



MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO

**FORMAÇÃO E INCLUSÃO NO SETOR TECNOLÓGICO:
PROPOSTA DO PLANO *SKILL2TECH* PARA PESSOAS COM
DEFICIÊNCIA E INCAPACIDADE**

RITA FERREIRA FARIAS

OUTUBRO – 2024

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO

**FORMAÇÃO E INCLUSÃO NO SETOR TECNOLÓGICO:
PROPOSTA DO PLANO *SKILL2TECH* PARA PESSOAS COM
DEFICIÊNCIA E INCAPACIDADE**

RITA FERREIRA FARIAS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

OUTUBRO – 2024

Agradecimentos

Neste percurso académico tive a sorte de ter o apoio incondicional de inúmeras pessoas. A intervenção das mesmas possibilitou o término desta etapa. Etapa atípica, como todo o meu percurso escolar e profissional para o que é normativo na sociedade. Felizmente, aos olhos de uns, a diferença é possível, benéfica e inovadora.

Começo por agradecer a nível pessoal a mim, pela determinação e ambição. Agradecer ao meu melhor amigo, companheiro e namorado pelo apoio, ajuda, paciência, carinho e incentivo. À minha família e amigos pela compreensão dos inúmeros “nãos” que receberam. E às minhas estrelas que nunca me deixaram desistir, António e Marise, obrigada.

A nível académico quero agradecer à Professora Doutora Helena Jerónimo que, apesar de estar fora da sua zona de conforto, pela ajuda e orientação. A sua exigência, profissionalismo, assertividade e garra são uma referência para mim. Quero igualmente agradecer aos meus colegas e amigos do mestrado Joana e Josué. E, acima de tudo, agradecer a todos os intervenientes das entrevistas e *focus group* que, com ou sem deficiência, são pessoas e têm muito talento: Anas, Andreia, Beatriz, Débora, Carlos, Joões, Marianas, Luíses, Miguel, Nuno, Ricardo, Sílvia, Vera.

Muito Obrigada!

Resumo

Este projeto visa definir um Plano de Formação e Desenvolvimento (F&D) – *Skill2Tech*, com o objetivo de capacitar em *soft* e *hard skills* novos trabalhadores com deficiência e/ou incapacidade numa organização do setor tecnológico. Embora este projeto tenha sido desenvolvido para esta área, ambiciona-se que possa servir de ferramenta de apoio a gestores de outras organizações.

Concomitantemente, esta proposta tem como objetivo quebrar preconceitos quanto a pessoas com deficiência e/ou incapacidade (PCDI), disseminar práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) e extrair todo o potencial existente em cada pessoa.

No que se concerne à metodologia, recorre-se a uma abordagem qualitativa que consiste num *focus group* com oito profissionais de Recursos Humanos (RH) e entrevistas semiestruturadas a seis PCDI e a quatro profissionais técnicos em empregabilidade e/ou formação de PCDI. Fruto das respostas obtidas foi possível apurar que características como inclusão, adaptabilidade, flexibilidade e *reskilling* são essenciais para alcançar uma cultura organizacional mais diversificada e talentosa.

Verifica-se que, para se criar um plano de F&D é necessário o envolvimento de várias equipas e hierarquias de uma empresa. Desta forma, será possível implementar mudanças que acarretem valor para os colaboradores e *stakeholders*. Paralelamente, permitirá também à empresa posicionar-se como uma organização inclusiva e gerar uma vantagem competitiva no mercado.

Por fim, importa salientar que um verdadeiro contexto DEI tem de ter como base a adaptabilidade, implementando uma estratégia em que são criadas oportunidades para as pessoas, ao invés de procurar pessoas para as oportunidades.

Palavras-Chave: Formação, Desenvolvimento, Diversidade, Equidade, Inclusão, Pessoas com deficiência, Tecnologia.

Abstract

This project aims to define a Training and Development (T&D) Plan named *Skill2Tech*, with the purpose of empowering new workers with disabilities and/or impairments in soft and hard skills with a technological company. Although this project is developed for the Technology sector, the goal is that it can be used as a support tool for managers in other industries as well.

This project aims to break down prejudices regarding people with people with disabilities and/or impairments (PwD), promote diversity, equity and inclusion (DEI) practices and unlock the human potential.

Regarding the methodology, a qualitative approach was used, consisting of a focus group with eight Human Resources (HR) technicians and semi-structured interviews with six PwD and five technical professionals in PwD employability and/or training. Based on the responses obtained, it was possible to verify that characteristics like inclusion, adaptability, flexibility and reskilling are essential to achieve a more diverse and talented organizational culture.

It is noted that creating a T&D plan requires the involvement of various teams and hierarchies within a company. By doing this, it will be possible to implement changes that bring value to both employees and stakeholders. At the same time, it will allow the company to position itself as an inclusive organization and generate competitive advantage in the market.

Finally, it is important to highlight that a true DEI context must be based on adaptability, implementing a strategy in which opportunities are created for people, instead of looking for people for the existing opportunities.

Keywords: Training, Development, Diversity, Equity, Inclusion, People with Disability, Technology.

Índice

Lista de Figuras	VII
Lista de Abreviaturas	VII
Introdução	1
1. Revisão de Literatura	3
1.1. Diversidade, Equidade e Inclusão nas organizações	3
1.2. Formação e Desenvolvimento (F&D): relevância e ciclo formativo	5
1.3. Os desafios de formar e incluir pessoas com deficiência e incapacidade (PCDI)	11
2. Caracterização e Metodologia	14
2.1. Empresa T: uma consultora tecnológica multinacional	14
2.2. Opções Metodológicas	16
3. F&D de PCDI: Proposta do Projeto <i>Skill2Tech</i>	17
3.1. Diagnóstico das necessidades	19
3.2. Programação da formação	22
3.3. Execução da formação	24
3.4. Avaliação da formação	27
4. Considerações Finais	30
4.1. Limitações e Sugestões para Projetos Futuros	31
Referências	32
Anexos	43
Anexo 1. Identificação dos Participantes	43
Anexo 2. Guião do <i>Focus Group</i> : Correspondência entre questões e fontes teóricas	44
Anexo 3. Guião de Entrevistas a PCDI: Correspondência entre questões e fontes teóricas	45
Anexo 4. Guião de Entrevistas a Profissionais técnicos: Correspondência entre questões e fontes teóricas	46
Anexo 5. Modelo DPEA: Fases e Etapas	46
Anexo 6. Programação da Formação	47
Anexo 7. Execução da Formação	47
Anexo 8. Modelo <i>Skill2Tech</i> : Fases, Etapas, Periodicidade e Legenda	48

Lista de Figuras

Figura 1. Plano F&D de PCDI _____ 18

Lista de Abreviaturas

F&D – Formação e Desenvolvimento

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

LGBTQIAPN+ – Lésbicas, Gays, Bi, Trans, Queer, Intersexo,
Assexuais/Arromânticas/Agénero, Pan, Não-binárias

PCDI – Pessoa com Deficiência e Incapacidade

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

TecProf – Técnico Profissional (de empregabilidade e/ou formação da PCDI)

TecRH – Técnico de Recursos Humanos (da Empresa T)

TFM – Trabalho Final de Mestrado

Introdução

Alcançar uma posição no mercado de trabalho representa uma luta mais desafiante para as pessoas com deficiência e incapacidade (PCDI) do que para aquelas sem qualquer deficiência (Anache, 1996). As PCDI enfrentam várias barreiras quando pretendem entrar no mercado de trabalho (Schur et al., 2017) e são categorizadas perante o que não conseguem fazer, em oposição às pessoas sem deficiência, cuja percepção é em torno do que conseguem fazer e do valor que conseguem gerar (Jammaers et al., 2016).

Apesar de haver hoje uma maior compreensão sobre a deficiência, a inclusão e a discriminação têm-se concentrado no lado da “oferta” de trabalho, isto é, nos obstáculos e nas limitações de acessibilidade às oportunidades (Chumo et al., 2023). Para as PCDI, não só existe dificuldade na obtenção de trabalho, como, após obtido, há falta de aceitação por parte das chefias e dos colegas, existindo uma conotação negativa que as associa a baixos níveis de produtividade, incompetência, incapacidade de ajudar e elevada dependência (Jammaers et al., 2016). Somam-se ainda comportamentos preconceituosos, discriminatórios e atitudes desagradáveis (Schur et al., 2017), refletindo a falta de inclusão, integração e empatia para com as PCDI.

A pertinência deste tópico torna-se ainda mais relevante ao observarmos que, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), contabilizam-se 1.3 mil milhões de PCDI no mundo, segundo dados de março de 2023 (WHO, 2023). No que concerne a números nacionais, os últimos Censos identificaram, em 2021, 1.085.472 PCDI (Fortuna, 2023). Quanto ao acesso ao emprego por parte de PCDI, o relatório relativo a Portugal do Observatório da Deficiência e Direitos Humanos aponta avanços notáveis no país, embora o desemprego geral permaneça em ascensão, especialmente para as mulheres com deficiência (Pinto et al., 2023). Apesar de ainda se estar longe daquele que seria o cenário desejável numa perspetiva de inclusão, entre 2015 e 2021, em Portugal, assistiu-se a um aumento significativo na taxa de emprego da população com deficiência, superando a taxa congénere da população sem deficiência (Pinto et al., 2023). Verificou-se um aumento de 27,1% no número de trabalhadores com deficiência em empresas privadas (com mais de 10 trabalhadores), representando menos de 1% (0,65%) do total de recursos humanos destas empresas (Pinto et al., 2023).

No entanto, são necessárias mudanças em torno da integração de PCDI no mercado de trabalho, sendo fulcral encontrar novas estratégias para promover e/ou apoiar organizações mais inclusivas. Schloemer-Javis et al. (2022) encorajam a investigação sobre o papel das práticas da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na promoção da inclusão, já que consideram que esta área é, por natureza, promotora da inclusão no trabalho e de quebrar preconceitos. De entre as práticas mais utilizadas em GRH, a formação e desenvolvimento (F&D) ocupa um papel de destaque na eliminação de diferentes preconceitos e estereótipos (Peña-Jara et al., 2022). Como exemplo de preconceito neste âmbito, destaca-se o viés inconsciente (*unconscious bias*), que aparece como um julgamento que influencia decisões (Noe, 2020).

É sob este enquadramento que surge o presente projeto, que tem por base o desafio profissional da autora, enquanto Técnica de GRH, a desempenhar funções na área de Recrutamento e Seleção (R&S) de PCDI numa empresa do setor tecnológico, aqui apresentada como Empresa T (por razões de solicitação de anonimato). Dado o setor em causa e o nicho específico de R&S, um dos principais obstáculos da autora prende-se com a ausência de formação superior das PCDI nas áreas das Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM), sendo estas fundamentais para enfrentar os desafios do século XXI (Ayeni et al., 2024).

Neste sentido, o presente projeto tem por objetivo capacitar as PCDI contratadas pela Empresa T, tanto em *hard* como *soft skills*, por intermédio da elaboração de um programa de formação. Este plano deverá contar com a cooperação dos colaboradores mais experientes, promovendo-se assim uma maior inclusão na empresa. Isto permitirá a revisão das suas estratégias de capacitação e desenvolvimento em diversidade, equidade e inclusão (DEI) e sobretudo facilitar a integração de PCDI, munindo-os com as ferramentas e condições necessárias para que desenvolvam eficazmente as suas funções.

Em termos de organização, o presente projeto está dividido em quatro capítulos. O primeiro é dedicado à revisão de literatura, de forma a explicitar os conteúdos e conceitos-chave da pesquisa. O segundo capítulo caracteriza a empresa que, por motivos de sigilo, é designada por Empresa T. O terceiro capítulo constitui o âmago deste projeto pois apresenta o plano formativo para melhor incluir PCDI, descrevendo as atividades a desenvolver, nomeadamente a análise das necessidades de formação de PCDI, o plano de formação, a

execução e sua avaliação. Por fim, são expostas as considerações finais, bem como sugestões e limitações do projeto.

1. Revisão de Literatura

1.1. Diversidade, Equidade e Inclusão nas organizações

Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) são pilares essenciais para criar ambientes de trabalho mais justos, inovadores e acolhedores para todos. Russen e Dawson (2023) defendem que uma organização para reter recursos diversos deve primeiramente implementar um ambiente inclusivo, com práticas equitativas e através dos valores defendidos a diversidade aumentará.

Segundo Knippenberg e Schippers (2007), a *Diversidade* refere-se às diferenças entre os membros de um grupo, as quais podem englobar uma variedade de características, tanto tangíveis (e.g., raça, ou deficiência visível), como intangíveis (e.g., religião). A diversidade abrange características distintas, seja em género, idade, raça, etnia, religião (Felix et al., 2023), nacionalidade, orientação sexual, deficiência física e/ou mental (Gould et al., 2020), diferentes origens (Bernstein et al., 2020) ou a pertença em grupos culturalmente distintos (Cox, 1993). No contexto organizacional, a diversidade é definida como estratégia que promove e apoia a integração da diversidade humana em todos os níveis, utilizando políticas e práticas focadas em diversidade e inclusão no ambiente de trabalho (Scott, 2016).

Para que uma empresa possa abraçar a diversidade, tem, obrigatoriamente, de ter a capacidade de eliminar disparidades que possam existir num grupo – face a vantagens ou desvantagens como a riqueza, poder ou prestígio – sendo este o conceito de *Equidade* (Chin e Chein, 2006). A equidade tem em consideração as diferenças dos indivíduos (físicas, morais, religiosas, de género, ideais, de identidade e orientação sexual, de gerações, culturais), numa base de justiça, moldando as regras consoante a necessidade dos indivíduos (Mota, 2020, in Ferreira et al., 2022). Em suma, é o tratamento justo e equitativo para com indivíduos e/ou grupos (Kincey et al., 2022) que permite alcançar a integração/inclusão.

Já a *Inclusão* constitui uma tentativa de garantir que diferentes grupos e indivíduos possuam um sentimento de pertença (Bernstein et al., 2020; Kincey et al., 2022). Pode ser vista como o grau em que os indivíduos se sentem parte dos processos organizacionais críticos, como acesso à informação e recursos, participação em grupos de trabalho e

capacidade de influenciar o processo de tomada de decisão (Mor Barak et al., 1998). Segundo Mor Barak (2015), o conceito de inclusão vai além da diversidade da força de trabalho – inclui o reconhecimento da singularidade (*uniqueness*) de cada colaborador e o sentimento de pertença (*belonging*) à organização.

À medida que a inclusão promove a equidade, esta por sua vez fomenta a diversidade, mas à medida que a diversidade aumenta, surgem novas oportunidades para práticas inclusivas, recomeçando o ciclo (Russen e Dawson, 2023). Práticas estas que, face à tendência global, enfrentam desafios grandes ao serem pressionadas para uma gestão eficaz das DEI, principalmente com o aumento das tensões geopolíticas globais (Ayoko e Fujimoto, 2023).

A DEI não se afigura apenas como um desafio, uma vez que acarreta diversas vantagens. Uma delas é a aprendizagem e implementação de novos valores, eliminando estereótipos e práticas de gestão que inibam o desenvolvimento individual dos colaboradores (Jackson et al. 1991). Ao modificar as atitudes dos colaboradores e desenvolver novas competências, as organizações conseguem criar uma força de trabalho diversificada (Noe, 2020), com colaboradores a contribuir para os objetivos organizacionais, independentemente das suas características (Jackson et al., 1991). Fruto desse maior alinhamento, a organização torna-se também mais eficaz (Kumar e Gupta, 2023). Acresce que a DEI contribui para a ampliação de talentos disponíveis, pela envolvimento e satisfação dos colaboradores (Triana et al., 2021), para a retenção de talentos e para a redução da rotatividade (Walton, 2024). Além disso, ainda se reflete em benefícios financeiros, na promoção de um ambiente de trabalho inovador e resiliente contribuindo para a reputação da organização (como estratégia de *marketing e employer branding*, tal como defendem Fenwick e Bierema, 2008), atração de clientes e parceiros que a valorizam (Bam e Ronnie, 2020), permitindo também alavancar uma vantagem competitiva no mercado de trabalho (Felix et al., 2023; Schur et al., 2014).

Perante estas vantagens, fica demonstrado que é crucial para as organizações estabelecerem, como um dos objetivos primordiais, o aumento da DEI no ambiente de trabalho (Nichols et al., 2023), para melhor enfrentar um contexto global e competitivo (Felix et al., 2023). Para materializar o potencial organizacional da DEI, beneficiando das suas vantagens, cabe às organizações utilizar a formação para educar e sensibilizar os colaboradores acerca deste tema (Onyeador et al., 2021) através da F&D.

1.2. Formação e Desenvolvimento (F&D): relevância e ciclo formativo

O ambiente organizacional é comumente descrito como sendo Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo (VUCA) (Carvalho et al., 2023), ou, Turbulento, Acidental, Caótico e Hostil (TACI) (Satheesh, 2024). A integração num mercado global e os novos desafios e oportunidades associados à acessibilidade, conexão e visibilidade proporcionada pela tecnologia em rápida mudança (Carvalho et al., 2023) exigem que as organizações estejam preparadas para adaptar as suas estratégias às dinâmicas industriais e de mercado (Agustian et al. 2023).

A crescente pressão sobre os colaboradores para que demonstrem o seu valor para com o sucesso do negócio (Neo, 2020), aliada à gestão do conhecimento e à diversidade da força de trabalho, tem levado as organizações a priorizarem o capital humano como estratégia para alavancar uma vantagem competitiva sustentável (Kharel e Niraula, 2024). Tal leva a GRH a desempenhar um papel crucial ao gerar ativos (Hong et al., 2022) intangíveis, raros, valiosos e intransmissíveis como defende a teoria *Resource-Based View* (Barney, 1991). Além disso, a GRH também promove uma cultura inovadora, de aprendizagem contínua e envolvimento dos seus colaboradores (Agustian et al., 2023).

De entre as práticas de GRH que contribuem para o sucesso organizacional (Noe, 2020), merece particular destaque a F&D. Os programas de F&D são vistos como estratégias de negócio que podem ajudar as organizações a manterem-se competitivas, inovadoras e sustentáveis (Hong et al., 2022), através da eficaz e eficiente gestão da força de trabalho (Carvalho et al., 2023). Para atingir esta meta, os colaboradores devem adquirir mais e novas competências e conhecimentos técnicos, sendo este um dos papéis centrais da F&D (Kulkarni, 2013). Este é um trajeto contínuo e vital para a organização (Kulkarni, 2013) e importa definir ambos os conceitos-chave: *Formação e Desenvolvimento*.

A *Formação* pode ser definida como o conjunto de experiências aprendidas, planeadas por uma organização, com o intuito de introduzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos colaboradores (Cabrera, 2006). A formação deve ser encarada como uma filosofia de vida organizacional e não apenas como uma prática ocasional realizada pontualmente (Rego et al., 2018). Deste modo, é fundamental existir um investimento contínuo em formação de conhecimentos e competências dos colaboradores para melhorar as capacidades individuais e de grupo de trabalho (Agustian et al. 2023). Estes

programas formativos precisarão de estar ligados à melhoria do desempenho e às necessidades do negócio, para que contribuam, positivamente, para os resultados da organização, através de: qualidade, produtividade, desenvolvimento e retenção dos seus colaboradores (Noe, 2020).

Já o *Desenvolvimento* é entendido como uma abordagem sistémica, começando pela autoconsciência, onde os indivíduos aprendem a interpretar as suas funções no próprio departamento e, posteriormente em toda a organização (Arnold e McClure, 2023). Possibilita a adaptação dos mesmos a posições emergentes ou a mudanças (Noe, 2020), a melhoria do desempenho ou como preparar o colaborador para uma posição com maiores responsabilidades (Arnold e McClure, 2023).

De forma concisa, a Formação tende a ser específica para o trabalho e o Desenvolvimento tende a focar-se no indivíduo (Arnold e McClure, 2023). Esta simbiose cíclica visa o melhoramento do desempenho geral de uma organização, aumentar o seu valor no mercado, ajuda a alcançar uma melhor cooperação (Kulkarni, 2013), mas também o desenvolvimento da empregabilidade, a contribuição das competências adquiridas, aumentos de salários e, por sua vez, a qualidade de vida e realização pessoal (Rego et al., 2018). Acrescenta-se ainda a promoção para posições de nível executivo e o aumento da atratividade do indivíduo no mercado (Malone, 2023).

A simbiose da F&D tem um formato cíclico e, apesar de existir uma série de modelos, este projeto desenvolve-se a partir de um modelo com quatro fases. São elas: *diagnóstico* das necessidades de formação; *planeamento* da formação; *execução* da formação; e *avaliação* da formação (conhecido pelo acrónimo DPEA).

A primeira fase, designada por diagnóstico de necessidades, consiste numa ampla análise da empresa (pessoas, funções, tecnologia, recursos) (Rego et al., 2018) e passa, geralmente, pelo estudo a três níveis: organizacional, operacional e individual (Cabrera, 2006). Para cada um deles é necessário validar indicadores que possam assinalar a necessidade de formação, como exemplo:

- Nível organizacional – envolve a adequação da formação dado o contexto, a estratégia de negócios, recursos disponíveis e o apoio de gestores (Noe, 2020). Os seus indicadores são: a baixa produtividade, a perda de quota de mercado, os custos elevados, a perda de clientes, o equipamento deficiente, a baixa qualidade, os

conflitos interpessoais exagerados, a violação excessiva das regras de conduta e indisciplina, a expansão do negócio, as novas concepções de trabalho, as novas instalações ou tecnologias e as mudanças organizacionais (Rego et al., 2018).

- Nível operacional – analisa o descritivo de funções, bem como os conhecimentos, as capacidades e os comportamentos que os colaboradores precisam de desenvolver (Noe, 2020).
- Nível individual – analisa o que cada colaborador deve aprender, em função do descritivo de funções e da sua avaliação de desempenho, para ultrapassar lacunas atuais e /ou futuras (Rego et al., 2018). Determina se as incompetências de desempenho resultam da falta de conhecimento, capacidade ou de aprendizagem, ou de uma questão de motivação e *design* do trabalho. Permite ainda identificar quem precisa de formação e qual a sua disponibilidade (Noe, 2020).

As necessidades de diagnóstico traduzem-se num conjunto de objetivos claros sobre os conteúdos que os formandos deverão dominar no final da formação (Rego et al., 2018). Assim, os objetivos constituem o ponto de partida da segunda etapa: programação da formação. Nas organizações, os programas de formação são estabelecidos quando contribuem para resolver questões organizacionais – atuais ou potenciais (Rego et al., 2018). O processo é utilizado para analisar e determinar se é necessária formação (Noe, 2020). Esta tem diversos papéis dentro da organização, podendo ser utilizada para motivar os colaboradores, gerir as suas expectativas ou atitudes e redesenhar a sua função (Lacerenza et al., 2017). Passa também por promover a criatividade e inovação e, por sua vez, melhorar o desempenho (Tripathi e Kalia, 2024). Através da formação, as organizações podem aumentar o empenho dos seus colaboradores, cultivar o talento interno e criar uma cultura que encoraje a aprendizagem (Febrian e Solihin, 2024). Os mesmos autores referem ainda que pode aumentar o respeito dos colaboradores pela ética e valores da empresa e elevar os níveis de colaboração e comunicação, à medida que os próprios se sentem valorizados e apoiados.

Nesta segunda etapa (programação da formação), o *design* do programa diz respeito à organização e à coordenação do programa de formação (Noe, 2020). O tipo e formato da formação são influenciados por diversos fatores, sendo eles: a dimensão da organização; as funções dos colaboradores e gestores; o apoio da gestão de topo à formação; o grau de integração das unidades de negócio; a presença global da empresa; as condições de negócio;

práticas de GRH (incluindo estratégias de R&S e planeamento de RH) e o grau de envolvimento na F&D por parte dos gestores e colaboradores (Campbell, 1991).

É relevante ter em consideração que a eficiência do programa da formação relaciona-se com a ligação de variáveis como: local, duração e tempo, objetivos gerais e específicos, a forma de passar a informação aos formandos, conteúdo da formação, técnicas de aprendizagem, procedimentos didáticos (Rego et al., 2018). Pode-se definir o plano de formação com base num conjunto de informações e orientações. São elas:

1. Para quê formar? Quais as expectativas? A importância de F&D ajuda a: fortalecer as competências dos colaboradores a oferecer melhores serviços, melhoria no desempenho e conhecimento acerca das funções, consistência a nível de procedimento e políticas organizacionais, garantir satisfação por parte do colaborador, melhoria na qualidade dos serviços através da aquisição de novos métodos padronizados, redução de custos na utilização otimizada dos seus recursos, redução da supervisão pelos colaboradores se tornam autossuficientes e proativos (Raheja, 2015). Mediante o(s) objetivo(s) da organização, pode-se validar a quantidade, intensidade e durabilidade da formação, seja em módulos, ações ou ciclos (Rego et al., 2018).
2. Quem deve ser formado? A quem se dirige a formação? É crucial definir quem é o público-alvo, a quantidade de formandos, a sua disponibilidade horária, o grau de qualificação e as características pessoais (Rego et al., 2018).
3. Quem vai formar? A escolha do formador é essencial, pelo que desempenha um papel fundamental no sucesso da formação. O formador pode ser interno à organização ou externo, podendo haver uma escolha mista ou autoformação (Rego et al., 2018). É crucial examinar as competências dos formadores, principalmente se a formação for *online*, para que haja uma utilização eficaz das tecnologias digitais (Gegenfurtner et al., 2020).
4. Qual o conteúdo da formação? Aqui define-se a matéria a ser abordada, partilhada, explicada e transmitida (Rego et al., 2018).
5. Onde formar? Quais as acessibilidades necessárias? Qual o espaço a ser utilizado para criar um ambiente confortável e que disponibilize as melhores condições para a eficácia da formação (Rego et al., 2018). Apesar do *design* virtual e do ambiente

online ser flexível, acessível e interativo (Reyes et al., 2024), exige níveis de elevada autonomia, autogestão, motivação e proatividade (Xavier e Meneses, 2022). A abordagem mista, ou híbrida, combina a aprendizagem *online* e presencial e ainda outros métodos para distribuir o conteúdo e a instrução de formação (Noe, 2020). Consegue ser vantajosa por minimizar as características negativas de cada abordagem individual (Noe, 2020).

6. Como formar? Qual a metodologia a ser utilizada pelo formador? A metodologia deve estar alinhada com os objetivos da formação e as características dos formandos (Rego et al., 2018). Existem diversos métodos de formação, são eles (Raheja, 2015):
 - *On-the-job* (Métodos presenciais, feitos através de observação, menos dispendiosos e disruptivos): *Coaching*; Rotação de funções; *Job shadowing*.
 - *Off-the-job* (Formação realizada num ambiente separado do local de trabalho): Palestras, Conferências, Seminários; *Webinars* (Gegenfurtner et al., 2020); *Workshops*; Exercícios de Simulação, Casos práticos; *Massive Open Online Courses (MOOCs)* (Noe, 2020); Realidade Virtual, Realidade Aumentada (Noe, 2020); *Gamification* (Serenio e Ang, 2024); *Sensitivity Training*.
7. Que recursos utilizar? Os materiais a utilizar para a partilha e acesso da informação deve obedecer aos critérios de aprendizagem e ser ajustada à necessidade de cada formando (Rego et al., 2018).
8. Quando formar? Qual a data e horário da formação? Esta informação pode limitar os períodos da formação (Rego et al., 2018) e ter em conta a necessidade de equilíbrio trabalho-vida pessoal.
9. Quanto vai custar? É relevante perceber qual o orçamento, qual o custo-benefício e fazer uma correta aferição dos resultados da formação (Rego et al., 2018).

No término deste processo, define-se a estrutura da formação e calendariza-se o plano de ações a serem executadas. Todas estas *guidelines* são determinadas com base nas necessidades dos participantes e na natureza do conteúdo (Serenio e Ang, 2024).

Na terceira fase (execução da formação), após os procedimentos acima explanados, transita-se para a fase de implementação das ações de formação, onde se coloca em prática o plano de ação e os seus principais momentos, nomeadamente a introdução, desenvolvimento e conclusão (Ferreira et al., 2015). Aquando da introdução, é relevante dar aos colaboradores

uma visão geral da formação, incluindo objetivos, cronograma, atividades, tarefas e outras informações relevantes (Torrance, 2014). Na conclusão, respeitante ao final da sessão formativa, é relevante a recolha de *feedback* por parte dos colaboradores e fazer um resumo dos conteúdos abordados e/ou uma avaliação mais pormenorizada (Rego et al., 2018) para validar possíveis melhorias.

Este último ponto, respeitante ao ciclo formativo, é designado por avaliação da formação (quarta fase), fazendo parte de um sistema de formação eficaz (Salas et al., 2012). A eficácia da formação refere-se aos benefícios que a organização e os colaboradores recebem da mesma (Noe, 2020). Os benefícios para os colaboradores podem incluir a aprendizagem de novas competências ou comportamentos (Noe, 2020); para a organização, pode incluir o aumento das vendas e clientes mais satisfeitos (Noe, 2020). Para determinar a eficácia da formação, é necessário a recolha de resultados (Noe, 2020).

Para aceder aos resultados, existem diversos autores que propõem distintos modelos. Neste projeto será utilizado o modelo canónico de avaliação de Kirkpatrick, modelo onde a informação dos quatro níveis está interligada (Kirkpatrick e Kirkpatrick, 2015), são eles:

Nível 1 – Reações - valida se os participantes consideram a formação motivante e relevante para os seus empregos. Por norma, é obtida esta informação através de questionários ou inquéritos. Tem como objetivo avaliar a perceção dos formandos acerca do conteúdo, formador, materiais, duração, etc. da formação. Usualmente esta avaliação é realizada logo após o término da formação e, por isso, é permeável a erros de perceção, tais como o efeito de halo (impressão/impacto positivo ou negativo que influencia a avaliação geral [Park et al., 2020]); efeito de recentidade (avaliação baseada nas impressões mais recentes, ignorando partes anteriores [Sousa, 2016]); viés de tendência central (avaliação mediana que evita os extremos dos muito bons ou dos muito maus [Trapp e Trapp, 2019]); viés de confirmação (quando alguém procura evidências que reforce os seus ideais [Peters, 2022]); viés de leniência (quando a avaliação é inflacionada [Gong et al., 2021]).

Nível 2 – Aprendizagens – valida se os participantes adquiriram os conhecimentos, as competências, a atitude, a confiança e o empenho pretendidos com a formação. A sua aferição passa por testes, avaliações de desempenho ou casos práticos. O seu foco é validar se houve alguma melhoria ou alteração nas capacidades e ou conhecimentos dos colaboradores.

Nível 3 – Comportamentos – valida se os participantes aplicam o que aprenderam durante a formação quando regressam ao trabalho. Pode ser validado através de observação, avaliação ou *feedback* de gestores. Tem como objetivo perceber se houve uma transferência do que foi aprendido para a prática no ambiente de trabalho.

Nível 4 – Resultados - valida em que medida os resultados expectáveis são obtidos por consequência do plano de formação. Os indicadores de avaliação deste nível são a nível organizacional (e.g. aumento da eficácia e eficiência, aumento dos lucros, melhoria da imagem da empresa e do clima organizacional), dos recursos humanos (e.g. redução do absentismo e *turnover*, aumento de competências) e das tarefas/operações (e.g. aumento da qualidade dos produtos e serviços, redução de erros e acidentes). O foco é aferir o impacto da formação, mensuravelmente, ao nível dos resultados da organização.

1.3. Os desafios de formar e incluir pessoas com deficiência e incapacidade (PCDI)

Segundo a Organização Mundial de Saúde (WHO, 2023), a deficiência é um termo amplo que abrange as incapacidades, as limitações de atividade e as restrições na realização e participação da pessoa. Em paralelo, também se pode distinguir entre condições adquiridas e crónicas (Doyle, 2020). Quando as incapacidades são adquiridas devido a mudanças estruturais duradouras na saúde, há um foco na incapacidade, referindo-se a estas pessoas como inválidas ou incapacitadas (Fontes et al., 2023). Por outro lado, quando as incapacidades são congénitas ou surgem precocemente na vida e são consolidadas, há um foco nas deficiências, e as pessoas são reconhecidas como pessoas com deficiência (Fontes et al., 2023).

A atenção específica que as organizações e a GRH têm de ter neste âmbito prende-se com o facto dos diferentes tipos de deficiências (e.g. física ou motora; visual e auditiva; intelectual ou mental; psicossocial; múltipla) exigirem diferentes tipos de apoio (Hwang et al., 2024). Esta necessidade de adaptação reflete um princípio fundamental da DEI, que, apesar de não ser um fenómeno novo (Russen e Dawson, 2023), tem ganhado destaque não apenas no contexto organizacional, mas também no discurso público mundial. A promoção de políticas inclusivas para pessoas com deficiência é um exemplo claro de como a DEI visa combater ativamente a desigualdade e a discriminação em todos os níveis da sociedade

(Ferraro et al., 2023). Só assim será possível catapultar a deficiência para um lugar legítimo no movimento de DEI (Wright, 2022), já que vários estudos mostram uma atenção limitada, ou até mesmo exclusão, da deficiência dentro das práticas de diversidade ou de responsabilidade social das organizações (Gould et al., 2020).

Deste modo, gerir a diversidade pode exigir mudanças na cultura da organização, seja no tipo de relacionamento com os colaboradores, como na competitividade, orientação para resultados, inovação e tomada de riscos (Noe, 2020). É importante referir que os estudos sobre inclusão das PCDI nas empresas, por norma, abordam as diversas barreiras ao processo de recrutamento, frequentemente usadas como justificação para a sua não inclusão. Estas barreiras incluem falta de acessibilidade e dificuldades de locomoção casa-trabalho-casa e baixa escolaridade (Simonelli e Jackson, 2017). É de notar que, para viabilizar a inclusão laboral das PCDI, é relevante fazer uma análise às suas capacidades, identificar as oportunidades, fornecer um programa orientado à sua reabilitação e integração e facilitar acessos à sua inserção ou reintegração no mundo organizacional (Gonçalves e Nogueira, 2012).

Apesar das adversidades que enfrentam, as PCDI pretendem demonstrar que são tão capazes como qualquer outro colaborador (Vasconcelos e Maranhão, 2020). Existem também casos de PCDI que enveredam por um elevado número de horas de trabalho para, de certa forma, combaterem o estereótipo em torno da sua produtividade e evitarem a confirmação do mesmo (Robbins e Judge, 2019). Neste âmbito, a GRH deve garantir que os colaboradores com deficiência sejam tratados de forma equitativa, com dignidade e respeito. Esta responsabilidade requer o desenvolvimento, manutenção e avaliação contínua de ambientes de trabalho inclusivos (Manno et al., 2024). O conceito de inclusão pode necessitar de uma análise mais profunda quando aplicado a PCDI. Na esfera organizacional, para alcançar um verdadeiro local de trabalho inclusivo, e apesar de existirem leis anti-discriminatórias que visam promover a inserção de PCDI no mercado de trabalho, devem ser colocadas em prática adaptações para acomodar essas mesmas pessoas (Peña-Jara et al., 2022; Bento e Kuznetsova, 2018).

É relevante que a GRH esteja atenta e em permanente atualização (Peña-Jara et al., 2022). Segundo os mesmos autores a organização deve garantir às PCDI as ferramentas tecnológicas, benefícios, e instalações adequadas para poderem desenvolver as suas

atividades e terem oportunidades. Os líderes podem apoiar os membros do grupo, ajudá-los, defendê-los e às suas opiniões, criar um sentido de comunidade e de pertença, em que todos os membros reproduzam esse cuidado e apoio dentro do grupo. Devem criar um espaço que acolha diferentes pontos de vista, abordagens e experiências, garantindo ainda a justiça, a equidade e o tratamento justo dos membros (Jerónimo et al., 2022). Por último, cabe-lhes proporcionar oportunidades para a tomada de decisões sobre questões importantes, alargando a participação com diferentes perspetivas que mais tarde tornar-se-ão normas (Jerónimo et al., 2022).

Numa perspetiva de benefícios, a integração de PCDI permite potenciar a criatividade e inovação, pela presença de diferentes talentos e perspetivas (Man et al., 2020). Possibilita a melhoria de uma cultura organizacional inclusiva e consciente da capacidade das PCDI (Lindsay et al., 2018), o envolvimento dos colaboradores (Wolfgruber et al., 2022), a redução de custos associados à rotatividade e o usufruto das vantagens da pontualidade, lealdade e segurança dos postos de trabalho (Lindsay et al., 2018), o R&S e o aumento da produtividade com a maximização do potencial e do desempenho geral (Moore e Huberty, 2020). A organização também beneficia quanto à conformidade com as leis e regulamentos inclusivos e quanto à imagem corporativa que transmite aos seus *stakeholders* (Wolfgruber et al., 2022).

De forma a existir uma verdadeira mudança, as políticas e práticas de DEI devem fazer parte integrante da estrutura organizacional, e para isso, é necessário reunir esforços (Melaku e Winkler, 2022). A DEI necessita ser a base de uma estratégia de GRH, através de F&D, que contemple a integração de valores e princípios para mudar a cultura organizacional (Beach e Segars, 2022). No entanto, além de transformar o ambiente de trabalho, é fundamental reconhecer e enfrentar os desafios sociais que impactam diretamente a inclusão. Em Portugal, por exemplo, um dos principais desafios para PCDI reside no abandono escolar precoce, visto ser mais acentuado entre alunos com deficiência, evidenciado por taxas significativamente mais altas em comparação com a média da UE-27 (Pinto et al., 2023). A elevada probabilidade de abandono escolar das PCDI prejudica a sua integração na sociedade e preparação para os desafios do mercado laboral (DeFreitas, et al. 2023). Num mercado cada vez mais tecnológico e competitivo, os candidatos menos qualificados são marginalizados (Capucha, 2010), limitando as PCDI a funções mais simples (Nickel et al., 2020). Embora haja um aumento de alunos com deficiência no ensino superior, subsistem as dificuldades e

desigualdades na obtenção de formação, o que configura uma oportunidade para as organizações desenvolverem estratégias de apoio às PCDI, como bolsas de estudo e/ou oportunidades profissionais com acesso a formações (Eaton, 2022).

É necessário reunir esforços para garantir o acesso contínuo das PCDI ao mercado de trabalho e promover a sua inclusão, formação e desenvolvimento profissional (Martins et al., 2023). Destaque-se os vários diplomas legais que enquadram a situação das PCDI (por exemplo, a Lei nº 4/2019, de 10 de janeiro, institui o sistema de quotas de emprego para PCDI). Outra das medidas que torna possível o acesso de PCDI ao mercado de trabalho é o processo de F&D, em que a GRH deve adotar uma abordagem distinta e estratégica para incluir amplamente as PCDI na cultura organizacional, oferecendo oportunidades de aprendizagem e melhoramento das suas competências, reconhecendo-as como colaboradores “comuns” com aptidões valiosas (Vasconcelos e Maranhão, 2020). O processo de F&D de PCDI deve ser visto como uma oportunidade de crescimento tanto para a organização quanto para os seus colaboradores (Vasconcelos e Maranhão, 2020). Do ponto de vista dos colaboradores promove-se a integração social, resiliência, satisfação no trabalho, *work-life-balance*, progressão de carreira e responsabilidade no trabalho (Vasconcelos e Maranhão, 2020). Enquanto que por parte da organização estes fatores contribuem para um maior comprometimento organizacional, alinhado com as suas políticas e estratégias (Rego et al., 2018).

2. Caracterização e Metodologia

2.1. Empresa T: uma consultora tecnológica multinacional

A Empresa T (relembre-se que é assim designada, em resposta ao seu pedido de anonimato) é uma consultora tecnológica multinacional, com escritório na capital portuguesa há já 30 anos. Conta com mais de 500 colaboradores na área tecnológica. Segundo o *website* corporativo, afirma ter uma cultura que se baseia no sucesso compartilhado e compromisso com a criação de valor integral, responsabilidade social, sustentabilidade, diversidade, inclusão e crescimento profissional.

O compromisso da organização com a aprendizagem contínua reflete-se na sua missão de promover o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, integrando essa mesma prática como parte fundamental da sua estratégia de crescimento e inovação.

Considera que, deste modo, estarão mais bem preparados para novos desafios. Como multinacional, é de extrema importância que tanto as suas equipas globais como as locais tenham um *know-how* elevado em várias áreas, tais como tecnologias emergentes, gestão de processos, conhecimento da indústria e dos seus setores, *soft skills* e liderança.

A sua missão passa por ajudar empresas mundiais a melhorarem continuamente a experiência dos seus clientes e os resultados dos seus negócios. O seu foco está no talento e inovação, atuando em diversas indústrias, como automóvel, banca, energia, saúde, entre outros, e com uma ampla oferta de serviços e soluções na área de sistemas de informação.

De acordo com o seu relatório de sustentabilidade do ano de 2022, disponível no *website* corporativo, as suas práticas em DEI são trabalhadas ativamente para incorporar profissionais com deficiência e/ou incapacidade, expandindo redes de recrutamento inclusivo, sensibilizando as equipas e oferecendo apoio específico para promover a diversidade e a inclusão. Como exemplos, refira-se:

- Estabelece metas específicas para a contratação de mulheres para cargos de gestão de topo, pessoas LGBTQIAPN+, PCDI e minorias raciais e étnicas;
- Desenvolve programas de formação contínua que abordam questões éticas e promovem práticas inclusivas no ambiente de trabalho;
- Atribui benefícios e apoios de saúde para colaboradores e/ou familiares diretos com deficiência;
- Estende a sua rede de contactos a colaborações com instituições parceiras;
- Define programas de responsabilidade social e iniciativas de voluntariado;
- Cria adaptações nos espaços de trabalho: acompanhamento das PCDI e ajuste de regime de trabalho a 100% remoto para PCDI, mantendo os *team buildings* presenciais.

Esses esforços refletem o seu compromisso em criar valor tangível e promover uma cultura organizacional sólida, envolvendo todos os colaboradores no reforço da DEI na cultura organizacional. Atualmente, a organização conta com 0,3% de PCDI a trabalhar na área de STEM e o seu objetivo consiste em aumentar para 2%. Este objetivo fez com que a organização tivesse auscultado o mercado e se tivesse apercebido da lacuna que as PCDI têm na área de STEM.

2.2. Opções Metodológicas

O presente projeto utiliza uma abordagem exploratória através de análise qualitativa, que inclui entrevistas e *focus group* (Haven e Grootel, 2019). Esta metodologia permite abordar diretamente os intervenientes e apurar os seus pontos de vista (Resende, 2016). Importa realçar que, tratando-se de um método qualitativo, existe uma subjetividade implícita na interpretação dos resultados obtidos. Neste caso, a subjetividade é um elemento preponderante para a transformação de dados em conclusões (Haven e Grootel, 2019).

A recolha de dados foi realizada em setembro de 2024 através de entrevistas e *focus group* a “interlocutores privilegiados”, os quais possuem um conhecimento muito relevante para o tema em causa e com perspetivas essenciais a ter em conta no projeto. As entrevistas presenciais ou por telefone exigem tempo considerável, contudo permitem uma maior recolha de informações, mais aprofundadas e pormenorizadas (Noe, 2020). Por outro lado, entrevistas realizadas em formato virtual (via *chat*, *e-mail*) possibilita o acesso facilitado ao entrevistador e entrevistado (Opdenakker, 2006). Estas, apresentam diversas vantagens: custos reduzidos, comodidade e facilidade na participação (Steele et al., 2022). As entrevistas realizadas têm um estilo de comunicação particular adaptada a cada participante, sendo este o aspeto essencial para uma entrevista bem-sucedida (Hollomotz, 2018). Entrevistar uma PCDI pode exigir ajustes no processo para acomodar as suas necessidades específicas e garantir uma comunicação eficaz. Esses ajustes incluem: (a) o fornecimento de informações claras e concretas tendo em consideração barreiras de comunicação (Becker et al., 2004); (b) adotar uma abordagem centrada na pessoa, recorrendo, de forma flexível, a várias estratégias para potenciar a participação e expressão de indivíduos com deficiência (McFarland et al., 2024); (c) questionar de forma sensível sobre a sua deficiência, de modo a criar empatia e não simpatia, falando respeitosamente como se estivessem a falar com uma "pessoa normal" (Er et al., 2023).

No que concerne ao *focus group*, este pode ser considerado uma técnica qualitativa de recolha de dados de grupos que possuem algo em comum com o propósito da investigação. Quando realizado *online*, o número de participantes oscila entre 4 e 8 pessoas, para proporcionar discussões mais dinâmicas e prolíficas (Yulianti e Sulistyawati, 2021). A duração de um *focus group* deve cingir-se a 60/90 minutos. Para a obtenção de melhores resultados, facilita o facto de os participantes possuírem relações de confiança entre eles,

gerando-se respeito e conforto para darem as suas opiniões livres de julgamentos (Krueger e Casey, 2015). Esta técnica tem como vantagens ser de baixo custo, flexível e combinar métodos, permitindo uma recolha rápida de informações. O moderador/investigador que conduz o grupo focal deve ter experiência em facilitação de grupo, promovendo o debate através de questões abertas, e compreensão de dinâmicas de grupo para auxiliar na interpretação e análise de dados (Galego e Gomes, 2005). Os mesmos cuidados que foram referidos acerca de entrevistar PCDI devem existir na condução de *focus group* com PCDI.

No caso em estudo, contámos com 18 participantes (P1-P18), identificados no Anexo 1. Os primeiros oito participantes identificados de P1-P8 são Técnicos de Recursos Humanos da Empresa T (a seguir designados por TecRH), os quais participaram no *focus group* (guião das questões – Anexo 2). A seleção destes TecRH teve como base a experiência e conhecimento na área de GRH, com *expertise* em R&S, F&D, planos de carreira, receção de novos colaboradores e processos DEI. Os restantes 10 participantes foram interlocutores de entrevistas semiestruturadas, em que 6 (P9-P14) são PCDI (guião das questões – Anexo 3), e 4 participantes (P15-P18) são Técnicos Profissionais em Empregabilidade e/ou formação de PCDI (adiante designados por TecProf) (guião das questões – Anexo 4). A seleção dos participantes TecProf teve por base o seu *know-how* e experiência na área da empregabilidade de PCDI, já que alocam e acompanham as PCDI em todo o processo de R&S, entrevistas, testes e integração em equipa, e devida F&D. Os participantes PCDI foram selecionados de forma a abranger a diversidade de deficiências, *backgrounds*, experiências e acesso ao mercado de trabalho. As entrevistas tiveram uma duração média de 40 minutos e o *focus group* de 90 minutos.

3. F&D de PCDI: Proposta do Projeto *Skill2Tech*

Neste capítulo pretende-se apresentar a proposta de um projeto de F&D que visa impulsionar a qualificação e, por sua vez, capacitar as PCDI em *soft e hard skills* para trabalhar em STEM, sensibilizando ainda os colaboradores sem deficiência para a DEI. Trata-se de uma iniciativa integrada na área de GRH, com forte interligação à decisão estratégica de Responsabilidade Social.

Neste TFM, propõe-se que o projeto tenha a designação de *Skill2Tech*. A designação do título do projeto surge da união de *Skill* – competências, 2- “To” de “Para” tecnologia,

sendo abordadas duas áreas de competências: as *soft* e as *hard* em *Tech* - Tecnologia. A ideia é que um conjunto de pessoas da empresa tecnológica ajude à integração e à inclusão de PCDI, dotando-as de competências e ferramentas necessárias para o seu desenvolvimento. Simultaneamente, pretende-se que as PCDI consigam explicar e exemplificar diversos tipos de adversidade, impactando e sensibilizando os colaboradores/formadores que estarão em contato com elas, e criando as bases para um ambiente de trabalho com boas práticas de DEI.

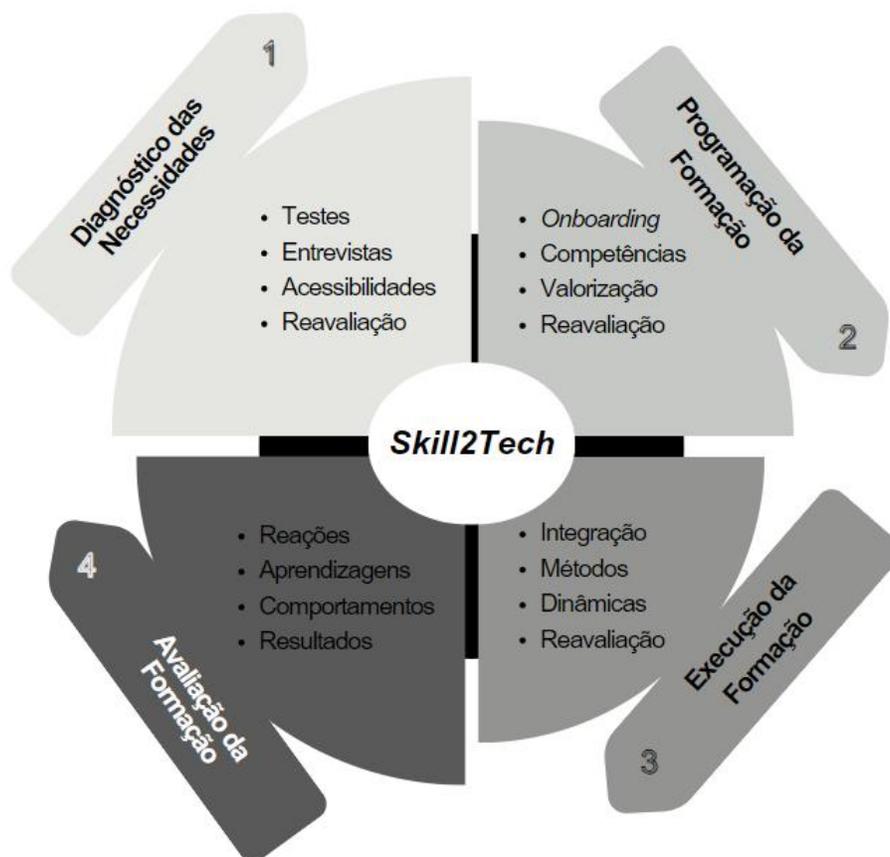


Figura 1. Plano F&D de PCDI

Fonte: Elaboração própria

O plano de formação assenta no modelo DPEA dividido em quatro fases. Este modelo foi o escolhido pois, embora não tenha uma relação direta com o público-alvo (PCDI), é adequado ao contexto organizacional em causa. O modelo em cada fase é igualmente dividido em quatro etapas (A-D) na qual o processo se estende desde o diagnóstico à avaliação, e cada uma das fases serve como alicerce à fase seguinte (Anexo 5).

A duração do plano de formação terá, ao todo, dez meses, com início em Setembro e término em Junho do ano seguinte (Anexo 6). Arrancará com a fase de diagnóstico das necessidades, que decorrerá até Novembro. Paralelamente, a programação formativa decorrerá entre Outubro e Dezembro. Por fim, a execução da formação ocorrerá entre Janeiro e Junho do ano seguinte. A execução da formação e respetiva avaliação contará com 24 semanas de formação, num total de 360 horas. Semanalmente, serão 15 horas, em cinco dias úteis, perfazendo três horas de formação diárias.

3.1. Diagnóstico das necessidades

Esta primeira fase passa por uma análise tripla da empresa: nível organizacional, operacional e individual. A nível organizacional, o contexto externo da empresa tem presente a regulamentação da empregabilidade das PCDI, nomeadamente a lei das quotas de emprego que veio abrir meios para o acesso das mesmas ao mercado de trabalho (P11 PCDI) e fazer com que o tema da deficiência seja desmistificado (P18 TecProf). Pelo mesmo motivo, existe um grande número de ofertas de emprego e existe procura (P14 PCDI), o que significa que mesmo não havendo uma abertura a 100% por parte das empresas para PCDI, já há alguma (P14 PCDI), o que faz com que a empresa pondere os custos-benefícios. Da mesma forma que existe a responsabilidade por parte da empresa de alocar oportunidades a PCDI, também existe a responsabilidade destas últimas em se formar face a necessidades do mercado (P10, P14 PCDI). Uma PCDI, a ser contratada, vai estar numa empresa a receber um ordenado onde tem de o justificar e, por isso tem de trazer valor à empresa (P14 PCDI). A nível interno, as empresas que integram PCDI com base em responsabilidade social têm uma maior taxa de sucesso (P18 TecProf) comparativamente a empresas que integram a PCDI apenas para atingir quotas (P13 PCDI). Neste sentido as empresas devem ter estratégias para adequar o posto à PCDI e não adequar a PCDI ao posto (P15 TecProf), tendo como foco principal as suas competências (P13 PCDI). Outra estratégia viável é a promoção de um ambiente inclusivo por parte da liderança, com estratégias e oportunidades de desenvolvimento e progressão para a PCDI (P12 PCDI). Os objetivos de produtividade devem ser ajustados, para não prejudicar as equipas (P18 TecProf). É de realçar a importância do papel dos RH como facilitador e desbloqueador de barreiras para integrações bem-sucedidas (P15 TecProf). As principais barreiras estão associadas às acessibilidades e com os elevados custos

de adaptação dos postos de trabalho (P17 TecProf), embora existam hoje apoios públicos para as empresas adaptarem os postos às PCDI (P14 PCDI; P17 TecProf).

Quanto ao nível operacional, havendo a devida formação para colaboradores e PCDI, pode-se aumentar exponencialmente a *performance* de cada recurso. Por parte dos colaboradores, importa perceber qual o *gap* de competências quanto às DEI (P2 TecRH). Por vezes, existe medo, receio e falta de conhecimento na abordagem às PCDI (P1 TecRH; P4 TecRH), pelo que deve haver um foco para mitigar esta situação. Mas, numa vertente positiva, há receios que são naturais e que é bom existirem, uma vez que permite que seja mais fácil encarar, abordar e trabalhar o tema de DEI com responsabilidade (P15 TecProf).

Numa perspetiva individual, nesta primeira análise, é importante identificar bem necessidades de cada pessoa/colaborador (P18 TecProf). É fundamental perceber antecipadamente quais as necessidades da PCDI, para se poder criar as condições necessárias para que desenvolva o seu trabalho (P18 TecProf). Essas condições dizem também respeito às competências das PCDI. Independentemente do curso que tenha, uma PCDI pode não querer desempenhar a função relacionada com essa área (P18 TecProf). Uma vez que a PCDI se formou numa área, pode identificar-se ou gostar mais de outra área operacional. Para ajudar nesse processo, é possível validar de forma cirúrgica as competências profissionais, informáticas, transversais e de investigação de cada indivíduo na *European Skills, Competences, Qualifications and Occupations* (ESCO) (P13 PCDI). E, com isso perceber qual a função que faz mais sentido alocar a PCDI, se na área de formação ou se na área de preferência e gosto.

Perante isto, esta primeira fase de diagnóstico está dividida em quatro etapas: começa-se por conhecer a PCDI e o colaborador através de testes de personalidade; de seguida, perceber quais as suas competências sociais e técnicas, através de testes de *soft e hard skills*; a terceira etapa passa por perceber quais as barreiras potenciais dos participantes na formação através de entrevistas e observação direta; por último, reavaliar e ajustar através de *feedbacks* dos mesmos quanto à formação a ser realizada.

A. Testes de Personalidade - Para melhor compreender a PCDI e/ou o colaborador/formador, os testes psicotécnicos ou de personalidade (P4 TecRH) ajudarão a identificar as características individuais das PCDI, auxiliando na

percepção de qual o grupo/projeto/equipa mais adequado para alocar a PCDI, bem como a função que irá desempenhar. Contudo, este tipo de testes devem ser, por exemplo, o *Myers-Briggs* (MBTI) ou *Insights Discovery*, sendo devidamente adaptados a pessoas com limitações (P16 TecProf).

B. Testes de *Soft e Hard Skills* - Avaliar as competências técnicas (*hard skills*) e sociais/comportamentais (*soft skills*) das PCDI permitirá identificar lacunas que precisam de ser desenvolvidas e ou adquiridas, consoante caso a caso (P14 PCDI). As PCDI tendem a possuir conhecimento técnico significativo, mas enfrentam dificuldades em competências sociais ou comportamentais que são relevantes para a empregabilidade no mercado (P15 TecProf; P17 TecProf). A falta de *soft skills* básicas e transversais, como comunicação e cumprimento de horários, pode ser um obstáculo para o sucesso no ambiente de trabalho (P15 TecProf). P17 (TecProf) acrescenta ainda a resolução de problemas, trabalho em equipa, adaptabilidade, flexibilidade, gestão de tempo. Somam-se também dificuldades ao nível de preparação para lidar com objetivos, prazos e pressão no trabalho (P14 PCDI; P16 TecProf). Nestes casos, é relevante fazer testes através de casos práticos e exercícios em tempo real (P18 TecProf), como uma apresentação oral com recurso ao *PowerPoint*. Dado que existem poucas PCDI com formação em STEM, especialmente as que possuem deficiência intelectual, torna-se desafiante incluir PCDI em áreas como as engenharias e matemática, uma vez que não encontram adaptações adequadas ao seu perfil (P5 TecRH; P7 TecRH). Neste âmbito, serão aplicados testes de aptidão a validar a sua capacidade para programar, para ferramentas tecnológicas e *softwares*, aplicações, *Microsoft Office* para apresentações ou análise de dados, resolução de problemas e para falar inglês.

C. Entrevistas e observação direta - Fruto das necessidades específicas de algumas PCDI, torna-se pertinente realizar entrevistas e observação direta. Através desta metodologia, será possível anotar as barreiras que as PCDI enfrentam, evitando que as mesmas surjam na execução da formação. Ao fazer perguntas diretas em torno de expectativas, conforto, relevância, comunicação, preocupações e

gestão emocional, será mais fácil entender quais as necessidades e desafios que as PCDI lidam, não só no trabalho, como também nas suas deslocações de e para o mesmo (P1 TecRH; P2 TecRH; P7 TecRH; P8 TecRH; P13 PCDI; P15 TecProf). Nas entrevistas com os colaboradores internos, será possível questionar sobre quais as barreiras que enfrentam no que respeita à temática de DEI (por exemplo, P15 e P18 [TecProf] referem que as principais barreiras prendem-se com a mentalidade das pessoas, gerando conceções erróneas e incapacidade de lidar com PCDI).

D. Reavaliação e Ajustes - A obtenção de *feedback* perante o processo de entrevistas e de diagnóstico de necessidades irá permitir (re)avaliar a direção do plano de formação. Através de questionários (anónimos ou não), permitir-se-á entender a perceção das PCDI e colaboradores em torno dos processos realizados. Desta forma, poderá ser incluído ou excluído algum processo, transformando este plano em algo capaz de se adaptar às necessidades das pessoas que serão abrangidas pelo mesmo. De forma prática, poderão ser identificadas barreiras, seja ao nível físico como digital, preconceitos e enviesamentos, ajustando o plano para os mitigar. Como P2 (TecRH) e P18 (TecProf) referem, escutar os colaboradores e PCDI é essencial para adaptar o ambiente de trabalho e formação e, neste caso, conceber um melhor plano de formação.

3.2. Programação da formação

A segunda fase de desenvolvimento do programa estrutura, num todo coerente, as informações obtidas no diagnóstico das necessidades. Neste âmbito, define-se a estratégia formativa conforme as necessidades do público-alvo e da organização. É importante assegurar a versatilidade e possibilidade de constante mudança e adaptação face aos imprevistos ou adversidades que podem ocorrer. O programa deve ser devidamente partilhado e comunicado previamente cada sessão/dia (P18 TecProf).

O programa destina-se a oito PCDI e quatro colaboradores serão os formadores internos. Haverá uma sessão de esclarecimento para os colaboradores formadores por parte dos RH, onde ser-lhe-ão apresentados os perfis das PCDI, nomeadamente as suas deficiências, para que os formadores possam adaptar as suas apresentações. Por exemplo,

existindo uma deficiência do foro auditivo, deverá estar presente um intérprete de Língua Gestual Portuguesa nas sessões (P1 TecRH). Deste modo, os colaboradores já estarão mais bem preparados para lidar com as PCDI (P2 TecRH).

A. *Onboarding* Formativo - O programa será iniciado com um *onboarding*, isto é, uma sessão de receção aos novos formandos e colaboradores/formadores deste plano de formação. Será comunicado o conteúdo do plano, quais as sessões, horários, local, bem como expetativas e objetivos. De forma a incluir a gestão de topo neste processo, haverá uma sessão de boas-vindas com a CEO da empresa, para que a iniciativa seja dotada de maior relevância (P2 TecRH; P12 PCDI). Este *onboarding* contará com a presença de colaboradores com deficiência a trabalhar na organização, que partilharão a sua experiência profissional na empresa (P3 TecRH; P6 TecRH; P13 PCDI). Haverá também espaço para a apresentação do assistente, ou “*buddy*”, que irá acompanhar cada PCDI ao longo deste plano (P4 TecRH; P7 TecRH; P13 PCDI). Com um “*buddy*”, as PCDI podem sentir-se mais confiantes a trabalharem e a aprenderem com os seus pares (Meacham et al., 2017). Será também facultado o material necessário (computador, auriculares, rato e monitor) e configuração do mesmo. Por fim, haverá a apresentação do escritório, servindo este momento para voltar a avaliar se existe necessidade de alguma adaptação ao plano de formação em termos de acessibilidade/mobilidade.

B. Competências técnicas e transversais - O conteúdo a ser lecionado incidirá, essencialmente, em providenciar várias competências (P14 PCDI; P15 TecProf; P17 TecProf) ao nível de:

- *Soft skills* - comunicação, trabalho de equipa, gestão de tempo, resolução de problemas, adaptabilidade;
- *Hard skills* - *Microsoft Office*, *softwares* de programação, idiomas, gestão de análise de dados.

C. Valorização da Cultura DEI - Numa ótica de se ampliar a cultura organizacional em DEI, esta terceira etapa convida as PCDI a partilharem a sua

experiência e *background* (P2 TecRH; P4 TecRH; P12 PCDI; P17 TecProf). Tem por objetivo criar ações de sensibilização para promover um maior espírito de inclusão e *engagement* por parte dos formadores, promovendo igualmente a empatia. Ao assumirem um papel de protagonismo nestas sessões, pretende-se também reforçar o auto-conhecimento e a auto-confiança das PCDI (P18 TecProf).

D. Reavaliação e Ajustes – Dado que o plano de formação tem de ser flexível, é importante reavaliar o seu rumo, que resultados já permitiu alcançar, perceber se existem lacunas em algumas áreas ou o que pode ser feito de diferente em prol da eficácia, se o objetivo da formação se mantém alinhado com a estratégia organizacional e com as necessidades dos colaboradores. Este processo avaliativo será realizado através de *brainstorming*. Perante esta avaliação, perceber-se-á se estão reunidas as condições para prosseguir para a fase da execução ou se são necessários alguns ajustes.

3.3. Execução da formação

No contexto do desenvolvimento da formação, para incluir e acomodar corretamente uma PCDI, deve existir a capacidade de adaptação perante as condições do colaborador. Para além de ter em conta as necessidades atuais da PCDI, deve existir uma mentalização de que essas necessidades poderão variar no futuro, devendo ser discutidas no presente (Hewlett et al., 2006). Na formação adaptada menciona-se a possibilidade de flexibilização do conteúdo apresentado com base no seu estilo de aprendizagem, capacidade, personalidade ou desempenho (Sharma e Szostak, 2018). Estas adaptações podem variar quanto à dificuldade, frequência do conteúdo, bem como os problemas práticos (Noe, 2020).

No que diz respeito à acomodação *in loco*, consiste em tornar as instalações acessíveis e utilizáveis pelas PCDI (Noe, 2020). Pode, também, incluir a modificação de recursos instrumentais, o ajuste de políticas e o fornecimento de intérpretes ou leitores aos formandos (Noe, 2020). Como solução, maior flexibilidade de horário formativo, ou sessões remotas, permitirão reduzir as barreiras físicas para PCDI que tenham dificuldades de mobilidade (P9 PCDI; P14 PCDI; P18 TecProf).

Para se proporcionar uma formação *online* acessível, esta deve ser perceptiva (os formandos devem conseguir aceder à mesma), operacional (os formandos devem conseguir navegar pelo curso), compreensível (devem conseguir compreender o conteúdo) e desenvolvida (o conteúdo da formação deve poder ser interpretado e adaptado mediante as deficiências e tecnologias utilizadas que ajudem os formandos, como exemplo: leitores de ecrã ou legendas) (Noe, 2020).

A fim de implementar o programa de formação, tendo em conta as adaptações e acessibilidades equitativas necessárias para incluir todos os participantes, esta etapa será faseada em:

A. Integração Inicial - Esta etapa é baseada na etapa A da fase anterior, da programação da formação. É realizado o *onboarding* e conta com todas as informações relevantes aos formandos, dando uma visão geral da formação, incluindo objetivos, calendarização, atividades a ser desenvolvidas, e proceder à criação de grupos de trabalho com as PCDI. Tendo em conta a diversidade da composição dos grupos, as diferenças dos seus elementos podem ser aproveitadas para alcançarem um maior e melhor desempenho (Homan et al., 2008). Visto que a Empresa T trabalha por projetos e em equipas, os grupos serão criados tendo como base o teste de personalidades realizado na fase um (1), etapa A (P13 PCDI; P14 PCDI; P16 TecProf; P18 TecProf).

B. Métodos formativos em *Soft e Hard skills* - A formação de *Soft e Hard skills* varia mediante os conteúdos das sessões, tendo em consideração as necessidades dos formandos e a diferenciação de metodologia. Neste âmbito, a formação de *hard skills* foca-se em dotar os formandos com o *know-how* e a qualificação necessária para aplicarem os conhecimentos nas áreas STEM. As vertentes a serem formados será em paradigmas de programação; algoritmos e estrutura de dados e sua análise; fundamentos de programação; fundamentos de aplicações e realização de projetos práticos. Tendo em conta os *feedbacks/opiniões* rececionadas no *focus group* e nas entrevistas à questão: “Na sua opinião se tivesse de implementar um plano de formação quais seriam os pilares (*soft e hard skills*)? Que tipo de estrutura ou

acomodações adaptava para o melhor aproveitamento dos formandos (PCDI)?" apurou-se que:

- (i) As formações são mais eficazes e seguras caso sejam realizadas presencialmente (P10 PCDI; P12 PCDI; P15 TecProf), contudo poderá ser implementado o regime híbrido (P10 PCDI; P16 TecProf) mantendo a eficiência das mesmas. O mais importante é serem flexíveis, com a possibilidade de ajustar o horário para melhor aproveitamento dos formandos (P7 TecRH; P9 PCDI; P18 TecProf), consistindo em sessões concisas e intervalos longos (P7 TecRH; P18 TecProf).
- (ii) As formações têm melhores resultados caso se coloque imediatamente em prática a informação recebida (P13 PCDI; P18 TecProf). P15 (TecProf) refere que as pessoas precisam de aplicar o que aprendem e sugere a formação *on the job*. A sugestão de P18 (TecProf) é a formação *role play*, onde os formandos têm simulações das suas tarefas laborais. P17 (TecProf) reforça igualmente a importância das formações para se conseguir replicar um ambiente de trabalho ideal.
- (iii) Além das sessões presenciais, existe também a possibilidade de rever toda a informação partilhada *online*, via: *e-learning*. Esta metodologia melhora e complementa a formação presencial através da integração de textos, interação sob simulações e jogos, vídeos, *blogs* (P6 TecRH), redes sociais, e hiperligações para recursos adicionais caso necessário para fazer frente a uma limitação (por exemplo, caso a deficiência seja ao nível da visão, é relevante ter acesso a uma plataforma que leia a informação).

Encontra-se um exemplo de calendarização da execução da formação do módulo de idioma (inglês) na tabela 7 (em anexo).

C. Dinâmicas DEI - Fruto da interação entre PCDI e pessoas sem deficiência, será possível criar um ambiente inclusivo (P2 TecRH), gerando maior consciencialização (P5 TecRH) do potencial dos outros, mesmo que tenham limitações (P4 TecRH). Desta forma, os formadores, fruto da interação com PCDI, poderão quebrar alguns estigmas (P3 TecRH), enviesamentos, receios e ideias estabelecendo as bases para uma verdadeira cultura organizacional em DEI (P4

TecRH). Nesta etapa, prevê-se também a apresentação de um *workshop* por parte das PCDI, a fim de promover a empatia, sensibilização e fortalecer a cultura DEI. A ideia é passar a mensagem de que pensar diferente estimula a que haja equipas criativas, que a diversidade cognitiva é importante e, para isso, tem de haver envolvimento, resiliência, competências críticas, histórias e *backgrounds* diferentes a serem ouvidos. Os formadores, CEO, *buddies* envolvidos podem assim perceber outras perspetivas, o que é também uma forma de atrair e fidelizar pessoas, criando colaboradores facilitadores transversais dentro da organização. As PCDI acabam por se sentir incluídas, levando a um acréscimo de motivação, satisfação e de confiança, o que, por sua vez, contribui para a estabilidade de força de trabalho.

D. Reavaliação e Ajustes - Apesar de estar contemplado uma sessão de *brainstorming* para apurar a evolução do plano de formação, é relevante haver um acompanhamento constante das PCDI. Assim, serão realizadas sessões de grupo e individuais para apurar o *feedback*, avaliar o progresso e realizar ajustes necessários. Como exemplo, perceber se se justifica a criação de um *shuttle* de/para a empresa (P6 TecRH; P13 PCDI), disponibilização de lugares de garagem (P10 PCDI), casas de banho e refeitórios adaptados (P11 PCDI; P17 TecProf), *softwares* para invisuais (P12 PCDI) e luminosidade no escritório (P18 TecProf). Com este processo, pretende-se garantir que todas as adaptações necessárias sejam feitas para permitir a inclusão e a plena participação dos intervenientes.

3.4. Avaliação da formação

Nesta fase, que decorrerá ao longo de todo o plano, será possível perceber a evolução do desempenho do plano de formação. Irá ter em conta componentes de outras fases, nomeadamente a fase de diagnóstico, e tem como objetivo medir o impacto da formação e garantir melhorias contínuas. Vejamos quais os melhores procedimentos a utilizar para cada etapa do modelo canónico de avaliação de Kirkpatrick:

A. Reações - Esta primeira etapa tem como objetivo validar se os participantes consideram a formação motivante e relevante para a sua área de atuação. As metodologias sugeridas para este tipo de avaliação são:

- (i) Questionários de Satisfação em Tempo Real: Realizar questionários anônimos no final de cada sessão formativa, com escalas de 1 a 5, para que os participantes possam avaliar a formação de forma rápida e objetiva (P2, P3 TecRH).
- (ii) *Feedback* em Tempo Real: Usar ferramentas de comunicação direta, como chamadas ou conversas presenciais (P2 TecRH) com formadores e PCDI para obter um *feedback* momentâneo e detalhado.

B. Aprendizagens - A segunda etapa do modelo visa perceber se os participantes adquiriram os conhecimentos, competências, atitudes, confiança e empenho pretendidos. Como práticas de validação, foi sugerido:

- (i) Testes e Avaliações Práticas: Testes teóricos e práticos que avaliem as competências técnicas adquiridas, como o uso de ferramentas ou metodologias específicas (P7 TecRH).
- (ii) Casos Práticos e Gamificação: Utilização de exercícios práticos baseados em cenários reais ou em jogos, que envolvam os participantes em desafios e soluções aplicáveis ao seu trabalho (P4 TecRH).
- (iii) Observação Direta: Acompanhar a aplicação dos conhecimentos adquiridos nas tarefas diárias, avaliando diretamente o desempenho das PCDI (P4 TecRH).
- (iv) Avaliação Pós-Formação: Implementar avaliações periódicas (por exemplo, após seis meses) para verificar a eficácia e retenção das aprendizagens ao longo do tempo (P1 TecRH; P5 TecRH; P7 TecRH).

C. Comportamentos - Nesta fase avalia-se a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos pelas PCDI no seu dia-a-dia laboral e se houve mudanças comportamentais, tanto destas como dos formadores face às práticas em DEI. Foi sugerido:

- (i) Observação Direta e Informal: Avaliar os comportamentos dos participantes através de observações feitas por gestores e colegas, através de *blogs* internos ou redes

sociais onde pode haver interação informal entre os membros da formação (P6 TecRH).

(ii) Momentos de Reflexão durante a Formação: Criar fóruns de reflexão ao longo das formações para que os participantes possam discutir dúvidas e sugestões (P8 TecRH).

(iii) Autoavaliação e Avaliação 360º: Realizar autoavaliação combinada com *feedback* de formadores e PCDI para mensurar mudanças ao nível de *soft skills*, como comunicação e trabalho em equipa (P6 TecRH; P8 TecRH).

D. Resultados - Esta última etapa visa avaliar o impacto da formação em termos de aumento da eficácia, eficiência, clima organizacional e resultados de negócio. Foram sugeridas as seguintes metodologias:

(i) Avaliações Qualitativas e Quantitativas: Utilizar métricas tanto qualitativas como quantitativas para medir o impacto da formação no desempenho individual e organizacional (P4 TecRH).

(ii) Inquéritos Anónimos: Aplicar inquéritos anónimos de longo prazo para medir a retenção, a motivação para novos planos de formação e o impacto no clima organizacional (P1 TecRH).

(iii) Avaliações Trimestrais e Semestrais: Implementar ciclos de avaliação de curto (três meses) e longo prazo (seis meses) para mensurar resultados como redução de *turnover*, aumento de competências e melhoria na qualidade de produtos e serviços (P1 TecRH; P5 TecRH; P7 TecRH).

(iv) Medição de Impacto nas Ações de DEI: Avaliar se houve um aumento nas iniciativas de DEI e se a formação gerou motivação para novos planos de formação (P1 TecRH).

A avaliação da formação poderá, assim, ser vista como a peça final deste plano, mas poderá também servir de base para primeira fase de futuros planos de formação (Anexo 8).

4. Considerações Finais

A DEI, num contexto organizacional, tem um papel relevante (Nichols et al., 2023) na criação e retenção de talentos (Triana et al., 2021), aumentando a eficácia (Kumar e Gupta, 2023) e gerando uma vantagem competitiva no mercado (Felix et al., 2023). Para potenciar o talento humano, a criação de sinergias entre PCDI e outros colaboradores será determinante, permitindo alcançar também uma cultura mais inclusiva (Wolfgruber et al., 2022).

O objetivo do presente trabalho consiste em desenvolver um plano de F&D para a capacitação das PCDI, envolvendo outros colaboradores da organização nessa iniciativa e, assim, promovendo a inclusão na empresa. É este objetivo que está na gênese do projeto de F&D, *Skill2Tech*. Visa ter uma dupla atuação, focando-se em duas áreas críticas: a ausência de formação de PCDI nas áreas STEM, e a ausência de contexto DEI junto dos colaboradores das empresas.

Por parte das PCDI, o aumento da confiança e sentimento de pertença farão com que consigam ter experiências mais proveitosas e, idealmente, possam melhorar a sua *performance* no trabalho. Da parte dos outros colaboradores, esta interação permitirá anular ou diminuir estereótipos e criar melhores ligações com PCDI, melhorando também o espírito de equipa na empresa. Do lado da GRH, permitirá alavancar esta sinergia com o apoio da gestão de topo e outras áreas mencionadas ao longo do trabalho, nomeadamente, Diversidade e Inclusão, Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Se aplicado corretamente, permitirá ter colaboradores mais competentes e mais inclusivos. A literatura atesta que a inclusão é fundamental para criar uma cultura organizacional onde todos os colaboradores, independentemente das suas diferenças, têm a oportunidade de participar ativamente (Homan et al., 2008). É o elemento-chave que impulsiona a gestão eficaz da diversidade e promove o crescimento e sucesso da organização ao utilizar as diversas competências e perspetivas da força de trabalho (Ayoko e Fujimoto, 2024). Criando condições para melhores *performances*, a empresa acabará por transmitir, externamente, indicadores de uma gestão focada na F&D do colaborador (Arnold e McClure, 2023). Desta forma, tornar-se-á mais aliciante para quem procure uma organização que se foca no talento de forma diversificada.

Com a implementação deste projeto, espera-se que a Empresa T seja vista como um exemplo de como se pode utilizar a F&D para criar uma organização mais inclusiva e produtiva. Pretende-se que sejam criadas estratégias que perfeccionem a F&D de forma holística, como algo que possa acrescentar valor em termos de competências, mas também faça evoluir mentalidades, deixando de lado preconceitos. Para tal, é fundamental incluir a gestão de topo na promoção deste tipo de iniciativas, o que lhes confere mais relevância e enaltece verdadeiramente a sua importância no âmbito das políticas e práticas de DEI.

4.1. Limitações e Sugestões para Projetos Futuros

Este projeto de desenvolvimento de um plano de formação para PCDI assenta num número limitado de entrevistas e *focus group*, o que constitui uma limitação em termos da abrangência e diversidade de opiniões em torno da F&D de PCDI. Outra limitação prende-se com a implementação do projeto, pois esta estará dependente da disponibilidade da empresa em alocar pessoas a um plano que terá a duração de vários meses. Acresce que a ideia de contratar pessoas para depois as formar pode não ser unanimemente visto de forma positiva por toda a gestão de topo, já que este tipo de formação implica investimento de dinheiro, tempo e recursos, o que poderá gerar um debate sobre a eficiência e o retorno do projeto.

Como sugestão para projetos futuros, propõe-se o desenvolvimento de um plano de sistema de avaliação de desempenho específico para PCDI adaptado às suas necessidades e objetivos. O objetivo seria criar um sistema equitativo, focado nas capacidades individuais, reconhecendo a singularidade de cada colaborador e que mais-valias poderia acrescentar (Mor Barak, 2015). Outra das sugestões consiste num comité nas empresas composto por PCDI. Este conjunto de pessoas seria consultado aquando de projetos, iniciativas ou adaptações na empresa. Desta forma, ter-se-ia em conta a perspetiva de representantes de PCDI, assegurando que essas decisões teriam um carácter inclusivo. Simultaneamente, assegurar-se-ia que as PCDI beneficiariam dessas mesmas decisões ou poderiam fazer parte delas, criando-se uma cultura de pertença (Kincey et al., 2022).

Referências

- Anache, A. A. (1996), O Deficiente e o Mercado de Trabalho: Concessão ou Conquista? *Revista Brasileira de Educação Especial*. Consultado a 23/12/2023, em: http://www.abpee.net/homepageabpee04_06/artigos_em_pdf/revista4numero1pdf/r4_art10.pdf.
- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 1(2), 108-117. DOI: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>.
- Arnold, W., & McClure, L. (2023). Communication training and Development. Waveland press inc. Consultado a 20/3/2024 em: <http://dlib.hust.edu.vn/handle/HUST/22953>.
- Ayeni, O. O., Unachukwu, C. C., Osawaru, B., Chisom, O. N., & Adewus, O. E. (2024). Innovations in STEM education for students with disabilities: A critical examination. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1797-1809. DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0285>.
- Ayoko, O. B., & Fujimoto, Y. (2023). Diversity, Inclusion, and Human Resource Management: A call for more belongingness and intersectionality research. *Journal of Management & Organization*, 29(6), 983-990. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.72>.
- Bam, A., & Ronnie, L. (2020). Inclusion at the workplace: An exploratory study of people with disabilities in South Africa. *International Journal of Disability Management*, 15, e6. DOI: <https://doi.org/10.1017/idm.2020.5>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beach, A. A., and Segars, A. H., (2022), How a Values-Based Approach Advances DEI, *MIT Sloan Management Review*, 63, 4, 25-32.
- Becker, H., Roberts, G., Morrison, J., & Silver, J. (2004). Recruiting people with disabilities as research participants: Challenges and strategies to address them. *Mental retardation*, 42(6), 471-475.
- Bento, J. P. C., & Kuznetsova, Y. (2018). Workplace adaptations promoting the inclusion of persons with disabilities in mainstream employment: a case-study on employers'

- responses in Norway. *Social Inclusion*, 6(2), 34-45. DOI: <https://doi.org/10.17645/si.v6i2.1332>.
- Bernstein, R. S., Bulger, M., Salipante, P., & Weisinger, J. Y. (2020). From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions. *Journal of Business Ethics*, 167, 395-410. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04180-1>.
- Campbell, R. J. (1991). HR Development Strategies. In *Developing Human Resources*, ed. K. N. Wexley (Washington, D.C.: BNA Books, 1991), 5-1-5-34.
- Capucha, L. (2010). Inovação e justiça social: políticas activas para a inclusão educativa. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 63, 25-50.
- Capucha, L. (2023). Ensaio sobre o acesso ao ensino superior: A longa batalha pela inclusão educativa em Portugal . *Revista Educação e Políticas em Debate* – 12, 3, 1019-1036, set./dez. 2023. DOI: <https://doi.org/10.14393/REPOD-v12n3a2023-70000>.
- Carvalho, A. A., Karthikeyan, K., & Sudhahar, J. C. (2023). Effectiveness and Competencies of HR Professionals towards Human Capital Development. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 10(4S), 2252-2260.
- Chin, M. H., e Chien, A. T. (2006). Reducing racial and ethnic disparities in health care: An integral part of quality improvement scholarship. *BMJ Quality and Safety Health Care*, 15, 79–80. DOI: <https://doi.org/10.1136/qshc.2006.017749>.
- Chumo, I., Kabaria, C., & Mberu, B. (2023). Social inclusion of persons with disability in employment: what would it take to socially support employed persons with disability in the labor market? *Frontiers in Rehabilitation Sciences*, 4, 1125129. DOI: <https://doi.org/10.3389/fresc.2023.1125129>.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- DeFreitas P., Baksh, F., Zorec, M., Todd, J., & Vanlewin, O. (2023, July). An Evaluation of a Hybrid STEM-Robotics Programme for Students with Special Needs in Guyana. In *International Conference on Human-Computer Interaction*, pp. 262-269. Cham: Springer Nature Switzerland. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-35992-7_36.
- Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin*, 135(1), 108-125. DOI: <https://doi.org/10.1093/bmb/ldaa021>.

- Eaton, S. E. (2022). New priorities for academic integrity: equity, diversity, inclusion, decolonization and Indigenization. *International Journal for Educational Integrity*, 18(1), 10-22. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40979-022-00105-0>.
- Febrian, W. D., & Solihin, A. (2024). Analysis of Improving Organizational Culture Through Employee Engagement, Talent Management, Training and Development Human Resources. *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(4), 185-195. DOI: <https://doi.org/10.38035/sjam.v1i4>.
- Felix, O., Chukwurah, E. E., Emmanuella, U. E., & Oghenekeno, E. F. (2023). Workplace Diversity and Employee Versatility. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 5(1), 628-634.
- Fenwick, T., & Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: Issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, 12(1), 24-35. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00293>.
- Ferraro, C., Hemsley, A., & Sands, S. (2023). Embracing diversity, equity, and inclusion (DEI): Considerations and opportunities for brand managers. *Business Horizons*, 66(4), 463-479. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.005>.
- Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F., & Duarte, H. (2015). GRH para Gestores (1ª ed). Lisboa, RH Editora.
- Ferreira, L. L., Maciel, P. D., de Campos Coleti, J., & Macedo, K. G. (2022). Departamento de diversidade, equidade e inclusão: uma nova tendência empresarial. *E-Acadêmica*, 3(3), e5933374-e5933374. DOI: <https://doi.org/10.52076/eacad-v3i3.374>.
- Fontes, F., & Martins, B. S. (2023). *A deficiência em Portugal: Lugares, corpos e lutas*. Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press.
- Fortuna, Tiago (2023). Fundador da Access Lab. Consultado a 16/3/2024: <https://expresso.pt/opiniao/2023-01-03-Desapareceram-700-mil-pessoas-com-deficiencia-ou-incapacidade-nos-censos-2021-42957367>.
- Galego, C., & Gomes, A. (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação*, 5, 173-184.
- Gegenfurtner, A., Zitt, A., & Ebner, C. (2020). Evaluating webinar-based training: a mixed methods study of trainee reactions toward digital web conferencing. *International Journal of Training and Development*, 24(1), 5-21. DOI: 10.1111/ijtd.12167.

- Gegenfurtner, A., Schmidt-Hertha, B., & Lewis, P. (2020). Digital technologies in training and adult education. *International Journal of Training and Development*, 24(1), 1-4. DOI: 10.1111/ijtd.12172.
- Gonçalves, J., & Nogueira, J. M. (2012). *O Emprego das Pessoas com Deficiências ou Incapacidade – Uma abordagem pela igualdade de oportunidades*. Lisboa: Ministério da Solidariedade e Segurança.
- Gong, N., Boh, W. F., Wu, A., & Kuo, T. (2021). Leniency bias in subjective performance evaluation: contextual uncertainty and prior employee performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 57(8), 2176-2190. DOI: <https://doi.org/10.1080/1540496X.2019.1660161>.
- Gould, R., Harris, S. P., Mullin, C., & Jones, R. (2020). Disability, diversity, and corporate social responsibility: Learning from recognized leaders in inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 52(1), 29-42. DOI: <https://doi.org/10.3233/JVR-191058>.
- Haven, T. L., & Grootel, D. L. V. (2019). Preregistering qualitative research. *Accountability in Research*, 26(3), 229-244. DOI: 10.1080/08989621.2019.1580147.
- Hewlett, S., de Wit, M., Richards, P., Quest, E., Hughes, R., Heiberg, T., & Kirwan, J. (2006). Patients and professionals as research partners: Challenges, practicalities, and benefits. *Arthritis Care & Research*, 55(4), 676–680. DOI 10.1002/art.22091.
- Hollomotz, A. (2018). Successful interviews with people with intellectual disability. *Qualitative Research*, 18(2), 153-170. DOI: <https://doi.org/10.1177/1468794117713810>.
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Knippenberg, D. V., Ilgen, D. R., & Van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1204-1222. DOI: 10.5465/amj.2008.35732995.
- Hong, J., Curado, C., & Henriques, P. L. (2022). Guest editorial: Learning organization, human resource management and sustainability: leading the future of organizations. *The Learning Organization*, 29(5), 421-427. DOI: <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2022-285>.

- Hwang, Y. S., Chan, J., & Singh, N. N. (2024). Human rights, disability, and mindfulness. *Advances in Neurodevelopmental Disorders*, 8(1), 7-16. DOI: <http://doi.org/10.1007/s41252-023-00375-w>.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 675-689.
- Jammaers, E., Zanoni, P., & Hardonk, S. (2016). Constructing positive identities in ableist workplaces: Disabled employees' discursive practices engaging with the discourse of lower productivity. *Human Relations*, 69(6), 1365-1386. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726715612901>.
- Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., & Carvalho, S. I. (2022). Being inclusive boosts impact of diversity practices on employee engagement. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 20(2), 129-147. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2021-1175>.
- Kharel, S., & Niraula, G. P. (2024). Human Resource Development and Employee Commitment in Nepalese Commercial Banks. *The Nepalese Management Review*, 20(1), 39-52.
- Kincey, S. D., Zemrani, A., & Bailey, T. L. (2022). Demystifying diversity, equity, and inclusion among students in higher education. In *Addressing Issues of Systemic Racism During Turbulent Times*, 93-104. IGI Global. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8532-0.ch006>.
- Kirkpatrick, J. (2015). An introduction to the new world Kirkpatrick model. Kirkpatrick Partners.
- Knippenberg, D. V., & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). Focus group interviewing. *Handbook of practical program evaluation*, 506 -534. DOI: <http://doi.org/10.1002/9781119171386>.
- Kulkarni, P. P. (2013). A literature review on training & development and quality of work life. *Researchers World*, 4(2), 136.

- Kumar, N., e Gupta, N. (2023). Impact of workplace diversity on organizational performance through the mediating role of creative synergy. *Dinkum Journal of Economics and Managerial Innovations*, 2(05), 293-304.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000241>.
- Lindsay S, Cagliostro E, Albarico M, Mortaji N, Karon L. A (2018). Systematic Review of the Benefits of Hiring People with Disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(4):634-655. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z>.
- Magioli Sereno, M., & Ang, H. B. (2024). The impact of gamification on training, work engagement, and job satisfaction in banking. *International Journal of Training and Development*, 28, 362–384. DOI: 10.1111/ijtd.12324.
- Malone, T. M. (2023). Human Capital Advantage from Fortitude, Resilience, and Perseverance of Minority CEOs in STEM Organizations: A Phenomenological Study. Consultado em: <https://repository.fit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2246&context=etd>
- Man, X., Zhu, X., & Sun, C. (2020). The positive effect of workplace accommodation on creative performance of employees with and without disabilities. *Frontiers in Psychology*, 11, 1217. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01217>.
- Manno, C. M., Glade, R., Koch, L. C., Simon, L. S., Rumrill, P. D., & Rosen, C. C. (2024). Disability disclosure as an impression management technique used in the workplace: A grounded theory investigation. *Journal Work*, (Preprint), 1-15. DOI: <https://doi.org/10.3233/WOR-246007>.
- Martins, E., Gomes, L., Silva, V., Fernandes, R., Mendes, F., Ribeiro, E. J., ... & Sargento, J. (2023). *Empregabilidade Inclusiva-Manual de apoio: Igualdade no acesso, permanência e progressão no emprego*. Instituto Politécnico de Viseu.
- McFarland, B., Bryant, L., Wark, S., & Morales-Boyce, T. (2024). Adaptive interviewing for the inclusion of people with intellectual disability in qualitative research. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 37(1), e13182. DOI: 10.1111/jar.13182.

- Meacham, H., Cavanagh, J., Shaw, A., Bartram, T. (2017) HRM practices that support the employment and social inclusion of workers with an intellectual disability. *Personnel Review*, 46, 8, 1475-1492. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-05-2016-0105>.
- Melaku, T. M. and Winkler, C., (2022), “Are your organization’s DEI efforts superficial or structural?” *Harvard Business Review*, Consultado a 14/4/2024, em: <https://hbr.org/2022/06/are-your-organizations-dei-efforts-superficial-or-structural>.
- Moore, M. E., & Huberty, L. L. (2020). Strategic planning for the inclusion of people with disabilities into work organizations. *The Palgrave Handbook of Disability at Work*, 187-202. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-42966-9_11.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88. DOI: <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., e Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886398341006>.
- Nickel, E. M.; Cinelli, M. J.; Ferreira, M. G. G.; Silva, Stephany de Souza; Lopes, G. G. T.; Rorato, E. K.; Schuenke, Gabriel de Souza; Santos, I. C. (2020). *Uma revisão sistemática dos aspectos necessários para inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho*. Projética, Londrina, 1, 2, 60-79. Universidade do Estado de Santa Catarina. DOI: 10.5433/2236-2207.2020v11n2p60.
- Nichols, A. D., Axt, J., Gosnell, E., e Ariely, D. (2023). A field study of the impacts of workplace diversity on the recruitment of minority group members. *Nature Human Behaviour*, 7(12), 2212-2227. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-023-01731-5>.
- Noe, R. A. (2020). Employee training and development. McGraw-Hill.
- Onyeador, I. N., Hudson, S. K. T., & Lewis Jr, N. A. (2021). Moving beyond implicit bias training: Policy insights for increasing organizational diversity. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 8(1), 19-26. DOI: <https://doi.org/10.1177/2372732220983840>.

- Opdenakker, R. J. G. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. In *Forum Qualitative Social Research*, vol.7, nº4, art-11. Institut fur Klinische Sychologie and Gemeindesychologie.
- Park, S., Yang, D., Cha, H., & Pyeon, S. (2020). The halo effect and social evaluation: how organizational status shapes audience perceptions on corporate environmental reputation. *Organization & Environment*, 33(3), 464-482. DOI: <http://doi.org/10.1177/1086026619858878>.
- Peña-Jara, S., Lizárraga-Portugal, C. A., e Quiroz-Flores, J. C. (2022). Factors that contribute to the development and labor integration of people with disabilities (PwD) in industrial SMEs in Perú, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Universidad de Lima, Perú. *Proceedings of the 2nd Indian International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Warangal, Telangana, India. Consultado a 20/1/2024 em: <https://ieomsociety.org/proceedings/2022malaysia/570.pdf>.
- Peters, U. (2022). What is the function of confirmation bias? *Erkenntnis*, 87(3), 1351-1376. DOI: 10.1007/s10670-020-00252-1.
- Pinto, P., Bento, S., Pinto, T., Neca, P. (2023). *Pessoas com deficiência em Portugal: Indicadores de direitos Humanos 2023*. Observatório da Deficiência e Direitos Humanos, ISCSP. Consultado a 10/3/2024, em: <http://oddh.iscsp.ulisboa.pt/index.php/pt/2013-04-24-18-50-23/publicacoes-dos-investigadores-oddh/item/610-relatorio-oddh-2023>.
- Raheja, K. (2015). Methods of training and development. *Innovative Journal of Business and Management*, 4(2), 35-41. DOI: <http://dx.doi.org/10.15520/ijb m, 4, 2, 17, 35-41>.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Resende, R. (2016). Técnica de investigação qualitativa: ETCl. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 50-57.
- Reyes, J. I., Melián, E., & Meneses, J. (2024). “I’ve built a shield around myself, I’ll finish and that’s it”: Coping strategies among online students with disabilities. *European Journal of Special Needs Education*. DOI: <https://doi.org/10.1080/08856257.2024.2370148>.

- Robbins, S. P., Judge, T., & Breward, K. (2016). *Essentials of organizational behaviour*. Pearson Canada.
- Russen, M., & Dawson, M. (2023). Which should come first? Examining diversity, equity and inclusion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 25-40. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2022-1184>.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101. DOI: 10.1177/1529100612436661.
- Satheesh, Surabhee publicado a 29/3/2024. VUCA, BANI, SHIVA and TACI: Unravelling the Key Traits of Modern Complexity and Organizational Resilience. Consultado a 30/6/2024 em: <https://www.linkedin.com/pulse/vuca-bani-shiva-taci-unravelling-key-traits-modern-surabhee-satheesh-gl3jf/>.
- Schloemer-Jarvis, A., Bader, B., & Böhm, S. A. (2022). The role of human resource practices for including persons with disabilities in the workforce: A systematic literature review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 45-98. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1996433>.
- Schur, L., Nishii, L., Adya, M., Kruse, D., Bruyère, S. M., e Blanck, P. (2014). Accommodating employees with and without disabilities. *Human Resource Management*, 53, 593–562.
- Schur, L., Han, K., Kim, A., Ameri, M., Blanck, P., e Kruse, D. (2017). Disability at work: A look back and forward. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 27, 482-497. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10926-017-9739-5>.
- Scott, C. L. (Ed.). (2016). *Developing workforce diversity programs, curriculum, and degrees in higher education*. IGI Global.
- Sharma, A., & Szostak, B. (2018). Adapting to Adaptive Learning. Chief Learning Officer.
- Simonelli, A. P., e Jackson Filho, J. M. (2017). Análise da inclusão de pessoas com deficiência no trabalho após 25 anos da lei de cotas: uma revisão da literatura/Analysis of the inclusion of people with disabilities at work after 25 years of the publication of Brazilian law of quotas: a literature review. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 25(4), 855-867. DOI: <https://doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAR1078>.

- Sousa, D. A. (2016). *Primacy/recency effect*. Consultado em: <https://www.lancashire.gov.uk/media/940447/how-the-brain-learns-by-david-sousa.pdf>
- Steele, T. N., Prabhu, S. S., Layton, R. G., Runyan, C. M., & David, L. R. (2022). The virtual interview experience: advantages, disadvantages, and trends in applicant behavior. *Plastic and Reconstructive Surgery–Global Open*, 10(11), e4677.
- Trapp, I., & Trapp, R. (2019). The psychological effects of centrality bias: an experimental analysis. *Journal of Business Economics*, 89(2), 155-189. DOI: 10.1007/s11573-018-0908-6.
- Triana, M. D. C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O., e Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60(1), 145-204. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.22052>.
- Tripathi, A., & Kalia, P. (2024). Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation. *Innovation*, 26(2), 257-277. <https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2116640>.
- Vasconcelos, F. S., & Maranhão, T. L. G. (2020). Os Desafios das Empresas em Contratar Pessoas com Deficiência: Revisão Sistemática da Literatura/The Challenges of Companies in Hiring People with Disabilities: Systematic Literature Review. ID online. *Revista de Psicologia*, 14(51), 754-773. DOI: <https://doi.org/10.14295/online.v14i51.2633>.
- Walton, R. (publicado a 21 de agosto de 2024). *Disability in the workplace: Embracing disability diversity*. Consultado a 30/7/2024: <https://www.cultureamp.com/blog/disability-diversity>
- WHO - World Health Organization. (2023). *Disability*. Consultado a 16/3/2024, em: <https://www.who.int/news-room/factsheets/detail/disability-and-health>.
- Wolfgruber, D., Stürmer, L., & Einwiller, S. (2021). Talking inclusion into being: communication as a facilitator and obstructor of an inclusive work environment. *Personnel Review*, 51(7), 1841-1860. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0013>.

- Wright, P. (2022). *Disability and DEI. A Glaring Omission*. Consultado a 14/4/2024, em: <https://nextforautism.org/wp-content/uploads/2022/04/Disability-DEI.pdf>.
- Xavier, M., & Meneses, J. (2022). Persistence and time challenges in an open online university: a case study of the experiences of first-year learners. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19(1),31, 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41239-022-00338-6>.
- Yulianti, T., & Sulistyawati, A. (2021). Online Focus Group Discussion (OFGD) Model Design in Learning. In *2nd International Conference on Progressive Education, ICOPE*. DOI: <https://doi.org/10.4108/eai.16-10-2020.2305199>.

Anexos

Anexo 1. Identificação dos Participantes

Técnica	Identificação dos participantes	Gênero	Idade	Cargo
Focus Group (Online)	P1 TecRH	F	24	Técnica de Recursos Humanos
	P2 TecRH	F	40	Técnica de Recursos Humanos
	P3 TecRH	F	29	Técnica de Recursos Humanos
	P4 TecRH	M	29	Técnico de Recursos Humanos
	P5 TecRH	F	29	Técnica de Recursos Humanos
	P6 TecRH	F	25	Técnica de Recursos Humanos
	P7 TecRH	F	34	Team Leader de Equipa de Recursos Humanos
	P8 TecRH	F	28	Técnica de Recursos Humanos
Entrevistas PCDI (Presencial e Online)	P9 PCDI	F	34	Administrativa
	P10 PCDI	M	47	Gestor de Processos de Negócio
	P11 PCDI	M	40	Gestor de Acessos num Banco
	P12 PCDI	M	33	Massagista
	P13 PCDI	M	30	Team Leader na empresa T
	P14 PCDI	M	52	Coordenador de RH numa organização pública
Entrevistas Técnicas (Presencial e Online)	P15 TecProf	F	30	Psicóloga
	P16 TecProf	M	41	Voluntário de PCDI e consultor de IT na empresa T
	P17 TecProf	M	47	Técnico de Recursos Humanos
	P18 TecProf	F	44	Assistente social

Fonte: Elaboração própria

Anexo 2. Guião do *Focus Group*: Correspondência entre questões e fontes teóricas

Questões	Autores
<p>1- <u>Organização/DEI</u> Como é descrita a política de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) de Pessoas com Deficiência e Incapacidade (PCDI) na organização? Quais as práticas que consideram relevantes adaptar?</p>	<p>Peña-Jara, 2022; Bernstein et al. 2020; Schur et al., 2017; Jammaers et al., 2016</p>
<p>2- <u>Processo RH</u> Quais são os principais desafios enfrentados nos processos de RH relacionados às PCDI? Que medidas a organização implementa para garantir acessibilidade para essas pessoas durante o processo de RH? Essas iniciativas são orientadas pela gestão de topo, ou dependem da decisão individual de cada técnico?</p>	<p>Simonelli e Jackson, 2017 Kuznetsova e Bento, 2018</p>
<p>3- <u>STEM (implica formação superior)</u> Vocês têm acesso aos dados de turnover de PCDI na organização? Que medidas adicionais poderiam ser adotadas para melhorar a contratação, inclusão e a retenção de profissionais com deficiência nas áreas STEM?</p>	<p>Capucha, 2023; Pousada et al., 2023</p>
<p>4- <u>STEM</u> Que ações considerariam importantes para facilitar a integração bem-sucedida de PCDI na equipa?</p>	<p>Ayeni et al., 2024; Meacham et al., 2017; Beach e Segars, 2022; Walton, 2024</p>
<p>5- <u>Formação</u> Se fossem responsáveis pela implementação de um plano de formação para PCDI, quais os pilares ou ações destacariam, e que cuidados tomariam ao elaborar esse plano?</p>	<p>Noe, 2020; Lacerenza et al., 2017</p>
<p>6- <u>Formação</u> Qual o acompanhamento e feedback necessários após conclusão da formação? Quais as medidas a adotar para mitigar vieses de formadores e formandos no processo formativo? Que ações são recomendadas para avaliar o desempenho dos formadores e a aprendizagens, reações, comportamentos dos formandos?</p>	<p>Kirkpatrick e Kirkpatrick, 2015; Salas et al., 2012</p>

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 3. Guião de Entrevistas a PCDI: Correspondência entre questões e fontes teóricas

Questões	Autores
<p>1. <u>Formação</u> Fez formação superior? Se sim, qual o tipo de formação académica que obteve? Caso contrário, já tentou ingressar em alguma formação? Além disso, atualmente está inserido no mercado de trabalho?</p>	<p>Capucha, 2023; Pousada et al., 2023</p>
<p>2. <u>Organização DEI</u> Que medidas adicionais poderiam ser adotadas para melhorar a contratação, inclusão e a retenção de profissionais com deficiência nas áreas STEM? ?</p>	<p>Schloemer-Javis et al., 2022; Beach e Segars, 2022; Walton, 2024</p>
<p>3. <u>Organização DEI</u> Se está atualmente a trabalhar, sente-se devidamente inserido tanto em situações profissionais quanto sociais (<i>team building</i>, eventos) da organização? Recebe algum tipo de acompanhamento no trabalho? Em caso afirmativo, é dado por quem? Foram realizados ajustes no seu processo de RH?</p>	<p>Gonçalves e Nogueira, 2012</p>
<p>4. <u>Formação</u> O que pensa acerca da formação ministrada pelas organizações? Que tipo de formação é mais relevante- competências técnicas ou sociais? O que o motivaria a participar ativamente num programa de formação? Como acredita que a formação pode impactar o seu desempenho no trabalho?</p>	<p>Nickel et al., 2020; Vasconcelos e Maranhão, 2020</p>
<p>5. <u>Mercado de trabalho</u> Que tipo de apoio ou acomodação acredita que poderia ter facilitado a sua experiência na faculdade e/ou na transição para o mercado de trabalho? Quais foram as maiores dificuldades que enfrentou ao procurar estágios ou oportunidades de emprego na sua área durante ou após ensino secundário? Quando se candidata a empregos, enfrenta alguma discriminação ou falta de acessibilidade?</p>	<p>Chumo et al., 2023; Espinoza e Gallegos, 2018; Schur et al., 2017; Espinoza e Gallegos, 2018</p>

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 4. Guião de Entrevistas a Profissionais técnicos: Correspondência entre questões e fontes teóricas

Questões	Autores
1- <u>Mercado de trabalho</u> Que tipo de acompanhamento/ponte poderia existir para aumentar a empregabilidade de PCDI no mercado de trabalho?	Capucha, 2023;Pousada et al., 2023
2- <u>Mercado de trabalho</u> Quais são as principais barreiras que PCDI enfrentam ao tentar ingressar no mercado de trabalho, concretamente em áreas de STEM? Quais as <i>skills (soft e hard)</i> mais procuradas?	Ayeni et al., 2024
3- <u>Formação</u> Na sua opinião se tivesse de implementar um plano de formação quais seriam os pilares (<i>soft e hard skills</i>)? Que tipo de estrutura ou acomodações adaptava para o melhor aproveitamento dos formandos (PCDI)?	Martins et al. 2023
4- <u>Formação</u> Como avalia a preparação e suporte que as instituições/organizações oferecem às PCDI sem ensino superior para a sua inserção no mercado de trabalho? Nomeadamente: acessibilidades, formação ao nível do que o mercado exige.	Jerónimo et al., 2022; Eaton, 2022
5- <u>Organização DEI</u> Quais são as atitudes e perceções mais comuns de empregadores em relação à contratação de PCDI, e como isso impacta a inclusão? Consegue explicar algum exemplo de enviesamento ou discriminação que já tenha assistido?	Manno, 2024
6- <u>DEI</u> Que medidas poderiam ser implementadas para melhorar a experiência das PCDI na sua contratação, inclusão e a retenção nas organizações?	Schloemer-Javis et al., 2022; Beach e Segars, 2022; Walton, 2024

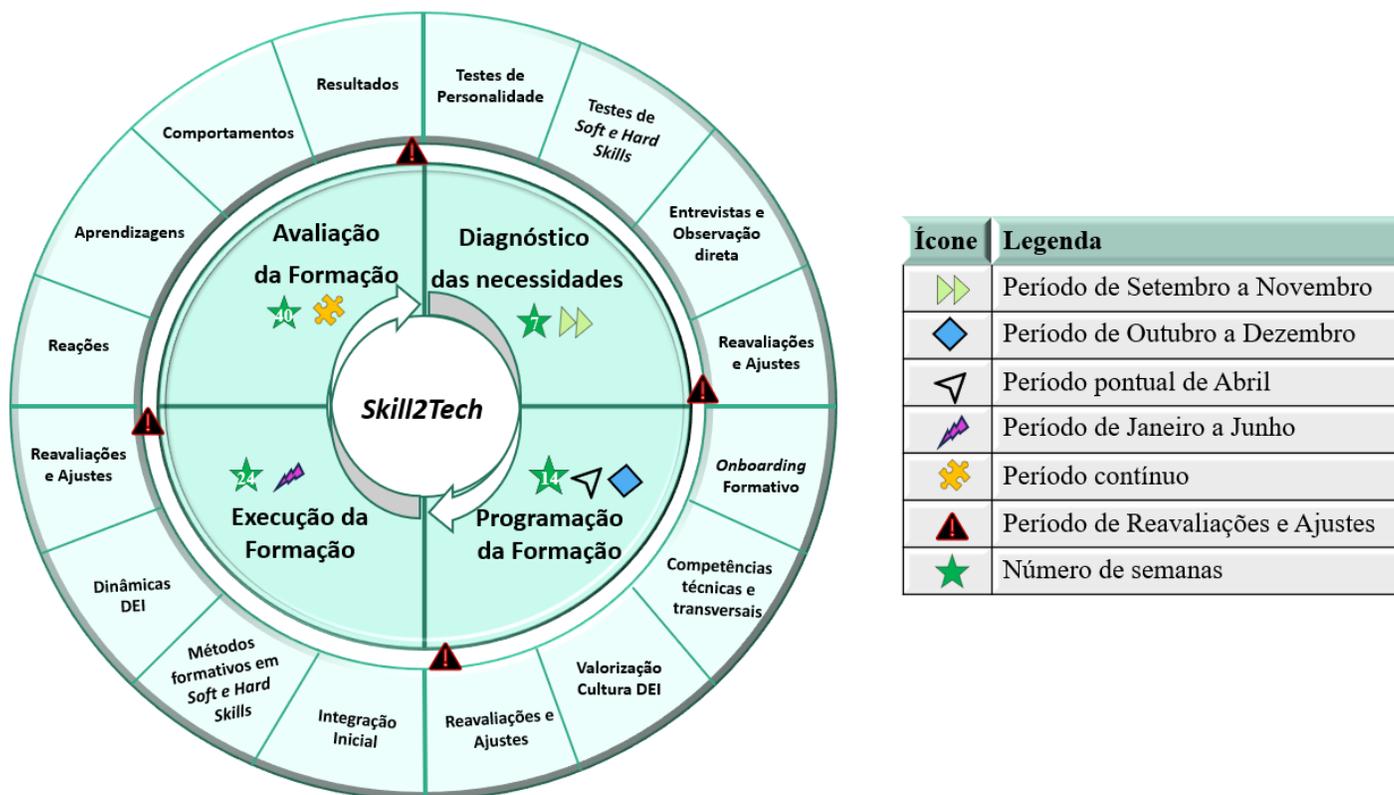
Fonte: Elaboração Própria

Anexo 5. Modelo DPEA: Fases e Etapas

Fases/ Etapas	1	2	3	4
	Diagnóstico	Programação	Execução	Avaliação
A	Testes de Personalidade	<i>Onboarding</i> Formativo	Integração inicial	Reações
B	Testes de <i>Hard e Soft Skills</i>	Competências técnicas e transversais	Métodos formativos em <i>Soft e Hard Skills</i>	Aprendizagens
C	Entrevistas e observação direta	Valorização Cultura DEI	Dinâmicas DEI	Comportamentos
D	Reavaliações e Ajustes	Reavaliações e Ajustes	Reavaliações e Ajustes	Resultados

Fonte: Elaboração própria

Anexo 8. Modelo *Skill2Tech*: Fases, Etapas, Periodicidade e Legenda



Fonte: Elaboração própria