718. URL: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112015000300689&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112015000300689&script=sci_abstract&tlng=pt)
- ✓ Martins, D. (2013). “*Gestão e Retenção de Repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas*”. 1ª edição, Madrid: Bubok Publishing S.L., Páginas:310, ISBN Papel: 978-84-686-3150-9 e ISBN Ebook: 978-84-686-3177-6, 24 citações no scholar google citations. disponível em <http://www.bubok.pt/livros/6551/GESTAO-E-RETENCAO-DE-REPATRIADOS-um-estudo-empirico-em-empresas-portuguesas>

- ✓ Martins, D. & Cruz, R. M. (2019). *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica* (Coord.). Lisboa: Editora RH, Páginas 316, ISBN 978-972-8871-68-0 (<https://www.editorarh.pt/pt/livro/104/gesto-do-talento-em-organizaes-da-pennsula-ibrica>)
- ✓ Martins, D.; Gomes, J. & Santos, C. (2019) A era do trabalho 5.0: be human with smart technology (pp. 243-285). In C. Machado & P. J. Davim (Ed.) *MBA para Gestores e Engenheiros*. Lisboa: Edições Sílabo, ISBN 978-989-561-007-5. (<http://www.silabo.pt/livros.asp?num=648>)
- ✓ Martins, D. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas*. XVIII Luso-Spanish Conference on Management: Innovation, Entrepreneurialship, Knowledge and Enterprise in Competitiveness. Faculty of Economics and Management, University of Porto, february 7-8. Publicado nas atas da conferência (CD-ROM), 13 páginas, ISBN:978-989-20-1009-0.
- ✓ Mckinney, E. & Swartz, L. (2019). Employment integration barriers: experiences of people with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2019.1579749?journalCode=rjh20>
- ✓ Observatório da Deficiência e dos Direitos Humanos. (2020). *Pessoas com Deficiência em Portugal – Indicadores de Direitos Humanos 2019*. URL: <http://oddh.iscsp.ulisboa.pt/index.php/pt/>
- ✓ Oliveira, U. & Rodriguez, M. (2004). Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. *XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. URL: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0707\\_0034.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0034.pdf)
- ✓ Quintão, C., Martinho, A. & Gomes, M. (2018). As empresas sociais de inserção na promoção do emprego e inclusão social a partir de estudos de caso europeus. *Revista Eletrónica Gestão & Sociedade*, Vol. 13, N. 32, 2349-2366. URL: [https://www.researchgate.net/publication/323735156\\_As\\_empresas\\_sociais\\_de\\_insercao\\_na\\_promocao\\_do\\_emprego\\_e\\_inclusao\\_social\\_a\\_partir\\_de\\_estudos\\_de\\_caso\\_europeus](https://www.researchgate.net/publication/323735156_As_empresas_sociais_de_insercao_na_promocao_do_emprego_e_inclusao_social_a_partir_de_estudos_de_caso_europeus)
- ✓ Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª Edição) Lisboa: Gradiva.

- ✓ Randel, A., Galvin, B., Shore, L., Ehrhart, K., Chung, B., Dean, M. & Kedharnath, U. (2018). Inclusive Leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28, 190-203. URL: [https://www.researchgate.net/publication/318741837\\_Inclusive\\_leadership\\_Realizing\\_positive\\_outcomes\\_through\\_belongingness\\_and\\_being\\_valued\\_for\\_uniqueness](https://www.researchgate.net/publication/318741837_Inclusive_leadership_Realizing_positive_outcomes_through_belongingness_and_being_valued_for_uniqueness)
- ✓ Ribeiro, M., Ribeiro, F. (2012). O desenvolvimento da carreira de pessoas com deficiência em empresas: dificuldades e perspectivas. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, Vol. 5, N.1, 127-145. URL: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202012000100009](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202012000100009)
- ✓ Santos, L., Fabrício, A., Rotili, L. & Baggio, D. (2017). Os processos de gestão de pessoas a partir da inclusão de pessoas com deficiência. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Vol. 8, N.3, 38-58. URL: [https://www.researchgate.net/publication/334332085\\_Os\\_processos\\_de\\_gestao\\_d\\_e\\_pessoas\\_a\\_partir\\_da\\_inclusao\\_de\\_pessoas\\_com\\_deficiencia](https://www.researchgate.net/publication/334332085_Os_processos_de_gestao_d_e_pessoas_a_partir_da_inclusao_de_pessoas_com_deficiencia)
- ✓ Segurança Social Direta. Balcão da Inclusão (2021, Fevereiro 5). Retirado de: <https://www.seg-social.pt/balcao-da-inclusao>
- ✓ Segurança Social Direta. Prestação Social para a Inclusão (2021, Fevereiro 5). Retirado de: <https://www.seg-social.pt/prestacao-social-para-a-inclusao>
- ✓ Shen, J., Chanda, A., Netto, B. & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, N.2, 235-251. URL: [https://www.researchgate.net/publication/238318958\\_Managing\\_Diversity\\_through\\_Human\\_Resource\\_Management\\_An\\_International\\_Perspective\\_and\\_Conceptual\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/238318958_Managing_Diversity_through_Human_Resource_Management_An_International_Perspective_and_Conceptual_Framework)
- ✓ Shore, L., Randel, A., Chung, B., Dean, M., Ehrhart, K. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4). URL: [https://www.researchgate.net/publication/228875556\\_Inclusion\\_and\\_Diversity\\_in\\_Work\\_Groups\\_A\\_Review\\_and\\_Model\\_for\\_Future\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/228875556_Inclusion_and_Diversity_in_Work_Groups_A_Review_and_Model_for_Future_Research)

- ✓ Shore, L., Chung-Herrera, B., Dean, M., Ehrhart, K., Jung, D., Randel, A. & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, Vol.19, 117-133. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482208000855>
- ✓ Silva, A. & Helal, D. (2017). A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro: perspectivas e desafios. *Revista FSA*, Vol. 14, N.15, 32-54. URL: [https://www.researchgate.net/publication/319428933\\_A\\_Inclusao\\_de\\_Pessoas\\_com\\_Deficiencia\\_no\\_Mercado\\_de\\_Trabalho\\_Brasileiro\\_Perspectivas\\_e\\_Desafios](https://www.researchgate.net/publication/319428933_A_Inclusao_de_Pessoas_com_Deficiencia_no_Mercado_de_Trabalho_Brasileiro_Perspectivas_e_Desafios)
- ✓ Souza, A., Palhares, J., Santos, T. & Rosa, M. (2019). Empresa Inclusiva? Uma análise comparativa entre os discursos de trabalhadores com deficiência e os gestores de uma empresa cooperativa. *Revista Gestão e Planejamento*, Vol. 20, 218-238. URL: [https://www.researchgate.net/publication/335200009\\_Empresa\\_inclusiva\\_Uma\\_analise\\_comparativa\\_entre\\_os\\_discursos\\_de\\_trabalhadores\\_com\\_deficiencia\\_e\\_os\\_de\\_gestores\\_de\\_uma\\_empresa\\_cooperativa](https://www.researchgate.net/publication/335200009_Empresa_inclusiva_Uma_analise_comparativa_entre_os_discursos_de_trabalhadores_com_deficiencia_e_os_de_gestores_de_uma_empresa_cooperativa)
- ✓ Valle, S., Saboia, J., Paula, V. & Grimaldi, W. (2013). A inclusão das pessoas com deficiência nas organizações. *IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. URL: [https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/IX-CNEG-2013/T13\\_0621\\_3648.pdf](https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/IX-CNEG-2013/T13_0621_3648.pdf)
- ✓ Vieira, F. (2018). O papel dos recursos humanos na inclusão de pessoas com deficiência. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*. URL: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/inclusao-pessoas-deficiencia.html>
- ✓ Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage. Thousand Oaks, California

# **ANEXOS**

## Anexo 1 – Barreiras/Dificuldades na Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho

Barreiras/Dificuldades	Autores
<p>Barreiras funcionais (barreiras arquitetônicas e dificuldade de acesso ao local de trabalho e ao transporte)</p> <p>“muitas escadas ou degraus em áreas comuns de acesso (restaurante, portaria, banheiros), falta de banheiros adaptados, falta de sinalizações apropriadas para as pessoas com deficiência visual e auditiva” (Assis <i>et al.</i>, 2014)</p>	<p>Assis <i>et al.</i> (2014)</p> <p>Carvalho – Freitas <i>et al.</i> (2010)</p> <p>Kaye <i>et al.</i> (2011)</p>
<p>Baixa qualificação das pessoas com deficiência</p>	<p>Assis <i>et al.</i> (2014)</p> <p>Maia <i>et al.</i> (2015)</p> <p>Ideias (2019)</p> <p>Kulkarni <i>et al.</i> (2013)</p> <p>Andrade <i>et al.</i> (2017)</p>
<p>Falta de conhecimento por parte dos gestores da capacidade produtiva das pessoas com deficiência</p>	<p>Assis <i>et al.</i> (2014)</p> <p>Silva <i>et al.</i> (2017)</p> <p>Kulkarni (2016)</p> <p>Ideias (2019)</p> <p>Andrade <i>et al.</i> (2017)</p> <p>Carvalho-Freitas <i>et al.</i> (2010)</p> <p>Vieira (2018)</p> <p>Freitas <i>et al.</i> (2010)</p>
<p>Falta de conhecimento e de preparação dos gestores e colegas de trabalho sobre as deficiências e como lidar com elas</p> <p>“Muitos empregadores (...) não contratam pessoas com deficiência por recearem que elas possam lesionar-se ou faltar devido a problemas de saúde inerentes à deficiência (...) ou, ainda, por temerem reações menos positivas por parte de colegas e/ou clientes” (Andrade <i>et al.</i>, 2017)</p>	<p>Assis <i>et al.</i> (2014)</p> <p>Kaye <i>et al.</i> (2011)</p> <p>Ideias (2019)</p> <p>Maia <i>et al.</i> (2015)</p> <p>Souza <i>et al.</i> (2019)</p> <p>Andrade <i>et al.</i> (2017)</p>

<b>Barreiras/Dificuldades</b>	<b>Autores</b>
Elevado protecionismo da família e a falta de estímulo por parte desta	Maia <i>et al.</i> (2015) Ribeiro <i>et al.</i> (2012)
“Falta de flexibilização em relação ao perfil exigido” devido à procura do perfil ideal	Maia <i>et al.</i> (2015) Kulkarni <i>et al.</i> (2013)
“Falta de recursos das instituições para a qualificação profissional”	Maia <i>et al.</i> (2015)
“Dificuldades de adequação do ambiente e das condições de trabalho”  “A falta de diversos equipamentos que fazem falta a estas pessoas não só para a sua deslocação, mas também para o seu desempenho profissional” (Ideias, 2019)	Maccali <i>et al.</i> (2015) Kaye <i>et al.</i> (2011) Ideias (2019)
Instabilidade económica  “Quando a economia está em situação normal, ou seja, quando está em crescimento é mais difícil inserir as pessoas portadoras de necessidades especiais nas empresas, porém, quando a economia está em crise, gerando mais desemprego, os primeiros a serem demitidos são os portadores de necessidades especiais” (Vieira,2018)	Maccali <i>et al.</i> (2015) Vieira (2018)
As pessoas com deficiência têm “medo de não satisfazer as expectativas”	Ribeiro <i>et al.</i> (2012)
Falta de autonomia das pessoas com deficiência	Ribeiro <i>et al.</i> (2012) Andrade <i>et al.</i> (2017)
Os empregadores consideram que as pessoas com deficiência não conseguem estar num trabalho porque nunca foram habituados a essa rotina, pois sempre viveram dependentes dos outros	Ribeiro <i>et al.</i> (2012)
“Contratação baseada em benefícios de imagem ou na obrigatoriedade da lei de quotas”	Souza <i>et al.</i> (2019) Vieira (2018) Carvalho-Freitas <i>et al.</i> (2010)

<b>Barreiras/Dificuldades</b>	<b>Autores</b>
“Políticas de gestão inclusiva que são ineficazes na prática”	Souza <i>et al.</i> (2019)
“Visão distorcida de inclusão que a gestão possui. (...) as pessoas com deficiência perdem a oportunidade de ter as suas necessidades atendidas”	Souza <i>et al.</i> (2019)
“Políticas e práticas discriminatórias”	Silva <i>et al.</i> (2017) Kaye <i>et al.</i> (2011)
“Atitudes tomadas por representantes da organização que negam oportunidades iguais de desempenho ou oferecem recompensas desiguais”	Silva <i>et al.</i> (2017)
Resistências e preconceitos da sociedade que vincula as pessoas com deficiência à improdutividade	Silva <i>et al.</i> (2017) Kulkarni <i>et al.</i> (2013) Carvalho – Freitas <i>et al.</i> (2010) Andrade <i>et al.</i> (2017) Ideias (2019)
Falta de preparação do mercado de trabalho para absorver as pessoas com deficiência	Silva <i>et al.</i> (2017)
Inadaptação dos postos de trabalho	Silva <i>et al.</i> (2017)
“Política educacional”	Vieira (2018) Ideias (2019)
“Política de transportes urbanos”	Vieira (2018)
Falta de conhecimento dos gestores das práticas inclusivas e da legislação em vigor	Vieira (2018)
“Não há um plano de carreira para pessoas que possuem necessidades especiais, onde leva a encararem como uma obrigação e não como um hábito normal”	Vieira (2018)



<b>Barreiras/Dificuldades</b>	<b>Autores</b>
Falta de informação para as pessoas com deficiência, o que leva a que estas não conheçam os recursos disponíveis para elas	Vieira (2018) Ideias (2019)
<p>“Desigualdade de oportunidades de trabalho dos candidatos”</p> <p>“Candidatos com deficiência são avaliados de forma mais negativa do que os candidatos sem deficiência (...) por exemplo, para trabalhos que envolvam muito contacto interpessoal ou para trabalhos tradicionalmente masculinos (...), menos quando estes possam ser executados por pessoas com deficiência” (Kulkarni <i>et al.</i>, 2013)</p>	<p>Andrade <i>et al.</i> (2017)</p> <p>Kulkarni (2016)</p> <p>Kulkarni <i>et al.</i> (2013)</p>
As pessoas com deficiência “são vistas como propícias a desencadear conflitos e outras situações de desconforto”	Ideias (2019)
“Carência dos sistemas de habilitação e reabilitação”	Ideias (2019)
“Ausência de estímulos económicos que facilitassem a contratação pelas empresas”	Ideias (2019)
“A maioria das empresas não têm condições estruturais e tecnológicas para receber pessoas com deficiência nas suas instalações”	Ideias (2019)
Gastos financeiros necessários às condições de trabalho das pessoas com deficiência que as empresas não querem despende	Ideias (2019) Kaye <i>et al.</i> (2011)
Competitividade do mercado de trabalho	Ideias (2019)

<b>Barreiras/Dificuldades</b>	<b>Autores</b>
“Falta de acessibilidade nos transportes, edifícios e espaços”	Ideias (2019)
“A forma como os gestores vêm a deficiência”  “Pessoas com deficiência são classificadas como afáveis, mas não competentes” (Kulkarni <i>et al.</i> , 2013)	Ideias (2019)  Kulkarni <i>et al.</i> (2013)
“As condições e práticas de trabalho das empresas ou falta delas”	Ideias (2019)
“A menção de uma deficiência em um currículo (...) pode representar um impedimento” para a prossecução do processo de recrutamento e seleção”	Kulkarni <i>et al.</i> (2013)
Pessoas com deficiência são vistas como “menor potencial de promoção”	Kulkarni <i>et al.</i> (2013)
Julgamentos e estereótipos	Kulkarni <i>et al.</i> (2013)  Kulkarni (2016)
Medo do desconhecido	Kulkarni <i>et al.</i> (2013)
As empresas contratam pessoas com deficiência apenas porque existe uma lei de quotas e, por isso, têm “medo da responsabilidade legal”	Kaye <i>et al.</i> (2011)
Os empregadores consideram que as pessoas com deficiência não têm expectativas de desenvolvimento/progressão na carreira	Kulkarni (2016)
Os candidatos com deficiência podem não ter acesso aos anúncios de emprego ou, tendo, podem não conseguir se deslocar aos locais de entrevista	Mckinney <i>et al.</i> (2019)
Os empregadores preferem selecionar o candidato com deficiência que lhes seja	Lima (2016)

<b>Barreiras/Dificuldades</b>	<b>Autores</b>
mais conveniente, ou seja, aquele que tiver uma deficiência menos severa	

## Anexo 2 - Soluções/Medidas que facilitem a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho

Soluções/Medidas	Autores
“Garantia de acessibilidade ao local de trabalho”	Assis <i>et al.</i> (2014) Kaye <i>et al.</i> (2011)
“Adaptação de aparelhos, máquinas, ferramentas e equipamentos”	Assis <i>et al.</i> (2014)
“Adaptação de procedimentos de trabalho”	Assis <i>et al.</i> (2014)
Implementação de programas de integração e formação adequados às pessoas com deficiência	Assis <i>et al.</i> (2014)
Mudança da cultura e dos valores organizacionais, por forma a garantir a “igualdade de oportunidades e valorização do potencial de todas as pessoas”	Assis <i>et al.</i> (2014) Silva <i>et al.</i> (2017) Kaye <i>et al.</i> (2011)
“Criação de empregos a partir de cargos já criados”	Assis <i>et al.</i> (2014)
Sensibilização de chefias e colegas de trabalho	Assis <i>et al.</i> (2014) Maccali <i>et al.</i> (2015)
“Aquisição de produtos de tecnologia assistiva que facilitem o desempenho profissional” de colaboradores com deficiência	Assis <i>et al.</i> (2014)
Profissionalização das pessoas com deficiência, através da criação de empresas de serviços específicos para potenciar a empregabilidade de pessoas com deficiência	Maccali <i>et al.</i> (2015) Andrade <i>et al.</i> (2017)
“Criar uma empresa específica, uma empresa de serviços que dê preferência ao emprego de pessoas com	

<b>Soluções/Medidas</b>	<b>Autores</b>
deficiência (...) nessa empresa nós podemos perceber o que cada um é capaz de fazer” (Andrade <i>et al.</i> , 2017)	
Desenvolvimento de uma gestão que assente na diversidade	Maccali <i>et al.</i> (2015) Kaye <i>et al.</i> (2011)
“A organização precisa buscar informações relevantes sobre os tipos de deficiência, suas limitações e capacidades”	Silva <i>et al.</i> (2017)
“Criação ou atualização da formação”	Andrade <i>et al.</i> (2017) Kaye <i>et al.</i> (2011)
“Divulgação de informação acerca da integração no mercado de trabalho de pessoas com deficiência”	Andrade <i>et al.</i> (2017)
“Adaptação dos postos de trabalho”	Andrade <i>et al.</i> (2017)
“Criação de emprego protegido” (as organizações que contratam pessoas com deficiência recebem uma “ajuda financeira como incentivo”)	Andrade <i>et al.</i> (2017)
Maior difusão, através das universidades, das especificidades e necessidades das pessoas com deficiência no mercado de trabalho  “A universidade poderia ter um papel interessante, sobretudo na difusão em tornar mais normal e mais generalizado o conhecimento sobre as especificidades das necessidades dessas pessoas em contexto laboral” (Andrade <i>et al.</i> , 2017)	Andrade <i>et al.</i> (2017)
“Realização de campanhas de sensibilização” para o tema	Ideias (2019)
“Criação de serviços (...) de apoio” às pessoas com deficiência	Ideias (2019)
Disponibilização da informação às pessoas com deficiência	Ideias (2019)

Soluções/Medidas	Autores
“Adaptação dos locais de trabalho e da política de transportes”	Ideias (2019)
“Mudança da perspectiva que a sociedade tem das pessoas com deficiência”	Ideias (2019)
Papel dos professores e da escola na “consciencialização para a aceitação das diferenças”	Ideias (2019) Kaye <i>et al.</i> (2011)
<p>Incentivos fiscais e políticas públicas</p> <p>Em um estudo realizado por Kulkarni <i>et al.</i> (2011) na Índia, o governo disponibiliza um fundo de pensão e um seguro nos primeiros três anos de trabalho das pessoas com deficiência que ganhem acima de um determinado valor por mês. Existe ainda uma legislação (Lei das Pessoas com Deficiência) que obriga a que todas as escolas e universidades do ensino público reservem 3% das matrículas para estudantes com deficiência e obriga, também, que as organizações do setor público reservem 3% das vagas para pessoas com deficiência</p>	Kulkani <i>et al.</i> (2011) Kaye <i>et al.</i> (2011)
Ter “um especialista em diversidade dentro das organizações para lidar com questões relacionadas com a deficiência”	Kaye <i>et al.</i> (2011)
Os custos relacionados com as adaptações do local de trabalho deveriam ser subsidiados	Kaye <i>et al.</i> (2011)
Formação para os gestores para saberem lidar com as pessoas com deficiência	Kaye <i>et al.</i> (2011)

Soluções/Medidas	Autores
Testemunhos de pessoas com deficiência que tiveram sucesso no mercado de trabalho e na vida	Kaye <i>et al.</i> (2011)
“Apresentações de empregadores que contrataram pessoas com deficiência com sucesso”	Kaye <i>et al.</i> (2011)
Expôr os gestores a pessoas com deficiência a trabalhar para que possam ver as suas capacidades	Kaye <i>et al.</i> (2011)
Agências de coaching ou mentoria para candidatos com deficiência	Kaye <i>et al.</i> (2011)
“Reabilitação e programas de bem-estar”	Fujimoto <i>et al.</i> (2013)
“Redes e colaborações entre fronteiras por forma a facilitar a diversidade”	Fujimoto <i>et al.</i> (2013)
Parcerias entre agências e empregadores “para identificar, preparar e reter pessoas com deficiência”	Kulkarni (2016)

### Anexo 3 - Quadro – Resumo da Estratégia Nacional para a Inclusão de Pessoas com Deficiência 2021-2025

Eixo Estratégico	Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
1 – Cidadania, igualdade e não-discriminação	1 – Garantir a participação das pessoas com deficiência em condições de igualdade e equidade com os demais	1.1 – Rever os sistemas de habilitação da pessoa com deficiência 1.2 – Aprofundar condições de exercício de direitos das pessoas com deficiência, eliminando fatores de discriminação e promovendo medidas de diferenciação positiva
	2 – Promover a inclusão, igualdade e a prevenção da violência nas organizações e na comunidade	2.1 – Aprofundar a ação das administrações públicas na efetivação da igualdade e inclusão 2.2 – Prevenir a violência contra pessoas com deficiência e qualificar a intervenção
2 – Promoção de um ambiente inclusivo	1 – Promover ambientes físicos e de informação e comunicação acessíveis e resilientes	1.1 – Promover a acessibilidade ao meio físico edificado



Eixo Estratégico	Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
		<p>1.2 – Promover a acessibilidade no sistema de transportes públicos e de passageiros como fator de mobilidade</p> <p>1.3 – Promover a acessibilidade à informação e comunicação</p> <p>1.4 – Promover o alargamento das condições de acessibilidade comunicacional aos serviços públicos</p>
	2 – Promover sinergias entre domínios setoriais	<p>2.1 – Promover reflexão, conhecimento e partilha de soluções comuns nos domínios da educação, da formação e emprego, da cultura, lazer, turismo, etc</p> <p>2.2 – Dinamizar a economia</p>
3 – Educação e Qualificação	1 – Reforçar os mecanismos de apoio à aprendizagem e à consolidação do atual sistema de educação inclusiva	<p>1.1 – Reformular a intervenção precoce na infância numa abordagem destinada a uma inclusão plena</p> <p>1.2 – Aprofundar o Modelo de Educação Inclusiva no acesso a oportunidades</p>

Eixo Estratégico	Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
	2 – Promover a qualificação de nível superior para pessoas com deficiência	<p>educativas e formativas de qualidade e à transição para a vida pós-escolar</p> <p>2.1 – Melhorar o acesso e frequência das pessoas com deficiência ao ensino superior</p> <p>2.2 – Melhorar as condições de acessibilidade física</p>
4 – Trabalho, Emprego e Formação Profissional	1 – Dinamizar o sistema de apoio à inserção profissional das pessoas com deficiência	<p>1.1 – Conhecer as dinâmicas e reforçar a intervenção dos serviços de emprego no processo de mediação e transição para o emprego ou retorno ao emprego das pessoas com deficiência</p> <p>1.2 – Criar condições de acessibilidade das pessoas com deficiência à oferta formativa desenvolvida na Rede de Centros de Formação Profissional do IEFP</p> <p>1.3 – Reorganizar a Rede de Centros de Recursos de apoio à inserção profissional, promovendo a sua transição para uma</p>

Eixo Estratégico	Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
		rede de suporte e apoio à participação articulada com a intervenção do serviço público de emprego
	2 – Criar condições de contexto promotoras da empregabilidade das pessoas com deficiência	2.1 – Promover programas, medidas e apoios facilitadores do emprego 2.2 – Promover a construção de um ambiente inclusivo facilitador do emprego das pessoas com deficiência
	3 – Desenvolver o empreendedorismo e o auto-emprego das pessoas com deficiência	3.1 – Dinamizar o empreendedorismo e o auto-emprego
5 – Promoção da autonomia e vida independente	1 – Criar condições junto de pessoas e famílias para a autonomização e vida independente de pessoas com deficiência	1.1 – Capacitar pessoas e famílias para a autonomia 1.2 – Organizar, disponibilizar e tornar acessível a informação relevante para a autonomia e vida independente
	2 – Capacitar instituições e comunidades para a autonomização e vida independente de pessoas com deficiência	2.1 – Capacitar instituições do setor social para a promoção da autonomização e da vida independente

Eixo Estratégico	Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
		2.2 – Criar soluções ao nível municipal para a consolidação de uma política de não institucionalização e de promoção de autonomia
	3 – Consolidar o Modelo de Apoio à Vida Independente para pessoas com deficiência ou incapacidade e a política de não institucionalização em Portugal	3.1 – Avaliar e consolidar o Modelo de Apoio à Vida Independente – Assistência Pessoal 3.2 – Desenvolver linhas orientadoras e metodologias de apoio à consolidação de uma política de não institucionalização de pessoas com deficiência
6 – Medidas, serviços e apoios sociais	1 – Promover, alargar e incrementar uma rede inovadora de serviços, equipamentos e apoios sociais, adequada às características dos territórios e ao perfil das necessidades das pessoas com deficiência e suas famílias	1.1 – Assegurar a qualidade, sustentabilidade e acessibilidade às respostas sociais dirigidas às pessoas com deficiência e suas famílias 1.2 – Fomentar a modernização e inovação social na criação de medidas, respostas sociais e serviços de apoio inclusivos e de proximidade territorial

Eixo Estratégico	Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
		<p>1.3 – Fomentar a melhoria do acesso e a criação de serviços e equipamentos de apoio, que permitam a conciliação entre a vida familiar e profissional e contribuam para a qualidade de vida das pessoas com deficiência e suas famílias</p> <p>1.4 – Promover medidas e programas de apoio às pessoas com deficiência em situação de dependência e aos seus cuidadores, que concretizem o seu reconhecimento no Estatuto de Cuidador Informal</p> <p>1.5 – Promover a melhoria da eficácia e da eficiência do Sistema de Atribuição dos Produtos de Apoio</p>
	2 – Inovação em atividades de contexto	<p>2.1 – Dinamizar soluções de Atividades Socialmente Úteis (ASU) e de trabalho na comunidade</p> <p>2.2 – Dinamizar o voluntariado inclusivo</p>

Eixo Estratégico	Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
	3 – Reforçar, modernizar e simplificar as prestações sociais de apoio às pessoas com deficiência	3.1 – Alargar e aprofundar a proteção social das pessoas com deficiência 3.2 – Reformular e simplificar as prestações sociais por dependência 3.3 – Promover o combate à pobreza das pessoas com deficiência
7 – Cultura, Desporto, Turismo e Lazer	1 – Promover o acesso à cultura e a programas culturais inclusivos	1.1 – Garantir o acesso à cultura 1.2 – Promover programas culturais inclusivos
	2 – Dinamizar a prática desportiva em todas as idades	2.1 – Desenvolver a prática de atividades físicas e de desporto adaptado nas escolas 2.2 – Promover e desenvolver a prática do desporto e da atividade física, informal ou formal, regular ou não, ao longo da vida
	3 – Promover práticas de turismo e de lazer inclusivas	3.1 – Melhorar o acesso a espaços de lazer e recursos turísticos 3.2 – Melhorar o acesso a eventos culturais, lúdicos, recreativos e desportivos

<b>Eixo Estratégico</b>	<b>Objetivos Gerais</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
8 – Conhecimento, Investigação, Inovação e Desenvolvimento	1 – Conhecer e caracterizar as pessoas com deficiência e os seus contextos	1.1 – Aprofundar o conhecimento sobre as condições de vida das pessoas com deficiência em Portugal  1.2 – Melhorar o uso da informação estatística e de fontes administrativas sobre a deficiência e a inclusão, com suporte à avaliação e decisão
	2 – Aprofundar o conhecimento científico e tecnológico nos domínios da inclusão e da deficiência	2.1 – Promover o ensino, investigação, divulgação e a partilha científica nas áreas da deficiência, inclusão e reabilitação
	3 – Dinamizar a cooperação internacional e a partilha de experiências e promover a inclusão de pessoas com deficiência na política de cooperação portuguesa	3.1 – Dinamizar a cooperação internacional e a partilha de experiências  3.2 – Reforçar a participação nas iniciativas e programas de instâncias internacionais e regionais, sobre a inclusão e direitos das pessoas com deficiência  3.3 – Promover a inclusão da dimensão da pessoa com deficiência nos documentos estratégicos e nos projetos e ações de

<b>Eixo Estratégico</b>	<b>Objetivos Gerais</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
		cooperação para o desenvolvimento, da educação para o desenvolvimento e da ajuda humanitária

Fonte: 5bce7969-0918-4013-b95d-2a5a35a870c5 (inr.pt)



## Anexo 4 - Vantagens para as Empresas na Contratação de Pessoas com Deficiência

Vantagens	Breve explicação
Obtenção de apoios financeiros	“Possibilidade de beneficiar de uma redução na taxa contributiva em Segurança Social e de apoios ao nível do incentivo direto à contratação, seguros de acidentes de trabalho e no que se refere à adaptação dos postos de trabalho e eliminação de barreiras arquitetónicas”
Promoção da imagem pública da empresa	“A contratação e integração de pessoas com deficiência, no âmbito de uma política de igualdade de oportunidades e benefícios das empresas, onde estão plasmados os valores da inclusão e da diversidade, melhora a perceção da sociedade sobre a imagem e reputação das mesmas”
Menor propensão para acidentes de trabalho	“Trabalhadores/as com deficiência são, na generalidade, mais atentos/as e preocupados/as com questões de segurança, fazendo com que a propensão para acidentes de trabalho seja menor”
Melhoria do clima organizacional, da criatividade e da produtividade	“A contratação de pessoas com deficiência é uma forma de promover uma cultura inclusiva no seio de uma empresa e de melhorar o clima organizacional, a criatividade, a produtividade e a capacidade da empresa na resolução de problemas e na inovação, tendo em

Vantagens	Breve explicação
	consideração as interações criadas entre trabalhadores/as com características e competências diversas”
Promoção da diversidade e contribuição para o desenvolvimento sustentável da empresa	“Permite o enriquecimento e a aprendizagem dos/as trabalhadores/as, através do conhecimento mútuo e da mobilização das diferenças e semelhanças de cada pessoa para o benefício da empresa. Contribui de igual forma para uma mudança social positiva e para o desenvolvimento sustentável da empresa”

## Anexo 5 – O Caso das WISE

Modelo	Países	Características
Modelo de transição para o mercado regular de emprego	Áustria	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “Perfil dos beneficiários: jovens (15-25 anos) em desemprego de longa duração e desempregados de longa duração”;</li> <li>✓ “Setor de atividade: venda e reparação de bicicletas, limpeza, construção, restaurantes e catering, lavandaria, serviços TIC e leasing de força de trabalho”;</li> <li>✓ “Modelo assente na assinatura anual de contratos entre WISE e serviços regionais de emprego com especificação do número, perfil e tempo máximo de permanência (entre 3 a 9 meses) dos beneficiários,</li> </ul>

Modelo	Países	Características
		obrigando a taxas de sucesso mínimas de 30%”.
	Portugal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “Perfil dos beneficiários: pessoas com baixo nível de escolaridade”;</li> <li>✓ “Setor de atividade: agricultura e apoio domiciliário”;</li> <li>✓ Este modelo inicia-se com seis semanas de formação, “seguido de celebração de contrato de trabalho com duração entre 6 e 24 meses com a organização promotora de WISE”. Após este percurso, “a entidade promotora da WISE poderá contratar o trabalhador com recurso a um prémio (subsídio) de integração, ou contar com a competência do IEF para novas respostas de integração profissional”.</li> </ul>

Modelo	Países	Características
	Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “Perfil dos beneficiários: adultos com dificuldades de aprendizagem e/ou doença mental”;</li> <li>✓ “Setor de atividade: formação e apoio técnico especializado a adultos com dificuldades de aprendizagem e cooperativa de marketing e apoio ao autoemprego em diferentes áreas económicas”;</li> <li>✓ Modelo que aposta muito “no desenvolvimento de metodologias individualizadas de competências de adultos com dificuldades de aprendizagem”, com o objetivo de integrar estas pessoas no mercado de trabalho.</li> </ul>

Modelo	Países	Características
Modelo de Emprego Permanente	Itália	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “Perfil dos beneficiários: pessoas com mobilidade reduzida e pessoas com incapacidades físicas reconhecidas”;</li> <li>✓ “Setor de atividade: design gráfico e impressão”;</li> <li>✓ “Modelo que assume a forma de cooperativa social de inserção com itinerários ajustados à medida do perfil do beneficiário”.</li> </ul>
	Bélgica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “Perfil dos beneficiários: desempregados de longa duração com baixos níveis de escolaridade”;</li> <li>✓ “Setor de atividade: serviços de engomar, apoio domiciliário, manutenção de casas e jardins, serviços de renovação ecológicos, catering, limpezas, recolha, seleção e reciclagem, transportes, alojamento</li> </ul>

Modelo	Países	Características
		<p>social, construção, apoio a Parceiros do Sul (América Latina e África)”;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modelo que se inicia com 18 meses de acompanhamento e formação, com a “possibilidade do trabalhador ser contratado permanentemente dentro da própria empresa social ou em outro emprego”.</li> </ul>
Modelo cooperativo de autoemprego	Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “Perfil dos beneficiários: adultos com dificuldades de aprendizagem e/ou doença mental”;</li> <li>✓ “Setor de atividade: formação e apoio técnico especializado a adultos com dificuldades de aprendizagem e cooperativa de marketing e apoio ao autoemprego em diferentes áreas económicas”;</li> </ul>

Modelo	Países	Características
		<p>✓ “Modelo emergente de promoção do autoemprego, dentro de um sistema coletivo e cooperativo de suporte, incubação e acompanhamento de ideias micro negócios e percursos de inserção. Modelo sustentado pela recente reorientação das políticas de benefícios sociais para adultos com dificuldades de aprendizagem, passando do financiamento de serviços e organizações sociais, para a subsídio direta dos beneficiários”.</p>

Adaptado de: Quintão *et al.* (2018)



## Anexo 6 - Vantagens e Dificuldades na Gestão da Diversidades nas Organizações

Vantagens	Dificuldades
“Inserção e desenvolvimento no trabalho”	Cultura de preconceito
Reconhecimento das pessoas com deficiência	Conflitos com as pessoas com deficiência
“Possibilidade da construção identitária no trabalho, para além da identidade estigmatizada de pessoas com deficiência”	“Subvalorização da capacidade e das competências das pessoas com deficiência”
“Rutura da sensação de incapacidade”	Dificuldades de relacionamento com pessoas com deficiência
Investimento na qualificação	Olhar para a gestão da diversidade como uma obrigação legal e não como uma cultura organizacional
“Mudanças na postura da família em relação à deficiência”	

**Anexo 7 – Vantagens do *E-Recruitment* para as Empresas e para as Pessoas com Deficiência (Lima, 2016)**

Vantagens do E-Recruitment para as Empresas	Vantagens do E-Recruitment para as Pessoas com Deficiência
“Aumento do número de candidatos potenciais”	“Oportunidade de acesso a um conjunto mais amplo de empregos disponíveis”
“Menores custos envolvidos na divulgação de informações sobre uma vaga ao publicar um anúncio na web”	“Maior oportunidade de escolha”
“Maior comodidade e agilidade no processo de contratação”	
Maior “rigidez e eficiência”	
Redução do tempo e custos	
“Melhor adequação dos trabalhadores às vagas”	

**Anexo 8 – Recomendações e Barreiras nas Entrevistas com Candidatos com Deficiência (Mckinney *et al.*, 2019)**

<b>Recomendações</b>	<b>Barreiras</b>
“É importante que as entrevistas sejam sensíveis, objetivas e imparciais”	“Inacessibilidade dos locais de entrevista”
“Se os candidatos divulgarem nos formulários que são portadores de deficiência ou quando solicitados a comparecer a uma entrevista e indicar a necessidade de acessibilidade razoável, os empregadores são obrigados a garantir que estes sejam fornecidos”	“Atitudes negativas do(s) entrevistador(es) em relação à deficiência”
“Os candidatos com deficiência devem ser incentivados a divulgar as suas deficiências e fornecer informações sobre seus requisitos nesta fase”	“Perguntas pessoais inadequadas relacionadas à deficiência das pessoas em vez do cargo de trabalho”
“Durante a entrevista, se um candidato revelar que tem uma deficiência ou se for evidente, as pessoas que conduzem a entrevista devem se concentrar sobre as qualificações do candidato para o cargo, independentemente da natureza, grau ou severidade da deficiência”	“Falta de compreensão no que diz respeito à utilização de um intérprete”
“Os entrevistadores devem direcionar as suas perguntas aos requisitos inerentes do trabalho e sua função, e solicitar quais seriam as mudanças necessárias para garantir a sua acessibilidade”	
“No caso de chegar um candidato para uma entrevista e o empregador não tiver	

Recomendações	Barreiras
conhecimento prévio da sua deficiência, a flexibilidade deve ser exercida”	
“O local da entrevista deve ser totalmente acessível, as informações devem estar disponíveis em um formato acessível e intérpretes ou facilitadores devem ser fornecidos a pessoas com deficiência, se necessário”	

## Anexo 9 – Dificuldades na Retenção das Pessoas com Deficiência

<b>Maia et al. (2015)</b>	<b>Kaye et al. (2011)</b>
Convivência com colegas de trabalho	“Falta de consciência sobre como lidar com as necessidades do trabalhador”
“Adaptação física do ambiente”	“Preocupação com os custos”
“Falta de qualificação”	Dificuldades na avaliação de desempenho
“Disputa das empresas pelos bons trabalhadores com deficiência”	“Crença de que os trabalhadores com deficiência são menos confiáveis”
“Dificuldade de evacuação numa situação de emergência”	“Os empregadores querem funcionários mais flexíveis e que podem fazer mais do que uma tarefa”
	“Acham que as pessoas com deficiência são limitadas”
	“Maior absentismo”
	Várias ausências do trabalho “para consultas médicas”

**Anexo 10 – Táticas de Socialização usadas pelas Pessoas com Deficiência (Carvalho-Freitas *et al.*, 2010)**

<b>Táticas de Socialização usadas pelas Pessoas com Deficiência</b>
Procuram “ativamente informações sobre como fazer o trabalho, principalmente com colegas e supervisores”
Procuram “informações sobre as expectativas da organização em relação ao trabalho delas, principalmente com seus chefes imediatos”
Procuram “informações sobre a organização (...), principalmente com os colegas de trabalho”
Procuram informações sobre como é realizada a avaliação de desempenho
Procuram “manter um bom relacionamento com as pessoas”
Procuram “estar atentas às informações divulgadas na organização”
“Procuram se envolver nas atividades relacionadas ao seu trabalho e observar seu ambiente de trabalho”
Procuram “definir formas de se desenvolver e fazer carreira na organização”
“Fazem regularmente autoavaliação de seu desempenho”

**Anexo 11 – Pontos Positivos e Negativos da Formação e Desenvolvimento das Pessoas com Deficiência (Maia *et al.*, 2015)**

<b>Pontos positivos</b>	<b>Pontos negativos</b>
Facilita a inserção no mercado de trabalho	Falta de intérprete
Aumenta “a probabilidade de futuras promoções no trabalho”	Inadaptação das necessidades das pessoas com deficiência (ao ser formação igual para todos)
Melhoria na avaliação de desempenho	
Melhoria no relacionamento interpessoal	

**Anexo 12 – Aspectos Positivos e Negativos do Desenvolvimento de Carreira para Pessoas com Deficiência e as Barreiras ao seu Desenvolvimento (Kulkarni *et al.*, 2013)**

<b>Aspectos positivos</b>	<b>Aspectos negativos</b>	<b>Barreiras</b>
“Confiança em si mesmo”	Preconceito dos outros e “consigo mesmo”	Adequações no local e nos procedimentos de trabalho
“Paciência para esperar as oportunidades”	“Negação da situação de deficiência”	“Falta de mentores”
“Assertividade”	“Dificuldades de relação entre as pessoas com e sem deficiência”	“Falta de feedback crítico”
“Capacidade interpessoal”	“Dificuldades de avaliação das potencialidades das pessoas com deficiência”	
“Apoio dos amigos”, colegas e de “instituições educacionais”		
“Acessibilidade”		
“Reconhecimento social por ter um trabalho”		
“Qualificação”		
“Programas de RH focados no desenvolvimento de carreira”		



**Anexo 13 – Recomendações da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho para obter adaptações razoáveis e um local de trabalho seguro para o trabalhador com deficiência**

<b>Ambiente de Trabalho</b>	<b>Sinalização</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Organização do Trabalho e Tarefas</b>	<b>Horários de Trabalho</b>	<b>Formação e Supervisão</b>	<b>Promoção e Transferência</b>	<b>Procedimentos de Emergência</b>
“adaptação de instalações ou de postos de trabalho, por exemplo, rampas, elevadores, interruptores elétricos, degraus debruados com cores vivas, faixas de aviso táteis no topo das escadas,	“estudar a forma de ajudar as pessoas a deslocarem-se no edifício e a chegarem ao local que pretendem”	“fornecer toda a informação sobre segurança e saúde em formatos acessíveis. Tal inclui materiais escritos e outras formas de comunicação,	“atribuir algumas das tarefas da pessoa com deficiência a outra pessoa, por exemplo, a condução de veículos”	“alterar os horários de trabalho, incluindo para trabalho a tempo parcial, se adequado, permitindo assim à pessoa com deficiência, por exemplo,	“alteração da hora ou do local da formação”	“garantir que a promoção ou a transferência está aberta a todos os trabalhadores qualificados em termos de capacidade e experiência de trabalho”	“Verifica-se a necessidade de localizar os trabalhadores com deficiência em partes do edifício com maior facilidade de saída?”

Ambiente de Trabalho	Sinalização	Comunicação	Organização do Trabalho e Tarefas	Horários de Trabalho	Formação e Supervisão	Promoção e Transferência	Procedimentos de Emergência
sons acústicos ou de aviso, dispositivos de abertura automática em portas pesadas, puxadores de portas, campainhas, dispositivos de entrada acessíveis a utilizadores de cadeira de rodas e localizáveis por pessoas com deficiência visual,		bem como a acessibilidade para trabalhadores com deficiências visuais ou auditivas, dislexia, dificuldades de aprendizagem ou perturbações psiquiátricas.”		evitar as horas de ponta”			

<b>Ambiente de Trabalho</b>	<b>Sinalização</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Organização do Trabalho e Tarefas</b>	<b>Horários de Trabalho</b>	<b>Formação e Supervisão</b>	<b>Promoção e Transferência</b>	<b>Procedimentos de Emergência</b>
pavimento liso anti-derrapante”							
“afetação dos trabalhadores a uma área diferente de trabalho, por exemplo, rés-do-chão, sala de trabalho com melhor acesso ou a própria casa”	“analisar o que pode ser feito para ajudar uma pessoa com deficiência visual a orientar-se (ex: contrastes de cores no mobiliário, tapetes, paredes e enquadramentos das portas ou recortes no		“transferir o trabalhador para um posto mais adequado”	“autorizar a ausência para reabilitação, avaliação ou tratamento”	“fornecer materiais e informações referentes aos cursos num suporte diferente”	“modificar os procedimentos de teste ou avaliação”	“É necessário algum equipamento especial, como uma cadeira de evacuação? Proceder a um ensaio do equipamento antes da sua aquisição, dar formação na sua utilização e garantir a sua manutenção e

<b>Ambiente de Trabalho</b>	<b>Sinalização</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Organização do Trabalho e Tarefas</b>	<b>Horários de Trabalho</b>	<b>Formação e Supervisão</b>	<b>Promoção e Transferência</b>	<b>Procedimentos de Emergência</b>
	revestimento do chão)”						verificação em simultâneo com o restante equipamento de resposta a emergências.”
“aquisição ou modificação de equipamento, por exemplo, teclados Braille, telefone mãos-livres”	“redigir os avisos com caracteres de forma que os trabalhadores com dificuldades de visão possam vê-los claramente”			“organizar um regresso ao trabalho por etapas”	“prever um leitor ou um intérprete”	“aquando da promoção ou da transferência, organizar uma visita da pessoa com deficiência ao futuro local de trabalho, a fim de apurar se a	“As áreas de armazenagem dispõem do equipamento de evacuação necessário? Estas áreas são de fácil acesso?”

<b>Ambiente de Trabalho</b>	<b>Sinalização</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Organização do Trabalho e Tarefas</b>	<b>Horários de Trabalho</b>	<b>Formação e Supervisão</b>	<b>Promoção e Transferência</b>	<b>Procedimentos de Emergência</b>
						mudança pode dar origem a eventuais necessidades especiais”	
“modificação de instruções ou manuais de referência, por exemplo, instruções visuais e gráficas”	“prever sinalização Braille, táctil e com caracteres grandes perto dos puxadores das portas”				“ministrar formação individual, adaptada ao formando”		“Em caso de emergência, existem trabalhadores identificados para alertar e assistir os trabalhadores com deficiências visuais ou outros com problemas de mobilidade

<b>Ambiente de Trabalho</b>	<b>Sinalização</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Organização do Trabalho e Tarefas</b>	<b>Horários de Trabalho</b>	<b>Formação e Supervisão</b>	<b>Promoção e Transferência</b>	<b>Procedimentos de Emergência</b>
							(assistentes de evacuação)?”
“prever um leitor ou intérprete, por exemplo, fornecer um telefone de texto (minicomputador) para uma pessoa surda e reservar um intérprete de linguagem gestual para reuniões ou ocasiões específicas”	“prever gráficos e imagens, uma vez que a leitura de sinais pode ser mais fácil para pessoas com deficiência de aprendizagem”				“garantir que os materiais escritos estejam em linguagem simples, o que os tornará mais acessíveis a todos”		“Existem luzes estroboscópicas e outros dispositivos de alerta visuais ou vibratórios para complementar os alarmes audíveis? Os alarmes visuais estão instalados em todas as áreas, incluindo nas instalações sanitárias?”

Ambiente de Trabalho	Sinalização	Comunicação	Organização do Trabalho e Tarefas	Horários de Trabalho	Formação e Supervisão	Promoção e Transferência	Procedimentos de Emergência
<p>“instalação de <i>software</i> de reconhecimento de voz num computador para alguém que sofra de perturbações músculo-esqueléticas nos membros superiores devido ao trabalho, ou que tenha uma deficiência visual, fornecer <i>softwares</i> de ampliação de</p>	<p>“dar aos sinais um acabamento baço a fim de evitar a reflexão. As letras devem contrastar com o fundo para uma leitura fácil.”</p>						<p>“As rotas e os procedimentos têm em conta a movimentação potencialmente mais lenta de pessoas com deficiência?”</p>

Ambiente de Trabalho	Sinalização	Comunicação	Organização do Trabalho e Tarefas	Horários de Trabalho	Formação e Supervisão	Promoção e Transferência	Procedimentos de Emergência
texto, notas em disco, email ou cassete áudio para alguém com uma deficiência visual”							
“garantir uma boa iluminação para os trabalhadores com deficiência visual e os leitores de lábios”							“Todas as pessoas com deficiência conhecem as rotas de evacuação e tiveram acesso a instruções e formação em procedimentos de segurança?”



Ambiente de Trabalho	Sinalização	Comunicação	Organização do Trabalho e Tarefas	Horários de Trabalho	Formação e Supervisão	Promoção e Transferência	Procedimentos de Emergência
							Distribuir os procedimentos de emergência nos formatos Braille, caracteres grandes, ficheiros de texto e cassetes”
							“Os responsáveis em caso de incêndio e os assistentes de evacuação receberam formação? Os domínios de formação

Ambiente de Trabalho	Sinalização	Comunicação	Organização do Trabalho e Tarefas	Horários de Trabalho	Formação e Supervisão	Promoção e Transferência	Procedimentos de Emergência
							<p>abrangem: as técnicas de evacuação a utilizar, particularmente a forma como transportar ou assistir indivíduos que utilizem dispositivos de auxílio à mobilidade; a utilização de qualquer equipamento especial de</p>

Ambiente de Trabalho	Sinalização	Comunicação	Organização do Trabalho e Tarefas	Horários de Trabalho	Formação e Supervisão	Promoção e Transferência	Procedimentos de Emergência
							evacuação; a formação em linguagem gestual básica para comunicar de forma eficaz com pessoas surdas, e as instruções para pessoas que utilizem animais de assistência.”
							“Estão estabelecidas áreas de salvamento e locais protegidos

Ambiente de Trabalho	Sinalização	Comunicação	Organização do Trabalho e Tarefas	Horários de Trabalho	Formação e Supervisão	Promoção e Transferência	Procedimentos de Emergência
							do perigo imediato?"
							<p>“Obtém-se aconselhamento quando necessário? Consultar os departamentos locais de bombeiros, polícia e salvamento, periodicamente, a fim de apurar se, por exemplo, as pessoas com deficiência</p>

Ambiente de Trabalho	Sinalização	Comunicação	Organização do Trabalho e Tarefas	Horários de Trabalho	Formação e Supervisão	Promoção e Transferência	Procedimentos de Emergência
							<p>devem permanecer nos seus locais de trabalho, reunir-se numa área de refúgio para esperar a chegada das equipas de salvamento, ou evacuar imediatamente as instalações. Consultar organizações especializadas em deficiências para</p>

<b>Ambiente de Trabalho</b>	<b>Sinalização</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Organização do Trabalho e Tarefas</b>	<b>Horários de Trabalho</b>	<b>Formação e Supervisão</b>	<b>Promoção e Transferência</b>	<b>Procedimentos de Emergência</b>
							aconselhamento específico”
							“As disposições relativas a pessoas com deficiência estão previstas nos procedimentos de evacuação escritos?”
							“As disposições são revistas periodicamente?”
							“Os trabalhadores são encorajados a fazer uma lista

Ambiente de Trabalho	Sinalização	Comunicação	Organização do Trabalho e Tarefas	Horários de Trabalho	Formação e Supervisão	Promoção e Transferência	Procedimentos de Emergência
							com medicação, alergias, equipamento especial, nomes, endereços e números de telefone de médicos, farmácias, membros da família e amigos, e outras informações importantes?”
							“Existe à disposição um kit de material com

Ambiente de Trabalho	Sinalização	Comunicação	Organização do Trabalho e Tarefas	Horários de Trabalho	Formação e Supervisão	Promoção e Transferência	Procedimentos de Emergência
							luvas adequadas (utilizadas para proteger as mãos dos trabalhadores dos detritos quando empurram as suas cadeiras de rodas manuais), kits de remendos para reparar pneus furados, e baterias suplentes para os utilizadores de cadeiras de rodas



Ambiente de Trabalho	Sinalização	Comunicação	Organização do Trabalho e Tarefas	Horários de Trabalho	Formação e Supervisão	Promoção e Transferência	Procedimentos de Emergência
							motorizadas ou scooters?”

## Anexo 14 – Papéis de um Líder de Recursos Humanos

<b>Souza <i>et al.</i> (2019)</b>	<b>Kirch <i>et al.</i> (2014)</b>
“Discutir a efetividade de políticas e práticas organizacionais de Recursos Humanos”	“Desenvolver maior sensibilidade às diferenças culturais”
“Servir como um filtro entre a intenção dos dirigentes da empresa e os membros organizacionais”	“Aumentar o conhecimento a respeito da diversidade”
“Despertar o interesse dos trabalhadores para a integração das pessoas com deficiência”	Fazer com “que o novo colaborador se sinta parte e à vontade no ambiente de trabalho”
Alertar para as vantagens “da contratação das pessoas com deficiência”	“Assegurar as condições de interação das pessoas deficientes com os demais colaboradores da empresa”
“Minimizar preconceitos”	
“Estar atento a “comportamentos de exclusão”	

**Anexo 15 – Comportamentos, Características e Resultados de uma Liderança Inclusiva (Randel *et al.*, 2018)**

Comportamentos de Liderança Inclusiva		Características de um Líder Inclusivo	Resultados de uma Liderança Inclusiva
Facilitadores do sentimento de pertença	Facilitadores do sentimento de singularidade	“Crenças pró-diversidade”	Identificação dos membros com o seu grupo de trabalho
“Apoiar os membros do grupo”	“Encorajar diversas contribuições para o grupo de trabalho”	“Abertura à experiência”	As pessoas sentem-se psicologicamente fortalecidas
“Garantir que a justiça e a equidade fazem parte da experiência de cada membro”	“Ajudar os membros do grupo a partilhar plenamente os seus talentos e perspetivas únicas para aprimorar o trabalho de grupo”	“Tolerância à ambiguidade”	Bom relacionamento interpessoal
“Oferecer oportunidades para a tomada de decisão	“Sustentar perspetivas e orientações que não são a norma, mas que	“Valorizam indivíduos potencialmente únicos”	Altos níveis de <i>engagement</i>

Comportamentos de Liderança Inclusiva		Características de um Líder Inclusivo	Resultados de uma Liderança Inclusiva
compartilhada sobre questões relevantes”	contribuem para o desempenho”		
Criar “um ambiente confortável”	Formar “relacionamentos positivos e individualizados com os membros”	“Humildade” (“auto-visão que envolve a aceitação de que alguém não é o centro do universo nos seus relacionamentos com os outros”)	Maior autoestima
Apoiar os membros do seu grupo e as suas opiniões	Reconhecer a forma “como cada indivíduo é capaz e deseja contribuir, o que aumenta o conforto dos membros do grupo em fornecer perspectivas diversas para o grupo”	“Alto nível de autoconsciência”	Maior criatividade
Implementar “rotinas de inclusão”	“Pedir aos membros do grupo que escrevam ideias e	“Empatia”	Melhor desempenho

Comportamentos de Liderança Inclusiva		Características de um Líder Inclusivo	Resultados de uma Liderança Inclusiva
	compartilhem um por um para garantir que todas as vozes sejam ouvidas”		
Criar “um senso de comunidade”	“Falar com cada membro do grupo em particular para entender seus pontos fortes e preferências e levar em consideração esse conhecimento”	“Apreço pelos outros”	Os colaboradores têm maior controle sobre as suas funções/atividades
Mostrar que as pessoas com deficiência não são diferentes dos outros	“Apoiar aqueles que precisam completar as tarefas em formas não tradicionais devido a deficiências”	“Alta consciência dos outros”	Maior iniciativa
		“Complexidade cognitiva” (“a capacidade de um indivíduo de perceber o comportamento e	Redução da rotatividade

<b>Comportamentos de Liderança Inclusiva</b>		<b>Características de um Líder Inclusivo</b>	<b>Resultados de uma Liderança Inclusiva</b>
		as informações sociais de outras pessoas de uma maneira multidimensional”)	

## **Anexo 16 – Guião de Entrevista**

### **APPACDM**

#### **Técnicos de RH**

- 1- Qual a sua função?
- 2- Relativamente ao que toca à inclusão dos utentes na APPACDM, tem algum papel específico nesse campo? Lida de perto com eles?
- 3- Quando vocês contratam alguma pessoa com deficiência é só com base nas candidaturas CEI+?
- 4- Vocês disponibilizam anúncios de emprego no site da instituição?
- 5- Quantas pessoas com deficiência vocês têm a trabalhar na associação?
- 6- Qual a maior dificuldade sentida pelos novos colaboradores com deficiência no primeiro dia de trabalho?
- 7- O que vocês fazem de forma a ultrapassar essas dificuldades?
- 8- Existe alguém que fica responsável por acompanhar o novo colaborador até que ele esteja totalmente integrado?
- 9- O processo de acolhimento e integração é igual para colaboradores com e sem deficiência?
- 10- Num processo de seleção, imagine que tem dois candidatos igualmente bons para o cargo, quais os critérios que a APPACDM utiliza para diferenciar e contratar o melhor dos dois?
- 11- É feita alguma adaptação nas entrevistas de seleção com as pessoas com deficiência?
- 12- Em termos de formação há alguma adaptação aos colaboradores com deficiência?
- 13- Imagine que contrata uma pessoa com deficiência para uma função e depois essa pessoa não se enquadra ou o posto de trabalho não está adequado a ele, o que é feito?
- 14- Qual o tipo de contrato predominante para a maioria das pessoas com deficiência?
- 15- Qual o maior requisito para uma pessoa efetivar na APPACDM?
- 16- Como é o relacionamento interpessoal entre colaboradores com e sem deficiência?
- 17- De que forma o relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho influencia a inclusão das pessoas com deficiência na empresa?
- 18- É realizada formação com os colaboradores com deficiência?
- 19- É realizada avaliação de desempenho aos colaboradores com deficiência?
- 20- Como é feita a gestão de carreira das pessoas com deficiência?
- 21- Existe algum sistema de recompensas para a pessoas com deficiência?
- 22- Para acolher os colaboradores com deficiência, tiveram de realizar alguma adaptação física no local de trabalho?
- 23- No que toca à medicina no trabalho, os colaboradores com deficiência passam pelos testes de admissão?
- 24- Não existe nenhum teste diferente devido à sua condição?

- 25- Qual o tipo de deficiência e/ou incapacidade que a maioria dos colaboradores têm?
- 26- A gestão da segurança, higiene e saúde no trabalho é feita interna ou externamente?
- 27- Qual considera ser o seu papel, enquanto técnica de RH, na inclusão das pessoas com deficiência e/ou incapacidade?
- 28- O que acha que é necessário mudar para haver uma maior inclusão destas pessoas no mercado de trabalho?

#### **Técnica de RH com deficiência motora (acrescentar)**

- 1- Dando o seu exemplo, pode me dizer como é que foi chegar aí?
- 2- Como foi o seu primeiro dia na organização? Como foi o acolhimento e integração?
- 3- E em outros contextos profissionais?
- 4- Foi realizada alguma adaptação física no seu posto de trabalho no sentido de a ajudar?
- 5- Acha que essas adaptações são importantes para a pessoa se sentir incluída?
- 6- Qual é a maior dificuldade em conseguir ingressar no mercado de trabalho?

#### **Educador social**

- 1- Qual a sua função?
- 2- Que atividades de inclusão são realizadas na associação?
- 3- Qual a importância dessas atividades na inclusão dos utentes?
- 4- Qual a maior dificuldade dos utentes para ingressar no mercado de trabalho?
- 5- Nos utentes que são integrados em empresas, qual a primeira reação destas quando vocês as contactam?
- 6- O que acha que ainda precisa de ser feito?

#### **Monitor de sala**

- 1- Qual a sua função?
- 2- Como é feito o contacto com as empresas?
- 3- Qual é a primeira reação das empresas?
- 4- Nunca nenhuma empresa mostrou interesse em acolher algum utente?
- 5- Que atividades de inclusão são realizadas na associação?
- 6- Qual a importância dessas atividades na inclusão dos utentes?
- 7- Qual a maior dificuldade dos utentes para ingressar no mercado de trabalho?
- 8- O que acha que precisa de ser mudado?

#### **Presidente e Diretora Geral**

- 1- Qual a sua função?
- 2- Falando agora sobre a gestão de pessoas, sei que a APPACDM tem algumas pessoas a trabalhar aí, como é que foi esse processo de colocar alguém aí a trabalhar com alguma deficiência e/ou incapacidade?
- 3- Como é feita a divulgação de oportunidades?
- 4- Relativamente às entrevistas de seleção, se houver um candidato com deficiência é feita alguma adaptação no processo de entrevistas?



- 5- Imagine que contrata uma pessoa para um posto de trabalho e essa pessoa não se adapta por algum motivo inerente à sua deficiência, o que é feito?
- 6- Foram realizadas adaptações físicas?
- 7- Relativamente ao tipo de contratos, há diferenças entre trabalhadores com e sem deficiência
- 8- Como é feito o acolhimento da pessoa com deficiência?
- 9- Como é o relacionamento entre trabalhadores com e sem deficiência?
- 10- Relativamente à formação, existem formações específicas para os trabalhadores com deficiência?
- 11- Relativamente aos utentes, como é feito o trabalho de desenvolvimento de competências para a sua ingressão no mercado de trabalho?
- 12- Quando isso acontece, como é feito o contacto com as empresas?
- 13- É realizada a avaliação de desempenho aos trabalhadores com deficiência?
- 14- Como é feita a gestão de carreiras?
- 15- A instituição possui algum sistema de recompensas para pessoas com deficiência?
- 16- Acha que o serviço de gestão de pessoas tem algum papel na inclusão das pessoas com deficiência?
- 17- Enquanto diretora, qual acha que é o papel de uma direção na inclusão destas pessoas no mercado de trabalho e na sociedade?
- 18- O que acha que precisa de ser mudado para que estas pessoas possam ter mais oportunidades?

### **Terapeutas ocupacionais e assistentes sociais**

- 1- Qual a sua função?
- 2- O que faz diariamente com os utentes que estão consigo?
- 3- Como é feito o desenvolvimento de competências dos utentes no processo de inclusão na sociedade?
- 4- De que forma essas atividades que faz com eles os ajudam a tornarem-se mais autónomos ou os ajuda a serem incluídos mais facilmente na sociedade?
- 5- Quais são as maiores dificuldades das pessoas com deficiência?
- 6- Acha que quando a intervenção se inicia ainda enquanto criança tem mais sucesso do que quando se inicia já em adolescente ou adulto?
- 7- Acha que a elevada preocupação e proteção dos pais faz com as pessoas com deficiência achem que não podem ser capazes de ser igual às outras?
- 8- De que forma vocês tentam consciencializar a família?
- 9- Qual acha que é o seu papel na inclusão dos seus utentes?
- 10- O que acha que precisa de ser mudado para que estas pessoas possam ter mais oportunidades?

### **Utentes**

- 1- Como chegaste à APPACDM?
- 2- O que fazias antes de estares aqui?
- 3- Desde que vieste para a associação o que tens feito?
- 4- Gostas do que fazes?
- 5- Gostavas de fazer outras coisas? Se sim, o quê?
- 6- Podes me falar sobre as tuas experiências profissionais anteriores?
- 7- Como é o teu relacionamento com as pessoas da instituição?

- 8- Que atividades fazes na APPACDM?
- 9- Como achas que essas atividades te ajudam?

## **NELO**

### **Responsável pelo serviço de Recursos Humanos**

- 1- Qual a sua função?
- 2- Como foi o processo de recrutamento e seleção do colaborador com deficiência?
- 3- Como foi realizado o acolhimento e integração do colaborador?
- 4- Existe alguém que fica responsável por acompanhar o novo colaborador até que ele esteja totalmente integrado?
- 5- Num processo de seleção, imagine que tem dois candidatos igualmente bons para o cargo, quais os critérios que a NELO utiliza para diferenciar e contratar o melhor dos dois?
- 6- É feita alguma adaptação nas entrevistas de seleção com as pessoas com deficiência?
- 7- Em termos de formação há alguma adaptação aos colaboradores com deficiência?
- 8- Imagine que contrata uma pessoa com deficiência para uma função e depois essa pessoa não se enquadra ou o posto de trabalho não está adequado a ele, o que é feito?
- 9- Qual o tipo de contrato que vincula o trabalhador?
- 10- Qual o maior requisito para uma pessoa efetivar na NELO?
- 11- Como é o relacionamento interpessoal entre colaboradores com e sem deficiência?
- 12- De que forma o relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho influencia a inclusão das pessoas com deficiência na empresa?
- 13- É realizada formação com o colaborador com deficiência?
- 14- É realizada avaliação de desempenho ao colaborador com deficiência?
- 15- Como é feita a gestão de carreira do colaborador?
- 16- Para acolher o colaborador com deficiência, tiveram de realizar alguma adaptação física no local de trabalho?
- 17- No que toca à medicina no trabalho, o colaborador com deficiência passa pelos testes de admissão?
- 18- Não existe nenhum teste diferente devido à sua condição?
- 19- A gestão da segurança, higiene e saúde no trabalho é feita interna ou externamente?
- 20- Qual considera ser o seu papel, enquanto responsável pelos RH, na inclusão das pessoas com deficiência e/ou incapacidade?
- 21- O que acha que é necessário mudar para haver uma maior inclusão destas pessoas no mercado de trabalho?

### **Colaborador com deficiência cognitiva/intelectual**

- 1 – Qual a tua função?
- 2 – Podes me contar como chegaste aqui?
- 3 – Há quanto tempo trabalhas aqui?
- 4 – Como foi o teu primeiro dia aqui?
- 5 – Como é o teu relacionamento com os colegas de trabalho?

- 6 – Gostas do que fazes?
- 7 – Qual é o teu tipo de contrato?
- 8 – Como te sentes aqui na empresa?
- 9 – Como é o clima que se vive aqui?
- 10 – Tens tido alguma formação?
- 11 – Fazes avaliação de desempenho?
- 12 – Tens alguma dificuldade no teu dia a dia aqui na empresa? Se sim, quem te ajuda?

### **Colegas de Trabalho**

- 1- Qual a sua função?
- 2- Como é a sua relação com o colaborador com deficiência?
- 3- Quando ele veio para aqui houve alguma estranheza?
- 4- Se ele tiver alguma dificuldade o que faz?
- 5- Como foi o primeiro dia dele aqui?
- 6- Já fez alguma formação aqui?
- 7- Faz avaliação de desempenho?
- 8- Como é o clima que se vive aqui na empresa?
- 9- O que acha de ter um colega de trabalho com uma deficiência cognitiva/intelectual?
- 10- Qual acha que é o seu papel, enquanto colega de trabalho, na inclusão desta pessoa?
- 11- O que acha que é necessário mudar para haver uma maior inclusão destas pessoas no mercado de trabalho?

## **Anexo 17 – Formulário de Consentimento Informado**

### **FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

O presente estudo académico, denominado de “O Papel das Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos na Inclusão de Pessoas com Deficiência e/ou Incapacidade nas Organizações”, enquadra-se no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, lecionado no Politécnico do Porto, nomeadamente, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

O objetivo deste estudo é compreender como as organizações estão a integrar as pessoas com deficiência e/ou incapacidade no mercado de trabalho, em particular o papel atribuído à gestão de RH enquanto facilitador dessa integração.

Para tal, é necessário a colaboração de organizações que tenham colaboradores com deficiência nos seus quadros, mais especificamente a colaboração de profissionais de Recursos Humanos, de pessoas com deficiência, dos seus colegas de trabalho e chefias e de todas as pessoas que lidam com este grupo minoritário diariamente. Serão necessários todos estes públicos por forma a ter uma noção completa da realidade das organizações.

Os resultados desta investigação, que será orientada pela Professora Doutora Dora Martins, serão apresentados no final de 2021 no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

Se for de sua vontade, poderá contactar a autora para saber os resultados obtidos no estudo.

As informações recolhidas acontecerão através de uma entrevista que será gravada de forma a garantir a fidelidade dos dados e destina-se apenas para fins relacionados com a dissertação de mestrado.

Toda a informação será tratada de forma a garantir o anonimato dos participantes e para uso exclusivo do estudo académico.

A participação no estudo é voluntária, podendo retirar-se a qualquer momento sem qualquer consequência.

Depois das declarações acima proferidas, declaro que aceito participar nesta investigação.

Assinatura do Participante:

Data:

Assinatura da Investigadora:  
Data: