



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**INTEGRAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES:
O PAPEL DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

FRANCISCO RIBEIRO LOPES DE OLIVEIRA PINTO

OUTUBRO - 2024



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**INTEGRAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES:
O PAPEL DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

FRANCISCO RIBEIRO LOPES DE OLIVEIRA PINTO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SARA FALCÃO CASACA

OUTUBRO - 2024

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho

APPDI – Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão

CIF – Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ICOR – Inquérito às Condições de Vida e Rendimento

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

INR – Instituto Nacional para a Reabilitação

MAP – Medidas de ação positiva

ODDH – Observatório da Deficiência e dos Direitos Humanos

OMS – Organização Mundial da Saúde

P.P. – Pontos Percentuais

RH – Recursos Humanos

RESUMO

A presente dissertação aborda a integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, destacando o papel da Gestão de Recursos Humanos (GRH) nesse processo. A inclusão de indivíduos com deficiência nas organizações constitui um desafio multifacetado, envolvendo a superação de barreiras de ordem física, cultural e social. O estudo explora de que forma as políticas e práticas de GRH podem facilitar a inclusão, promovendo não apenas benefícios organizacionais, mas também uma maior justiça social e equidade. A investigação adota uma abordagem qualitativa, através da realização de entrevistas semiestruturadas com pessoas com deficiência, com o intuito de compreender as suas experiências de integração ou reintegração profissional. Entre os principais temas abordados destacam-se as percepções em torno da necessidade de adaptação dos locais de trabalho, dos apoios e recursos disponíveis, bem como as diferenças nas vivências de pessoas que nasceram com deficiência face às que adquiriram deficiência ao longo da vida. Os resultados indicam que práticas de GRH adequadamente planeadas, incluindo processos de recrutamento inclusivos, adaptações apropriadas e programas contínuos de sensibilização, são essenciais para promover um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo e equitativo.

ABSTRACT

The present dissertation addresses the integration of people with disabilities into the labour market, highlighting the role of Human Resource Management (HRM) in this process. The inclusion of individuals with disabilities in organizations presents a multifaceted challenge, involving the overcoming of physical, cultural, and social barriers. The study explores how HRM policies and practices can facilitate inclusion, promoting not only organizational benefits but also greater social justice and equity. The research adopts a qualitative approach, through the conduction of semi-structured interviews with people with disabilities, aiming to understand their experiences of professional integration or reintegration. Among the main topics addressed are perceptions regarding the need for workplace adaptations, the availability of support and resources, as well as the differences in experiences between those born with disabilities and those who acquired disabilities later in life. The results indicate that well-planned HRM practices, including inclusive recruitment processes, appropriate adaptations, and ongoing awareness programs, are essential to fostering a truly inclusive and equitable work environment.

ÍNDICE

Lista de siglas e acrónimos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Quadros	vii
Agradecimentos	viii
1. Introdução	1
2. Enquadramento da Problemática	2
2.1. Conceções e abordagens em torno da deficiência	2
2.2. Discriminação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.....	4
2.2.1. A situação perante o emprego das pessoas com deficiência à luz das estatísticas oficiais nacionais	6
2.2.2. Normas legais e medidas de política pública.....	12
2.3. A importância da Gestão de Recursos Humanos na integração de pessoas com deficiência nas organizações.....	16
2.3.1 <i>Moral vs Business cases</i> – Fundamentações morais e instrumentais ...	16
2.3.2 Recrutamento e Seleção	18
2.3.3 Medidas de Ação Positiva e boas práticas	19
3. Metodologia.....	20
4. Estudo Empírico: recolha e análise de dados primários	22
4.1. Apresentação dos Resultados	22
4.1.1. Experiência de integração/reintegração profissional.....	22
4.1.2. Perceção sobre apoios e recursos disponíveis	23
4.1.3. Perceção de boas práticas de GRH e cultura organizacional	25

4.1.4.	Deficiência à nascença e deficiência adquirida.....	27
4.1.5.	Reflexões finais e sugestões dos/as entrevistados/as	29
5.	Discussão dos resultados à luz do papel da GRH.....	30
6.	Conclusão.....	32
	Referências	35
	Anexos.....	41

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – Prevalência da incapacidade na população residente com cinco ou mais anos, por grupo etário, 2021 (Portugal; %)	7
FIGURA 2 – Disparidade na taxa de emprego entre pessoas com e sem deficiência (15-64 anos), na UE27, em 2023; p.p.	8
FIGURA 3 – Disparidade na taxa de emprego entre pessoas (15-64 anos) com e sem deficiência, por sexo; na UE27, em 2023; p.p.;.....	9
FIGURA 4 – Evolução da taxa de desemprego, por deficiência, 2015-2020 (20-64 anos; média de Portugal; %)	11
FIGURA 5 – Evolução do número de pessoas com deficiência registadas no IEFP e colocadas, 2015-2023 (Portugal continental)	11

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 – Taxa de atividade, por grau de deficiência (20-64 anos), em Portugal e nos países da UE, 2020 (%).....	7
---	---

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação representa a concretização de um percurso exigente, que só foi possível graças ao apoio de várias pessoas que, de diferentes formas, estiveram sempre ao meu lado. A importância do apoio coletivo para o alcance de metas tão significativas é inegável, e neste momento de conclusão, é com um profundo sentimento de gratidão que reconheço cada um que me acompanhou nesta jornada.

Em primeiro lugar, quero expressar um enorme agradecimento à minha mãe, pelo amor inabalável e pela forma como sempre celebrou as minhas conquistas, fazendo-me acreditar que qualquer objetivo é possível.

Aos meus irmãos, à minha avó e ao meu avô, agradeço a confiança, o carinho e o apoio constante ao longo de todo o meu percurso académico e profissional.

À Madalena, que esteve ao meu lado em cada passo deste caminho, deixo um agradecimento especial. A tua compreensão, paciência e o teu amor foram pilares fundamentais para que eu conseguisse superar cada desafio e chegar até aqui.

À equipa da Área de Desenvolvimento de Pessoas do Banco de Portugal, agradeço a amizade, o apoio e a partilha de conhecimento ao longo deste período. É um privilégio e um orgulho imenso poder aprender convosco diariamente.

À Professora Doutora Sara Falcão Casaca, cujo conhecimento, orientação cuidadosa e paciência foram essenciais para a concretização desta dissertação, o meu sincero agradecimento. A sua confiança permitiu-me entregar um trabalho do qual me orgulho profundamente.

A todas as pessoas que participaram neste estudo, um agradecimento muito especial pela generosidade ao partilharem o vosso tempo, conhecimento e experiências pessoais.

Por fim, ao meu pai, que esteve presente no início desta jornada, mas que, infelizmente, não pôde testemunhar a sua conclusão, dedico esta conquista com imenso carinho e saudade. Que esta vitória te orgulhe tanto quanto tu me orgulhaste a mim.

1. INTRODUÇÃO

A integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é um tema que tem vindo a ganhar crescente relevância nas últimas décadas, refletindo mudanças significativas nas perceções sociais e na legislação. Este contexto exige uma gestão de recursos humanos (GRH) capaz de conciliar objetivos organizacionais com o imperativo moral de promover igualdade de oportunidades para todos/as os/as trabalhadores/as, independentemente das suas capacidades físicas ou cognitivas (Paauwe & Boselie, 2005).

A compreensão do conceito de deficiência evoluiu substancialmente ao longo do tempo. Mitra (2006) sugere que o modelo médico, que tradicionalmente abordava a deficiência como uma limitação física ou mental a ser "corrigida", tem vindo a ser complementado por abordagens mais inclusivas, como o modelo social. Este último, defende que a deficiência não resulta apenas de uma condição física ou mental, mas também das barreiras sociais e ambientais que restringem a participação plena de pessoas com limitações. Como sublinha Shakespeare (2017), a deficiência deve também ser compreendida enquanto construção social, onde as atitudes, a legislação e as práticas organizacionais desempenham um papel crucial na inclusão ou exclusão dos indivíduos.

Em Portugal, a legislação tem dado passos importantes no sentido de promover a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho (Capítulo 2.2.2.). No entanto, como aponta Fontes (2016), a implementação destas políticas enfrenta ainda obstáculos e desafios significativos.

Inserindo-se no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, a presente dissertação tem como objetivo investigar o papel da GRH na integração de pessoas com deficiência nas organizações. Este estudo procura analisar de que forma as práticas de GRH podem influenciar a inclusão de pessoas com deficiência, focando-se tanto nos benefícios organizacionais como nas questões morais que justificam estas iniciativas. Adicionalmente, e através de um estudo empírico, este trabalho pretende identificar as diferenças nas experiências de integração de pessoas que nasceram com deficiência em comparação com aquelas que adquiriram uma deficiência ao longo da vida. Estas distinções são importantes para adaptar as práticas de GRH às necessidades específicas de cada grupo, conforme sugerido por Vornholt et al. (2018).

É adotada uma abordagem qualitativa, consubstanciada na realização de entrevistas semiestruturadas a pessoas com deficiência e na subsequente análise de conteúdo. Este método permite uma exploração profunda das percepções e experiências dos/as participantes, proporcionando *insights* valiosos sobre as boas práticas e os desafios enfrentados pelas equipas de recursos humanos (RH) no contexto da inclusão.

Espera-se que os resultados deste estudo contribuam para a literatura existente, destacando a importância de adaptar as práticas de GRH às diferentes realidades vivenciadas por pessoas com deficiência e sublinhando o papel central das organizações na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo. Além disso, ao investigar as percepções dos/as entrevistados/as, o estudo pode fornecer orientações para gestores/as e profissionais de RH sobre como criar/implementar políticas e práticas que não só cumpram os requisitos legais, mas que promovam uma verdadeira cultura de inclusão e respeito pela diversidade.

2. ENQUADRAMENTO DA PROBLEMÁTICA

2.1. *Conceções e abordagens em torno da deficiência*

A forma como as sociedades concebem a deficiência e os desafios envolvidos têm vindo a sofrer inúmeras alterações ao longo dos anos. A discriminação das pessoas com deficiência há muito que está presente nas diferentes sociedades. Dispondo de pouca informação sobre a época, Diaz (1995) defende que nos primeiros povos, as pessoas que nascessem com deficiência, principalmente física, seriam abandonadas, uma vez que não conseguiam caçar ou acompanhar o nomadismo. Na Grécia antiga, as crianças que nascessem com algum tipo de deficiência seriam consideradas sem utilidade e desviantes do padrão de beleza física, estando destinadas a infanticídio ou abandono. Mais tarde, no decorrer da idade média, pessoas com deficiência eram vistas como seres diabólicos ou associadas a bruxaria, sendo vítimas das fogueiras da inquisição. Apenas no século XVI o que atualmente identificamos como deficiência mental foi percebida como proveniente do cérebro e não de comportamentos diabólicos.

De forma a compreender a deficiência no contexto social, foram desenvolvidos diferentes modelos relacionados com o conceito de desigualdade social: o modelo médico ou individual; o modelo social; e o modelo biopsicossocial (Olkin, 2022).

O modelo médico ou individual defende que a deficiência deriva de concepções biomédicas e aborda a deficiência como um desvio do estado normal da natureza humana resultante numa limitação física. Segundo Mitra (2006), à luz do modelo médico, um indivíduo com deficiência é alguém com características que condicionam o seu funcionamento normal, sendo possível estabelecer uma relação de causalidade entre as desvantagens sociais vividas e a existência de uma deficiência. O modelo médico procura impor práticas de reabilitação com o objetivo de reverter a condição física diferenciadora, devolvendo ao indivíduo o seu estado normal (Diniz et al., 2009). Assim, o modelo estabelece uma forte dependência de profissionais de saúde, uma vez que são estes que dispõem das ferramentas necessárias para a reabilitação da deficiência (Humpage, 2007). Algumas críticas têm sido apontadas ao modelo médico, nomeadamente a classificação de pessoas com deficiência como sujeitos passivos e dependentes de cuidados e a individualização da deficiência.

Consequência das limitações apresentadas, de uma forma contrastante, surge o modelo social. Este modelo defende uma distinção dos termos deficiência (*disability*) e incapacidade (*impairment*). Desta forma, a incapacidade é vista como uma anormalidade física (Forhan, 2009), enquanto a deficiência é consequência de comportamentos sociais de exclusão das pessoas com incapacidades, limitando a sua integração plena na sociedade (Goodley, 2001). Assim, ao invés do modelo médico, o modelo social sugere que não são as incapacidades físicas individuais das pessoas que limitam a sua ação na sociedade, mas sim a falha da sociedade em atender às especificidades destas pessoas (Pinto, 2015). À luz deste modelo, a deficiência é vista como sendo parte da diversidade humana, não havendo a necessidade de procurar uma cura ou uma reversão do seu estado, contrariamente ao defendido pelo modelo médico.

Tem vindo a reconhecer-se tanto a relevância dos aspetos físicos da deficiência como da envolvente externa para uma visão mais completa da noção de deficiência. Assim, consubstanciado na Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF) e publicado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) surge o modelo biopsicossocial (Fontes, 2016), que incorpora o modelo médico e o modelo social num modelo único. Adotando uma perspetiva interdisciplinar, aborda a deficiência através das suas diferentes dimensões: medicinal (bio), psicológica (psico) e sociológica (social).

De acordo com a OMS (2022, p.3), a CIF é uma classificação da saúde que procura criar uma linguagem internacional e transversal a vários setores (trabalho, educação, políticas sociais), através da utilização do modelo biopsicossocial. Esta classificação define funcionalidade como funções do corpo, atividades e participação e incapacidade como um termo que inclui deficiências, limitação da atividade ou restrição na participação, ao qual atribuímos o termo genérico deficiência (OMS, 2022, p.3). Desta forma, a funcionalidade e a incapacidade de uma pessoa são o resultado de uma interação entre os diferentes estados de saúde (doenças, perturbações, lesões, traumas, entre outros) e os fatores ambientais¹.

2.2. Discriminação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho

Apesar da grande evolução em torno do conceito de deficiência, continuam a existir comportamentos discriminatórios relativamente às pessoas com deficiência, nomeadamente na sua integração no mercado de trabalho (Beatty et al., 2018).

A discriminação pode ser vista como a prática de negar oportunidades a pessoas com base em fatores não relevantes para a função ou como uma conduta que priva os membros de um grupo de oportunidades e recursos com base em características irrelevantes para a situação em questão (Gaertner & Dovidio, 2000). Treviño e Nelson (2010) defendem que a discriminação ocorre sempre que um/a trabalhador/a (ou candidato/a) sofre de um tratamento desigual em relação a outros/as, não apenas nas relações de trabalho, mas também nas decisões de contratação e promoção.

As pessoas com deficiência têm maior probabilidade de serem consideradas menos capazes, pelo que as expectativas relacionadas com o seu desempenho são também mais baixas, diminuindo as hipóteses de serem contratadas (Mostert, 2016). Segundo Kwiatkowska-Ciotucha et al. (2022), a forma como as pessoas com deficiência são vistas no local de trabalho varia de acordo com as características que possuem, existindo uma ideia generalizada diferente consoante o tipo de deficiência. Por exemplo, a inferência de que os indivíduos com doenças mentais poderão ter comportamentos e desempenhos mais imprevisíveis e que tal interação poderá induzir ansiedade ou medo por parte dos/as

¹ Os fatores ambientais correspondem ao ambiente físico, social e atitudinal no qual as pessoas vivem. Podem ser barreiras ou facilitadores para a funcionalidade de uma pessoa (OMS, 2004, p.13).

restantes trabalhadores/as (Paetzold, 2005, p.318). Ademais, e segundo Jetha et al. (2020), a falta de oportunidades de emprego pode pressionar indevidamente as pessoas com deficiência a aceitar qualquer trabalho disponível – mesmo um emprego de baixa qualidade.

De acordo com Selenko et al. (2017), o reconhecimento no trabalho e as relações profissionais estabelecidas são fundamentais. Adicionalmente, o trabalho contribui para a integração social e para a autonomia das pessoas (Lima et al., 2013, referido por Galvão et al., 2018 p. 10).

Num estudo realizado por Kaye et al. (2011), com o objetivo de identificar as principais barreiras à contratação de pessoas com deficiência, destacaram-se as seguintes:

- a falta de informação relativamente ao conceito de deficiência, facilitando a adoção de estereótipos e conseqüente discriminação;
- o desconhecimento face aos custos necessários para integrar uma pessoa com deficiência, bem como os possíveis custos resultantes da baixa produtividade associada à deficiência.

Ademais, segundo o Relatório Mundial sobre a Deficiência (OMS & Banco Mundial, 2011, p. 268), o isolamento social de pessoas com deficiência e o seu reduzido acesso às redes sociais podem, também, ser uma barreira na procura de emprego.

De acordo com o Artigo 2º da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (2006), a discriminação das pessoas com deficiência envolve a negação ou a limitação indevida de oportunidades e recursos em áreas como educação, emprego, transporte e acesso a serviços públicos, devido à sua deficiência. Desta forma, a discriminação não ocorre apenas no processo de contratação de pessoas com deficiência, mas também na falta de acessibilidade física, na falta de adaptações razoáveis para acomodar deficiências físicas ou cognitivas e na falta de sensibilidade e empatia por parte dos membros da organização (Houtenville & Kalargyrou, 2011). Ao contratar uma pessoa com deficiência, as organizações têm de reunir as condições de acesso e os equipamentos necessários para que essa pessoa possa realizar o seu trabalho sem qualquer tipo de barreiras. Os custos associados à adaptação do local de trabalho são uma das principais barreiras à contratação de pessoas com deficiência, seguindo o pressuposto de que

contratar alguém sem deficiência terá menos custos associados (Houtenville & Kalargyrou, 2011).

Adicionalmente, cada vez mais presente no mercado de trabalho, a contratação de trabalhadores/as a prazo, seja mediante contratos de trabalho a prazo ou trabalho temporário, pode também ser uma barreira à integração de pessoas com deficiência na sociedade. Importa assim reconhecer as dificuldades enfrentadas pelos grupos minoritários, e muito em particular pelas pessoas com deficiência, quando se encontram em situação de precariedade laboral. Os/as trabalhadores/as com vínculos laborais precários enfrentam maior insegurança no emprego, menor acesso a benefícios e são frequentemente contratados/as para categorias de início de carreiras a que correspondem salários inferiores (Jetha et al., 2020).

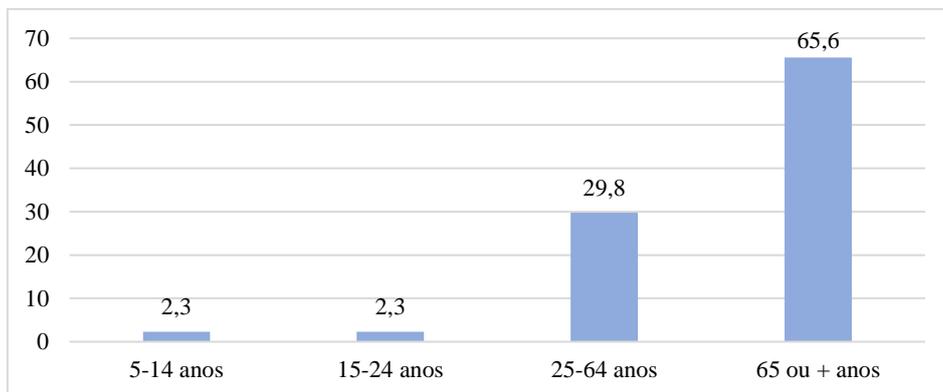
2.2.1 A situação perante o emprego das pessoas com deficiência à luz das estatísticas oficiais nacionais

Este capítulo procura dar a conhecer a situação nacional das pessoas com deficiência à luz das estatísticas oficiais, recorrendo para tal a dados disponibilizados por fontes de, nomeadamente: Comissão Europeia; Eurostat; Instituto Nacional de Estatística (INE); IEFP; Observatório da Deficiência e dos Direitos Humanos (ODDH).

De acordo com os Censos de 2021, nesse ano a população residente com algum tipo de incapacidade correspondia a 1 085 472 pessoas. Da população residente com cinco ou mais anos de idade, 10,9% tinha pelo menos uma incapacidade² (INE, 2022). Destes 10,9%, 65,6% correspondiam a pessoas com idade igual ou superior a 65 anos (figura 1).

² Os fatores ambientais correspondem ao ambiente físico, social e atitudinal no qual as pessoas vivem. Podem ser barreiras ou facilitadores para a funcionalidade de uma pessoa (OMS, 2004, p.13).

FIGURA 1 – Prevalência da incapacidade na população residente com cinco ou mais anos, por grupo etário, 2021 (Portugal; %)



FONTE: Adaptado - ODDH (2023, p.14).

De acordo com a Comissão Europeia, no ano de 2020, em Portugal, a taxa de atividade³ das pessoas com deficiência era bastante inferior quando comparada com a das pessoas sem deficiência (73,5% e 87,3%, respetivamente). No entanto, a disparidade de -13,8 pontos percentuais (p.p.) registada em Portugal era bastante inferior à média da União Europeia, com valores de -20,5 p.p. (quadro 1).

QUADRO 1 - Taxa de atividade de pessoas com e sem deficiência (20-64 anos), em Portugal e nos países da UE, 2020 (%)

2020	Pessoas com deficiência	Pessoas sem deficiência	Disparidade (p.p.)
Média Portugal	73,5%	87,3%	-13,8 p.p.
Média União Europeia	62%	82,5%	-20,5 p.p.

FONTE: Adaptado – European Commission (2023, p. 31).

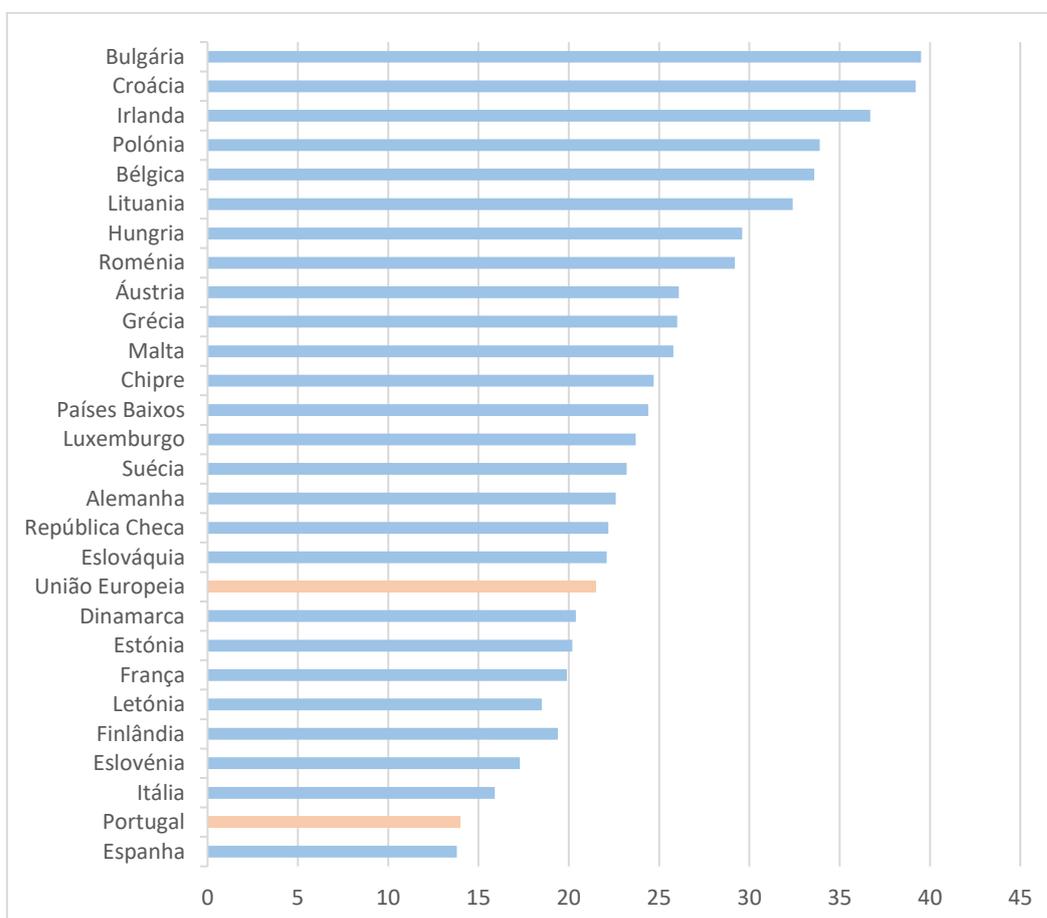
Para além de apresentar valores mais favoráveis, quando comparados com a média da União Europeia, referentes à taxa de atividade, Portugal apresenta também valores bastante favoráveis relativamente à taxa de emprego⁴. Na taxa de emprego entre pessoas com e sem deficiência (a designada “*disability employment gap*”), segundo dados do

³ A taxa de atividade mede o peso da população ativa (pessoas a trabalhar ou disponíveis para tal) sobre o total da população.

⁴ Percentagem da população ativa com emprego.

Inquérito às Condições de Vida e Rendimento (ICOR), disponibilizados pelo Serviço de Estatística da União Europeia – Eurostat, em 2023, registou-se uma diferença de 14 p.p. em Portugal. Através da figura 2 podemos concluir que, em comparação com os restantes países da União Europeia, Portugal regista o 2º valor mais baixo, ficando apenas atrás da Espanha (13,8 p.p.). Observando os valores da média registada pelos países da União Europeia, e se comparados com o primeiro registo deste indicador, em 2014, com 22,7 p.p., podemos concluir que as alterações têm sido pouco expressivas.

FIGURA 2 – Disparidade na taxa de emprego entre pessoas com e sem deficiência (15-64 anos), na UE27, em 2023; p.p.



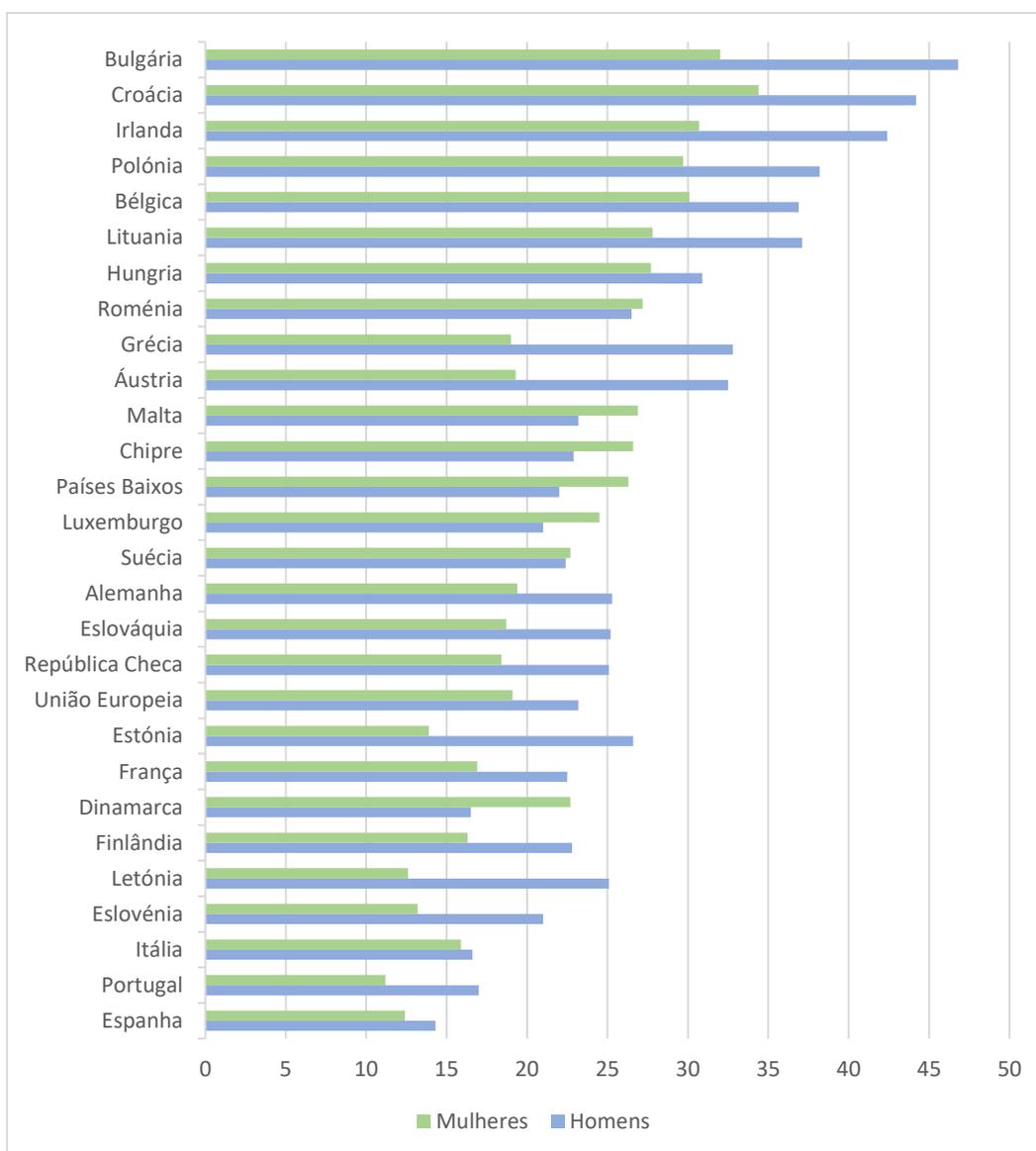
FONTE: Adaptado - Eurostat (2024).

NOTA: Situação da base de dados a 12 de junho de 2024. Dados sujeitos a alterações.

Tendo por base os dados supramencionados, analisados com maior detalhe na figura 3, é possível identificar que em Portugal a diferença da taxa de emprego entre pessoas com e sem deficiência e com idades compreendidas entre 15 e 64 anos para

homens com deficiência é significativamente maior do que para mulheres, com 17 e 11,2 p.p., respetivamente. Quando comparados com o quadro da União Europeia, em Portugal, esta disparidade apresenta valores bastante favoráveis, principalmente nos valores que representam a diferença na taxa de emprego de mulheres com e sem deficiência, sendo o país com os valores mais baixos (11,2 p.p.) dentro da União Europeia, que apresenta uma média de 19,1 pontos percentuais.

FIGURA 3 – Disparidade na taxa de emprego entre pessoas (15-64 anos) com e sem deficiência, por sexo; na UE27, em 2023; p.p.;



FONTE: Adaptado - Eurostat (2024).

Ao medir a *disability employment gap*, ao invés de abordar exclusivamente as taxas de emprego das pessoas com deficiência, pretende-se facultar uma compreensão mais profunda da desigualdade existente entre pessoas com e sem deficiência. A variação da *disability employment gap* entre os países ocorre, muito provavelmente, devido a fatores institucionais ou de nível nacional, e não meramente a fatores demográficos ou diferenças de saúde (Börsch-Supan, 2007, citado por van der Zwan & De Beer, 2021, p. 474). Segundo van der Zwan & De Beer (2021), quanto mais rigorosa for a legislação de proteção do emprego, maior é a probabilidade de pessoas com deficiência estarem empregadas. Desta forma, a entrada em vigor da lei das quotas, apresentada no Capítulo 2.2.2., pode ser uma das razões para Portugal apresentar uma diferença mais reduzida.

Segundo Buchanan e Hammersley (2023), as principais razões que determinam as presentes disparidades são a falta de financiamento, o preconceito e discriminação ainda existentes, e a falta de acesso a uma educação inclusiva e de qualidade. Ainda, e de acordo com Bryce et al. (2023), investir na educação de pessoas com deficiência é uma medida eficaz para reduzir a *disability employment gap*. Contudo, os autores alertam que o impacto de políticas de promoção educacional será limitado se não forem acompanhadas por esforços simultâneos para enfrentar as desigualdades estruturais presentes no mercado de trabalho.

Segundo o estudo conduzido pelo ODDH (2023), os dados relativos à taxa de desemprego mostram que em Portugal, em 2020, 20,3% das pessoas com deficiência estavam desempregadas, acima da média registada pelos países da UE (17,1%).

Até ao final de 2019, Portugal seguiu uma trajetória decrescente no que diz respeito à taxa de desemprego de pessoas com deficiência (figura 4). Enquanto em 2015 a taxa de desemprego para pessoas com deficiência atingia valores bastante altos, situando-se nos 24,1%, quatro anos depois, em 2019, o valor situava-se em 17,6% (-6,5 p.p.). Em 2020, consequência da crise pandémica, os valores referentes à taxa de desemprego de pessoas com deficiência aumentaram para 20,3%, registando um aumento de 2,7 p.p. (European Commission, 2022). De forma a traçar a evolução da taxa de desemprego, o relatório analisado percorre um arco temporal que se estende de 2015 a 2020.

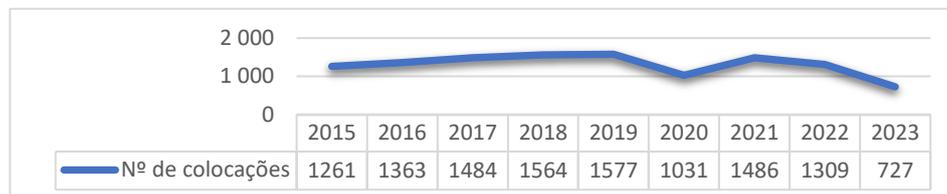
FIGURA 4 – Evolução da taxa de desemprego, por deficiência, 2015-2020 (20-64 anos; média de Portugal; %)



FONTE: Adaptado – ODDH (2023, p.45).

Através da figura 4, é possível observar que, tal como na população sem deficiência, se registou um declínio nas taxas de desemprego. No entanto, este declínio ocorreu de forma mais gradual na população com deficiência. Abordando os dados disponibilizados pelo IEFP (figura 5), verifica-se uma evolução global positiva no número de colocações de pessoas com deficiência inscritas como desempregadas no IEFP.

FIGURA 5 – Evolução do número de pessoas com deficiência registadas no IEFP e colocadas, 2015-2023 (Portugal continental)



FONTE: Adaptado – ODDH (2023, p.50).

NOTA: Em 2023, os dados apresentados são referentes apenas ao período cumulativo entre janeiro e setembro

Depois de um decréscimo em 2020, resultante da crise pandémica, as colocações registadas entre janeiro e setembro de 2023 (N = 727), se comparadas com o mesmo período em 2022 (N=707), registaram um aumento de 2,8 p.p. entre os dois intervalos temporais. Segundo a ODDH (2023), o presente aumento surge por efeito da lei de quotas (Lei nº 4/2019), uma vez que esta legislação estabelece um período de transição de quatro anos, a partir de janeiro de 2019 (entrada em vigor da Lei), para as empresas com mais de 100 trabalhadores atingirem a percentagem de 2% na admissão de trabalhadores/as com deficiência.

2.2.2 Normas legais e medidas de política pública

A Constituição da República Portuguesa no número 1 do seu artigo 13.º, consagra que “todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei”. Adicionalmente, e segundo o disposto no Decreto-Lei n.º 129/2017, de 9 de outubro, uma das prioridades da ação governativa concerne à promoção da inclusão de pessoas com deficiência. Desta forma, e com o objetivo de corrigir as assimetrias presentes na integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, temos assistido a uma evolução da matéria legislativa portuguesa relativamente à integração de pessoas com deficiência na sociedade.

Segundo o Decreto-Lei n.º 290/2009, de 12 de outubro, o Programa de Emprego e Apoio à Qualificação das Pessoas com Deficiências e Incapacidades, consagra medidas destinadas especificamente às pessoas com deficiências e incapacidades que apresentam dificuldades no acesso, manutenção e progressão no emprego. Desta forma, o IEFP promove medidas de apoio à integração de pessoas com deficiência e incapacidade no mercado de trabalho, como a comparticipação até 95% dos custos salariais e da formação, assim como o financiamento necessário para a adaptação de postos de trabalho.

A Lei n.º 46/2006, de 28 de agosto proíbe e pune a discriminação em razão da deficiência e da existência de risco agravado de saúde. No seu artigo 1.º, consagra que “a presente lei tem por objeto prevenir e proibir a discriminação, direta ou indireta, em razão da deficiência, sob todas as suas formas, e sancionar a prática de atos que se traduzam na violação de quaisquer direitos fundamentais, ou na recusa ou condicionamento do exercício de quaisquer direitos económicos, sociais, culturais ou outros, por quaisquer pessoas, em razão de uma qualquer deficiência”. Adicionalmente, no artigo 3.º, para além da discriminação positiva, estão explanados os conceitos de discriminação direta e discriminação indireta:

- Discriminação direta – “ocorre sempre que uma pessoa com deficiência seja objeto de um tratamento menos favorável que aquele que é, tenha sido ou venha a ser dado a outra pessoa em situação comparável”;
- Discriminação indireta – “ocorre sempre que uma disposição, critério ou prática aparentemente neutra seja suscetível de colocar pessoas com

deficiência numa posição de desvantagem comparativamente com outras pessoas”.

Com o objetivo de promover a integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, foi publicada a Lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro, que visa estabelecer um sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade igual ou superior a 60 %. Esta Lei aplica-se tanto ao setor público como ao privado, sendo que na Administração Pública estas obrigações já eram regulamentadas pelo Decreto-Lei n.º 29/2001, de 3 de fevereiro, que instituiu um regime de quotas de emprego na administração direta e indireta do Estado, determinando que 5% das vagas postas a concurso devem ser reservadas a candidatos/as com deficiência. No âmbito da Lei n.º 4/2019, as empresas (públicas e privadas) devem cumprir as seguintes quotas obrigatórias:

- As empresas com 75 a 249 trabalhadores/as devem admitir trabalhadores/as com deficiência, em número não inferior a 1 % do pessoal ao seu serviço;
- As empresas com 250 ou mais trabalhadores/as devem admitir trabalhadores/as com deficiência, em número não inferior a 2 % do pessoal ao seu serviço.

De acordo com a presente Lei, as entidades empregadoras com um número de trabalhadores/as compreendido entre 75 e 100 dispõem de um período de transição de cinco anos e as com mais de 100 trabalhadores de um período de transição de quatro anos, a contar da entrada em vigor da referida Lei (1 de fevereiro de 2019). No entanto, e uma vez que a lei obriga as empresas a integrarem, pelo menos, 1 ou 2% de trabalhadores/as com deficiência nos seus quadros, dependendo da dimensão das empresas, aquelas que já cumprirem estas percentagens não estão obrigadas a contratar novos/as trabalhadores/as com deficiência.

Em caso de contratação de trabalhadores/as cujas limitações funcionais impliquem a necessidade de adequação ou adaptação do posto de trabalho e ou produtos de apoio, as entidades empregadoras devem recorrer ao Instituto Nacional para a Reabilitação (INR), e ao Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), aos quais cabe a indicação e prestação do apoio técnico necessário, no âmbito da legislação em vigor.

A Lei concede às empresas a possibilidade de argumentar junto da Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) que não estão disponíveis candidatos/as com deficiência em número suficiente, inscritos/as nos serviços de emprego, que reúnam os requisitos necessários para preencher os postos de trabalho das ofertas de emprego apresentadas. Outra questão que pode desafiar o atual quadro normativo é referente à percentagem de trabalhadores/as com deficiência nos quadros das empresas. O aumento da esperança média de vida aumenta a possibilidade de qualquer pessoa que já integra os quadros da empresa venha a adquirir algum tipo de deficiência, contribuindo para o cumprimento das quotas. Caso este pressuposto se verifique, e as empresas consigam cumprir as quotas estabelecidas através do normal ciclo de envelhecimento dos/as trabalhadores/as que já integram, a percentagem de recrutamento de outras pessoas com deficiência à procura de trabalho sofreria poucas alterações.

Adicionalmente, apenas a partir de setembro de 2024, numa ação que está prevista durar até ao final de março de 2025, a ACT começou a verificar junto de entidades empregadoras a correta implementação da Lei das Quotas⁵.

Conforme discutido ao longo da presente dissertação, as pessoas com deficiência enfrentam maior dificuldade em integrar o mercado de trabalho. Por vezes, não possuir toda a informação relevante de apoio à contratação de pessoas com deficiência, pode ser uma barreira à contratação de pessoas com deficiência. Desta forma, e com o objetivo de partilhar diferentes tipos de benefícios que as empresas podem usufruir, a Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações disponibiliza, de uma forma resumida e de fácil interpretação, alguns apoios para as empresas que contratem profissionais com deficiência, tais como:

- **Medida Compromisso Emprego Sustentável** – Consiste num apoio financeiro à contratação sem termo de desempregados/as inscritos/as no IEFP e que vê o seu apoio majorado em 35% no caso da admissão de pessoas com deficiência e incapacidade.

⁵ Expresso, "60% das empresas falham integração de pessoas com deficiência," publicado em 26 de setembro de 2024. Disponível em: <https://expresso.pt/economia/emprego/2024-09-26-60-das-empresas-falham-integracao-de-pessoas-com-deficiencia-03266f7a>

- **Medida Estágios de Inserção** – Destinado a pessoas com deficiência inscritas no IEFP, prevê o apoio a estágios com a duração de 12 meses, permitindo um período adequado para a adaptação e aquisição de competências. A bolsa de estágio varia consoante o nível de habilitações, sendo que os encargos para a empresa variam entre 5% e 20% da bolsa de estágio.
- **Medida Contrato-Emprego** – Apoio financeiro às empresas que celebrem contratos de trabalho sem termo ou a termo certo, por prazo igual ou superior a 12 meses, com desempregados/as inscritos/as no IEFP, com a obrigação de proporcionarem formação profissional aos/às trabalhadores/as contratados/as.
- **Emprego Apoiado em Mercado Aberto** – Ajuda pessoas com deficiência a conseguir e a manter um trabalho regular, através de apoio personalizado e contínuo. Destinado a pessoas com deficiência, com capacidade de trabalho não inferior a 30% nem superior a 90% da capacidade normal de trabalho de um/a outro/a trabalhador/a nas mesmas funções profissionais. Inclui apoios à adaptação de postos de trabalho e à eliminação de barreiras arquitetónicas, apoio técnico no âmbito do acompanhamento pós-colocação e participações na retribuição e nas contribuições para a segurança social da responsabilidade da entidade (variável consoante a capacidade de trabalho da pessoa com deficiência, face à avaliação para a função profissional a realizar).
- **Marca Entidade Empregadora Inclusiva** – Distingue e reconhece práticas de gestão inclusivas, desenvolvidas por entidades empregadoras, relativamente às pessoas com deficiência. A Marca é atribuída de dois em dois anos, nos anos ímpares⁶.

⁶ Em 2023 foram reconhecidas pelo IEFP como “Marca Entidade Empregadora Inclusiva de Excelência”: a Jerónimo Martins, o El Corte Inglés, o Hotel InterContinental Lisbon, o município da Moita, o de Ílhavo, a Biblioteca Lúcio Craveiro da Silva e a Mapadi - Movimento de Apoio de Pais e Amigos ao Diminuído Intelectual.

2.3. A importância da Gestão de Recursos Humanos na integração de pessoas com deficiência nas organizações

2.3.1 *Moral vs Business cases – Fundamentações morais e instrumentais*

A GRH desempenha um papel muito importante nas organizações, uma vez que integra funções como: recrutamento e seleção; formação e desenvolvimento; avaliação de desempenho e respetiva atribuição de prémios e/ou recompensas (Paauwe e Boselie, 2005). Segundo Ayoko e Fujimoto (2023, p. 984), é também função da GRH definir a gestão da diversidade nas organizações. A noção de diversidade é referente ao modo como os indivíduos diferem entre si, nomeadamente através da religião, género, nacionalidade, orientação sexual e capacidades. Konrad (2006) defende que uma organização que valoriza a diversidade é mais eficaz na inovação e na resolução de problemas, uma vez que diferentes linhas de pensamento remetem para soluções mais criativas. Ainda, segundo Tsusaka et al. (2017), uma aposta na diversidade é frequentemente acompanhada por perspetivas diversificadas e inovadoras de resolução de problemas.

Porter e Kramer (2011) defendem que as empresas podem converter questões sociais em oportunidades de negócio por meio da criação de valor partilhado, o que resulta tanto num impacto social positivo como em benefícios financeiros. Assim, a promoção da diversidade é o primeiro passo para a criação de ambientes organizacionais inclusivos que, segundo Ferdman (2017), requerem uma consciencialização de toda a organização, tendo em visto um aumento do desempenho e do compromisso dos/as trabalhadores/as. Desta forma, cabe à GRH permitir que os/as trabalhadores/as da organização interajam entre si como um todo, procurando alinhar as necessidades individuais com as necessidades da organização (van Dijk et al., 2012) sendo necessário promover uma cultura organizacional, com o propósito de identificar os comportamentos e atitudes desejáveis para o sucesso.

Para Dibben et al. (2022), a aposta na integração de pessoas com deficiência nas organizações pode ser tomada com base em duas fundamentações aparentemente distintas:

- Questões morais - *Moral case*;
- Questões instrumentais/financeiras – *Business case*.

Enquanto as questões instrumentais/financeiras estão direcionadas para o aumento do lucro e da capacidade de inovação das organizações, as questões morais procuram, através do recrutamento de pessoas com deficiência, contribuir para a igualdade de oportunidades (Klarbach & Risberg, 2019), à luz de uma abordagem de responsabilidade social (Aguinis & Glavas, 2012).

Desempenhando um papel fundamental no contexto da inclusão de pessoas com deficiência nas organizações, integrando tanto o *moral* quanto o *business case* como justificativas para tal inclusão, a responsabilidade social é definida como o compromisso das organizações em contribuir para o desenvolvimento social e ambiental, mantendo como objetivo a obtenção de retorno financeiro (Aguinis & Glavas, 2012). Desta forma, as empresas têm a responsabilidade de promover práticas que beneficiem a sociedade como um todo, alinhando os objetivos de negócios com o bem-estar social. Por conseguinte, a inclusão de pessoas com deficiência não é apenas uma obrigação moral, mas também uma estratégia que pode resultar em vantagens competitivas.

Segundo Konrad (2003), para acompanhar a constante evolução dos mercados é necessário apostar numa equipa diversificada, de forma que as organizações possuam capacidade para interagir com uma base de clientes mais ampla. O autor refere ainda que a integração de minorias nas equipas promove a criatividade, a capacidade de inovar e de lidar com diferentes problemáticas. Adicionalmente, integrar indivíduos com deficiência nas equipas pode contribuir positivamente para a reputação da organização junto dos diversos *stakeholders* (Aguinis & Glavas, 2012).

De forma a facilitar a distinção entre *business* e *moral cases*, Georgeac e Rattan (2022) partilham o exemplo de duas organizações distintas. Na primeira (*business case*), no seu *website*, estaria escrito que “a inovação requer ideias inovadoras, que vêm de uma força de trabalho diversificada”. No segundo exemplo (*moral case*), estaria indicado no código de conduta da organização que “abraçamos a diversidade porque é a nossa cultura e é a coisa certa a fazer”. À luz destes exemplos, é possível concluir que o *business case* assume que os/as candidatos/as sub-representados/as no tecido empresarial oferecem diferentes competências e que, através destas contribuições “distintas”, conseguirão promover o sucesso das diversas organizações. Desta forma, a diversidade não é vista como um imperativo moral, mas sim como um meio para atingir maior retorno financeiro.

Além disso, em conjunturas de escassez de mão-de-obra, o recrutamento de pessoas com deficiência pode atenuar essa dificuldade. Por sua vez, o *moral case* tem como principal motivação o benefício da sociedade, procurando alcançar a igualdade de oportunidades e uma maior justiça social. Segundo Klarbach & Risberg (2019), o *moral* e o *business case* são muitas vezes utilizados de uma forma complementar. Se o objetivo do recrutamento de pessoas com deficiência for contribuir para a inclusão das mesmas dentro da organização, o *business* e o *moral cases* podem ser interpretados como caminhos a percorrer para alcançar a inclusão. Por exemplo, promover a lealdade e o compromisso dos/as trabalhadores/as para com a organização (*moral case*), está diretamente ligado com a redução de custos através do baixo nível de absentismo (*business case*) (Klarbach & Risberg, 2019).

2.3.2 Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento visa a atração de candidatos/as que se enquadram no perfil pretendido para determinada vaga na organização, enquanto a seleção se caracteriza pela escolha do/a candidato/a que melhor se adapta às exigências da função (Ployhart (2006). Os processos de recrutamento devem estar alinhados com os interesses da organização e, para tal, precisam de ser delineados e planeados proactiva e estrategicamente. Desta forma, cabe às equipas de GRH, em estreita ligação com as equipas de gestão definir o melhor processo de recrutamento, sendo também responsáveis pela contratação de pessoas com deficiência. Consequência deste poder de decisão, as organizações devem garantir que os/as trabalhadores/as que integram as equipas de recrutamento e seleção estão devidamente formados/as e aptos/as para levar a cabo processos de recrutamento de pessoas com deficiência (Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (APPDI), 2021).

Apesar dos avanços significativos nas políticas de igualdade de oportunidades, muitas vezes é difícil recrutar pessoas com deficiência através de processos de recrutamento convencionais. Uma das razões prende-se com a perceção de desvantagem perante os/as outros/as candidatos/as, o que se pode refletir numa não candidatura. Adicionalmente, a não seleção em vários processos de recrutamento pode levar ao desenvolvimento de alguma inibição no ato de candidatura. Por vezes, anúncios com uma linguagem pouco

inclusiva ou a não exposição da predisposição por parte das organizações em contratar pessoas com deficiência são também uma barreira à candidatura (Schur et al., 2009). No processo de recrutamento, as diferentes associações e entidades que promovam a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho devem ser informadas das vagas em questão. Assim, para além de divulgarem as oportunidades junto de um maior número de possíveis candidatos/as, as organizações demonstram que promovem um processo de recrutamento e seleção inclusivo (Kang et al., 2016).

2.3.3 Medidas de Ação Positiva e boas práticas

As medidas de ação positiva (MAP) promovem um tratamento preferencial de grupos desfavorecidos e/ou potenciais vítimas de discriminação, visando equiparar pessoas ou grupos sociais que são discriminados para que possam integrar a sociedade de forma mais equitativa e socialmente justa (Kravitz, 2008). As MAP procuram promover uma sociedade plural, diversificada, consciente, tolerante às diferenças e democrática, através da conceção de espaços relevantes para que as minorias participem na comunidade. Consistem em políticas ou práticas destinadas a aumentar a representação de grupos historicamente desfavorecidos ou marginalizados. No contexto das organizações, as MAP em relação a indivíduos com deficiência referem-se a medidas específicas destinadas a promover a inclusão, a igualdade de oportunidades e o tratamento justo para pessoas com deficiência. Segundo o enquadramento legal nacional (artigo 3º da Lei n.º 46/2006, de 28 de agosto), entende-se por ações positivas as “medidas destinadas a garantir às pessoas com deficiência o exercício ou o gozo, em condições de igualdade, dos seus direitos”.

Atualmente, de forma a apoiar as organizações na contratação de pessoas com deficiência, é também possível encontrar manuais ou guias que indicam quais as práticas que podem ser adotadas pelas organizações. São exemplos o Guia para um Recrutamento Inclusivo, publicado pela APPDI, em 2019, e o *Toolkit* “Como recrutar e integrar pessoas com deficiência”, publicado pelo GRACE – Empresas Responsáveis, com o apoio da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, em 2023.

3. METODOLOGIA

De forma a responder às questões de investigação, optou-se pelo método qualitativo, de modo a conseguir uma compreensão aprofundada das perceções, experiências e processos da população em estudo. A abordagem empírica está em consonância com o objetivo de investigar de que forma as práticas das equipas de RH influenciam a integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, proporcionando *insights* que possam contribuir para uma melhor compreensão e interpretação de possíveis práticas a adotar no campo da GRH. Adicionalmente, pretende-se identificar as dissimilaridades presentes nas experiências de integração de indivíduos que nasceram com deficiência e indivíduos com deficiência adquirida.

Recorreu-se à entrevista semiestruturada porque permite ao entrevistador explorar temas e questões específicas, enquanto, simultaneamente, oferece a flexibilidade para aprofundar tópicos emergentes durante a conversa, proporcionando uma combinação equilibrada entre consistência e profundidade (Mojtahed et al., 2014).

O guião elaborado incidiu sobre os presentes temas: dados sociodemográficos do/a entrevistado/a; informações sobre a deficiência; histórico do percurso profissional; apoios e recursos disponíveis; boas práticas de GRH; comparação entre entrevistados/as com deficiência à nascença e deficiência adquirida; reflexões finais; e agradecimentos (anexo 1). Procedeu-se depois à análise de conteúdo qualitativa temática do conteúdo das entrevistas (Bardin, 2016).

De forma a sistematizar a análise de conteúdo, é necessário recorrer à categorização do conteúdo. Para Saldaña (2013), a categorização do conteúdo permite adotar um modelo sistemático que organiza e estrutura os dados brutos, como transcrições de entrevistas. Assim, a categorização do conteúdo permite identificar padrões e temas recorrentes, facilitando a comparação entre os/as diferentes participantes, o que, por sua vez, torna a análise mais acessível e consistente, permitindo uma interpretação mais profunda e detalhada. Por conseguinte, tendo por base a categorização do conteúdo das entrevistas, foi possível identificar seis categorias de análise: (1) Informações demográficas e pessoais: sexo/género, idade, deficiência, habilitações académicas, profissão e tipo de contrato; (2) Experiência de integração/reintegração profissional; (3) Perceção sobre apoios e recursos disponíveis; (4) Perceção de boas práticas de GRH e

cultura organizacional; (5) Comparação entre deficiência à nascença e deficiência adquirida; (6) Reflexões finais e sugestões.

A amostra foi construída de forma não probabilística e intencional (Etikan et al., 2016). A fim de identificar potenciais interessados/as nas entrevistas, foi estabelecido o contacto através de correio eletrónico e *LinkedIn* com diversas associações de apoio à contratação de pessoas com deficiência. Após estes contactos iniciais, a Associação Salvador disponibilizou-se prontamente para identificar pessoas com deficiência interessadas em participar no presente projeto.

Após o contacto estabelecido com a Associação Salvador e o respetivo contacto da Associação com as pessoas, com a autorização destas, foram partilhados os respetivos emails e/ou perfis do *LinkedIn*. Adicionalmente, foram também entrevistadas pessoas provenientes da rede de contactos do entrevistador, de forma a obter um universo de análise mais heterogéneo, enriquecendo o *input* proveniente das entrevistas.

Os/as participantes foram previamente informados/as, via correio eletrónico, sobre o objetivo e contexto da investigação e, após o primeiro contacto, foi partilhada a Declaração de Consentimento (anexo 2) e agendada a respetiva entrevista. De forma a agilizar todo o processo de entrevistas, as mesmas foram realizadas com recurso à plataforma *Microsoft Teams*. O conteúdo não foi gravado, de forma a proporcionar maior conforto aos/às entrevistados/as no decorrer das entrevistas, e a duração média foi de cerca de 60 minutos por entrevista.

Foram realizadas 11 entrevistas a pessoas com deficiência. Dos/as 11 entrevistados/as, seis são do sexo masculino e cinco do sexo feminino. Destes/as 11 participantes, sete encontram-se atualmente desempregados/as. De forma a garantir o anonimato dos/as entrevistados/as, os respetivos nomes foram substituídos pela letra “P”, seguida do número da entrevista (anexo 3).

Os procedimentos metodológicos foram apresentados à Comissão de Ética do ISEG e por ela aprovados.

4. ESTUDO EMPÍRICO: RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS PRIMÁRIOS

4.1. Apresentação dos Resultados

4.1.1. Experiência de integração/reintegração profissional

Ainda que nem todos os/as entrevistados/as estejam atualmente integrados/as no mercado de trabalho, de forma a promover a partilha de experiências, foi pedido que, em caso de desemprego, recorressem a experiências profissionais passadas. Um dos entrevistados refere que sempre se sentiu bastante acompanhado no decorrer do último processo de recrutamento em que esteve envolvido e que, aquando da integração nos quadros da empresa, o posto de trabalho já se encontrava adaptado para que pudesse desempenhar as suas funções com todas as condições necessárias. Menciona também que o apoio da gestão de topo foi bastante importante.

(...) O edifício já estava adaptado, fiz uma visita ao edifício, disponibilizaram-me logo um lugar na garagem. O próprio posto de trabalho já estava totalmente adaptado. (P3, 46 anos, desempregado).

Embora seja essencial adaptar o posto de trabalho antes do início de funções, nem todas as organizações conseguem assumir uma postura tão proativa. Por vezes, algumas adaptações requerem um maior período para a sua concretização, enquanto algumas das necessidades de adaptações apenas são identificadas ao longo do tempo. Desta forma, caso pessoas com deficiência indiquem uma necessidade de adaptação de um espaço ou de material, é importante que as organizações assumam o compromisso de proceder com as devidas adaptações com a maior celeridade possível. De acordo com uma das entrevistadas, após iniciar funções na organização o entrevistado identificou uma barreira arquitetónica que lhe retirava autonomia ao entrar no edifício. A mesma foi resolvida de uma forma rápida e eficaz.

(...) Fui muito bem acolhido, houve bastante cuidado nas necessidades de adaptação, dando-me total abertura para as comunicar. Uso umas talas para ter auxílio na deslocação, e se caminhar muito tempo canso-me. Comuniquei que um degrau da entrada do edifício estava muito alto e colocaram um degrau intermédio. (...) Sempre se disponibilizaram para fornecer todo o material e suporte necessário. (P8, 24 anos, técnico de apoio informático).

No entanto, nem todas as organizações estão disponíveis para acomodar certos pedidos. Conforme descreve uma das entrevistadas, após integrar a atual posição de

administrativa, e face às características da sua deficiência e exigências da função, necessitou de um rato para o computador que permitisse um maior descanso da mão. Embora tenha sido dada total abertura para comunicar as diferentes necessidades, as mesmas não obtiveram resposta.

(...) Os meus chefes apenas me disseram que caso precisasse de alguma coisa, como outra cadeira ou outro tipo de material de apoio, para os avisar. Há duas semanas apresentei os dias em que vou ter de faltar para consultas e, apesar de estarem ao corrente da situação, fico sempre bastante receosa, por pensar que a reação pode não ser a melhor. (...) Tenho de utilizar um rato diferente, já o pedi e ainda não o deram, terei de lembrar de novo. (P6, 36 anos, administrativa).

Apesar de na grande maioria das entrevistas as experiências de integração/reintegração nas organizações serem positivas, nem todos/as os/as entrevistados/as as descrevem do mesmo modo. Conforme foi apresentado no decorrer da presente dissertação, é essencial que haja um alinhamento entre a pessoa recrutada e as respetivas funções. Duas das pessoas entrevistadas referiram que as funções atribuídas em experiências passadas não estavam ajustadas às suas capacidades e competências. Numa das situações as funções atribuídas não eram tecnicamente desafiantes, o que para além de gerar desmotivação fez com que a pessoa percecionasse que apenas teria sido contratada para cumprir as quotas determinadas pela lei na organização. Na outra situação as funções atribuídas integravam uma exigência física que a pessoa não conseguia acomodar.

(...) Fiquei com a sensação de que estaria ali apenas para cumprir uma quota. Não desempenhava funções desafiantes, a empresa foi pouco sensível às funções que eu conseguia desempenhar, encarregando-me de tarefas pouco desafiantes. (P10, 21 anos, desempregada).

(...) Estive também 2 meses numa loja de roupa, mas foi fisicamente muito desgastante e não consegui avançar. Embora tenha gostado muito da experiência, não pude continuar. (P7, 44 anos, desempregada).

4.1.2. Perceção sobre apoios e recursos disponíveis

Foram também abordadas questões relacionadas com apoios e recursos facultados pelas organizações para promover a integração de pessoas com deficiência nas respetivas funções. Um dos temas mais abordados foi a possibilidade de adotar um regime de trabalho híbrido ou totalmente remoto. Segundo apurado nas entrevistas, o tipo de funções

desempenhadas sobrepõe-se ao tipo de deficiência na atribuição das políticas de teletrabalho. Para trabalhadores/as cuja deficiência afete a deslocação até ao local de trabalho, a alternativa de trabalhar a partir de casa é vista como uma prática a adotar. Por um lado, permite aos/às trabalhadores/as escolherem o regime a adotar e, por outro, permite que qualquer tipo de adaptação ao espaço ou a materiais seja realizada antes de os/as trabalhadores/as começarem a deslocar-se presencialmente.

Quando contratas uma pessoa com deficiência, seja ela à nascença ou adquirida, debes dar a opção de trabalho remoto. Há questões relevantes, as empresas podem não ter casas de banho adaptadas, pode não haver espaço. Se calhar temos de deixar as pessoas trabalharem em casa. Não quer dizer que não se possa pensar em soluções, deve haver flexibilidade da parte da empresa. (P2, 48 anos, assessora de imprensa).

(...) há um suporte remoto e um suporte técnico, a mim foi permitido que ficasse sempre em formato remoto. Não implica que não me dirija à empresa, mas impede-me de alterar o meu local de trabalho e respetivos trajetos com frequência. (P8, 24 anos, técnico de apoio informático).

(...) Trabalhei de forma totalmente remota ao início, enquanto me adaptava, passando depois à componente de trabalho híbrido. (P1, 31 anos, webmaster e gestor de redes sociais).

No entanto, em algumas das entrevistas foi possível identificar que a não possibilidade de usufruir de um regime de trabalho flexível pode ser uma barreira para desempenhar as respetivas funções, especialmente pela dificuldade em deslocarem-se fisicamente às instalações. Embora as empresas possam estar totalmente adaptadas, há barreiras a enfrentar no circuito casa-trabalho e trabalho-casa que podem condicionar o tempo de realização do trajeto, ou até a conclusão do mesmo.

(...) As empresas não estão adaptadas, a melhor opção seria o teletrabalho. Não tenho carta e o transporte é complicado. Convinha-me um regime total de teletrabalho ou deslocar-me apenas um dia por semana. (P5, 47 anos, desempregado).

Os transportes públicos não estão preparados, tem de haver um pedido prévio para os transportes adaptados. Um táxi tem de ser pedido quase três dias antes, o comboio tem de ser avisado quase dois dias antes. Não estão prontamente adaptados. (P9, 26 anos, desempregado).

Dois dos entrevistados atribuíram a falta de apoios e benefícios por parte das empresas a uma considerável falta de informação e conhecimento por parte destas. Referem que as empresas não estão a par dos apoios à contratação de pessoas com deficiência, nem dos benefícios que podem usufruir.

(...) Acredito que haja uma desinformação das empresas relativamente à adaptação de espaços e ajudas técnicas. (P5, 47 anos, desempregado).

(...) O IIEFP compartilha as adaptações. As entidades empregadoras por vezes não sabem os benefícios a que podem ter acesso. (P3, 46 anos, desempregado).

4.1.3. Perceção de boas práticas de GRH e cultura organizacional

Com o objetivo de perceber quais as boas práticas de GRH para a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações, foi colocada aos/às entrevistados/as a seguinte questão: “quais as políticas ou práticas de gestão de recursos humanos que considera mais eficazes para a inclusão de pessoas com deficiência?”. A grande maioria das respostas remete para a necessidade de singularização dos processos de recrutamento, seleção e integração de pessoas com deficiência, uma vez que cada deficiência tem as suas especificidades. A maioria dos/as entrevistados/as considera que existe um grande nível de desinformação por parte das empresas relativamente à contratação de pessoas com deficiência, quer na forma como os processos de recrutamento são dirigidos, quer atribuição das funções e respetiva adequação do posto de trabalho.

Acredito que haja uma desinformação das empresas relativamente à adaptação de espaços e ajudas técnicas. (P7, 47 anos, desempregado).

Se eu lhe enviasse o meu atestado de multiusos, possivelmente ia achar que não tenho capacidade para desempenhar funções nos RH. É preciso enquadrar a pessoa nas empresas. (...) Devia haver mais formação para reconhecer as dificuldades das pessoas com deficiência. (P7, 44 anos, desempregada).

As entrevistas são pouco adaptadas ao candidato e demasiado direcionadas para a função, independentemente do candidato. Por vezes perguntam-me quais as ferramentas com que já trabalhei, ferramentas que até posso dominar, mas com a afasia⁷ não consigo desenvolver, parecendo que não sei a resposta. (P11, 36 anos, desempregado).

No entanto, foram também partilhadas algumas práticas de GRH que os/as entrevistados/as consideram que impactam a contratação de pessoas com deficiência de uma forma positiva. Uma das entrevistadas considera que o tema da deficiência tem de ser devidamente abordado, sendo necessário dar a conhecer a existência de alguma

⁷ A afasia é um distúrbio da comunicação que interfere na capacidade de processamento da linguagem, sem afetar a inteligência. Prejudica a fala e a compreensão de outras pessoas e, em muitos casos, também compromete a leitura e a escrita.

limitação e as necessidades de adaptação que possam existir. Partilha ainda que, de forma a abordar o tema da deficiência com maior abertura, é importante que seja envolvida no processo de recrutamento uma pessoa com deficiência que já pertença à organização.

Se atualmente fizermos uma entrevista a alguém como eu, alguém como eu tem de fazer parte do processo. A pergunta tem de ser feita, é uma boa prática normalizar as questões, de forma direta, prática e cuidadosa. (...) quando a pergunta é feita por uma pessoa com deficiência, a pergunta é recebida de forma diferente. É uma questão de empatia, o candidato sente-se mais representado, é essencial integrar pessoas com deficiência na equipa de recrutamento. (P2, 48 anos, assessora de imprensa).

As mesmas práticas de GRH foram mencionadas no decorrer de outra entrevista. O entrevistado refere a importância de integrar pessoas com deficiência nas equipas de RH, mas também de capacitar os/as gestores/as organizacionais de outras equipas a integrar, de forma natural, pessoas com deficiência nas equipas.

Acho que os recursos humanos de uma empresa devem ter ações de formação ou pessoas com deficiência a trabalhar nestas áreas. Ninguém conhece melhor a área da deficiência do que pessoas com deficiência. (P3, 46 anos, desempregado).

Uma entrevistada abordou também um tema não mencionado em nenhuma das restantes entrevistas. Para a pessoa entrevistada, as práticas de recrutamento inclusivo ocorrem sempre sobre as limitações atuais que a deficiência pode trazer. Desta forma, seria interessante que as empresas tentassem facultar às pessoas com deficiência algumas *hard skills* cujos passados não as permitiram adquirir.

As empresas focam-se apenas na incapacidade atual e não nas consequências que teve na pessoa. Apenas perguntam quais são as tarefas que podem realizar e não as consequências que teve no decorrer da sua vida. Possivelmente poderiam tentar fornecer ferramentas que os seus passados não permitiram adquirir. Nesta idade não consigo candidatar-me às vagas porque a exigência e a experiência que pedem é muito superior à que tenho. Uma parte das pessoas que têm incapacidade são postas em tarefas administrativas, menos exigentes em termos técnicos. (P6, 36 anos, administrativa).

No decorrer das entrevistas, foi possível identificar que trabalhar com outras pessoas com deficiência promove um ambiente de trabalho mais inclusivo. Cinco dos/as entrevistados/as trabalham, ou já trabalharam, com outras pessoas com deficiência e reconhecem que isso contribui positivamente para a cultura organizacional.

É muito bom trabalhar com alguém com deficiência. É mais fácil, sentimo-nos enquadrados, a realidade por vezes é a mesma. Em outras condições não sentiria um à vontade tão grande. (P1, 31 anos, webmaster e gestor de redes sociais).

A cultura é de igualdade (...) todos são vistos da mesma maneira. Na minha equipa há mais duas pessoas com deficiência. (...) nunca olharam para mim de alto a baixo pela forma como caminho, o que por vezes acontece na rua, até estranhei pela positiva. (P8, 24 anos, técnico de apoio informático).

No entanto, nem todos/as os/as entrevistados/as descrevem como positiva a cultura da sua atual/antiga empresa em relação à inclusão de pessoas com deficiência. Uma das entrevistadas refere que a simpatia não deve ser percecionada como cultura organizacional, enquanto três pessoas entrevistadas partilham experiências negativas relativas à cultura organizacional da atual/antiga empresa.

Não há cultura, há simpatia, mas não existe propriamente uma cultura de apoio, de perguntar se quero ajuda. (P6, 36 anos, administrativa).

(...) ainda há o pensamento de que as pessoas com deficiência não conseguem desempenhar o trabalho da mesma forma que os restantes trabalhadores. (P7, 44 anos, desempregada).

(...) ainda há muito preconceito. (P10, 21 anos, desempregada).

Há sempre alguém que não percebe. Por vezes preciso de mais ajuda e alguém fica sobrecarregado, há colegas que não gostam. (P11, 36 anos, desempregado).

4.1.4. Deficiência à nascença e deficiência adquirida

Da presente amostra, quatro pessoas adquiriram a deficiência ao longo da vida, enquanto de entre as restantes sete nasceram com deficiência.

Todos/as os/as entrevistados/as reconhecem a existência de diferenças entre os desafios enfrentados por pessoas com deficiência à nascença e os desafios enfrentados por pessoas com deficiência adquirida. A maior parte dos/as participantes refere que pessoas com deficiência adquirida enfrentam maiores desafios, pois, em grande parte dos casos, é requerida uma readaptação à envolvente e um período para conhecer a deficiência.

Quem nasce com uma deficiência nunca experimentou outra realidade, em termos de aceitação é mais simples. Parece-me mais fácil alguém que nasce

com deficiência, não requiere uma readaptação. (P2, 48 anos, assessora de imprensa).

Acredito que a pessoa que adquire uma deficiência ao longo da vida poderá ter mais dificuldade, poderá ter um momento de luto, depara-se com uma realidade nova. Eu quando adquiri a deficiência também tive três a quatro anos em que era muito difícil sair de casa. (P3, 46 anos, desempregado).

As pessoas que nascem com deficiência adaptam-se desde criança, com ajuda de família e amigos. (...) Quem adquire a deficiência mais tarde tem mais dificuldade em reconhecer. (P7, 44 anos, desempregada).

Uma pessoa que adquira a deficiência mais tarde passa por um processo de aceitação e adaptação, podendo ser mais difícil conjugar isso com o início de funções numa empresa. (P10, 21 anos, desempregada).

Por outro lado, pessoas com deficiência à nascença enfrentam, desde cedo, mais dificuldades em definir um trajeto académico e profissional. Ou seja, pessoas que desenvolveram uma deficiência ao longo da vida, e dependendo da altura da vida em questão, tiveram a oportunidade de definir um trajeto mais estável até ao período em que desenvolveram a deficiência.

Tenho artrite desde que me lembro e sempre teve imenso impacto na vida escolar. Faltava muito, o rendimento era péssimo, teve impacto na média e nos cursos a que me podia candidatar. (...) Uma pessoa que fique com deficiência mais tarde já estabeleceu um percurso profissional. (P6, 36 anos, administrativa).

Outra questão identificada prende-se com a constante evolução de certas matérias, como a tecnologia. Para um dos entrevistados, que desenvolveu uma deficiência no decurso da sua vida profissional, o período que necessitou para se adaptar ao novo contexto fez com que não acompanhasse o desenvolvimento de certos temas relacionados com a sua área profissional, dificultando uma futura reintegração no mercado de trabalho.

Na minha área sinto muito o período que estive sem trabalhar. A tecnologia evolui muito rápido e estive alguns anos parado devido à deficiência. Não acompanhei alguns desenvolvimentos, então sinto que sou posto de lado por essa pausa. Quem adquire deficiência tem de voltar a aprender. (P11, 36 anos, desempregado).

4.1.5. Reflexões finais e sugestões dos/as entrevistados/as

No final de cada entrevista, foi pedido aos/às entrevistados/as que refletissem sobre eventuais políticas ou práticas de GRH, passíveis de implementação, que pudessem contribuir para a integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

De uma forma geral, a mensagem mais transmitida é referente à necessidade de as empresas interagirem com pessoas com deficiência, de forma a desconstruírem qualquer tipo de enviesamento pré-concebido referente ao desempenho que estas possam evidenciar. Para que aconteça, é necessário integrar pessoas com deficiência nas equipas.

A questão é falar connosco e perguntar. Cada pessoa é diferente e as práticas a aplicar têm de ser específicas consoante a pessoa que queremos recrutar. (...) Caso as equipas integrem pessoas diferentes, ficam alerta para soluções mais criativas. (P1, 31 anos, webmaster e gestor de redes sociais).

Empregar mais pessoas com deficiência sem olhar para as suas limitações, procurar entrevistar e perceber quais as capacidades das pessoas. Não discriminar ou julgar as competências sem antes dar uma oportunidade. (P8, 24 anos, técnico de apoio informático).

Adicionalmente, foi também abordada a importância de promover ações de formação contínua aos/às trabalhadores/as das empresas. Como complemento às ações de formação, foi sugerida a aposta por parte das empresas na promoção de eventos que permitam o contacto com pessoas com deficiência ou com associações que trabalhem com pessoas com deficiência.

Acho que é importante promover certas formações para as empresas perceberem as matérias ligadas à deficiência, para que não só consigam cumprir as quotas, como consigam integrar corretamente as pessoas com deficiência. (P10, 21 anos, desempregada).

Há muitas formações nas empresas. Apercebi-me que não há nenhuma de pessoas com deficiência. Já há muitas formações, uma formação sobre como integrar pessoas com deficiência é essencial. (P11, 36 anos, desempregado).

Complementarmente, e conforme mencionado anteriormente, foi também partilhada a importância de integrar pessoas com deficiência nas equipas de RH. Essas pessoas, além das perspetivas diferenciadoras referentes às necessidades e barreiras enfrentadas pelas pessoas com deficiência, contribuem para a implementação de práticas mais acessíveis como a adequação dos postos de trabalho ou a própria linguagem utilizada nos anúncios.

Por último, um dos entrevistados partilhou também a importância de conhecer e dar a conhecer as políticas e práticas atualmente em vigor, defendendo que existe, por vezes, um desconhecimento das mesmas, quer por parte das empresas, quer por parte das pessoas com deficiência.

Acho que já há muitas leis, as pessoas não estão atentas. Deve divulgar-se melhor o que já existe, divulgar às empresas e às pessoas com deficiência. (P5, 47 anos, desempregado).

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DO PAPEL DA GRH

Da análise dos resultados obtidos, foi possível identificar algumas barreiras enfrentadas pelas pessoas com deficiência na integração do mercado de trabalho, as dificuldades sentidas por aqueles/as com deficiência à nascença e com deficiência adquirida e, ainda, identificar medidas que as organizações possam adotar para promover a integração de pessoas com deficiência.

Conforme mencionado no decorrer da presente dissertação, as pessoas com deficiência enfrentam maior dificuldade em integrar o mercado de trabalho e em desempenhar funções adequadas às suas capacidades e competências. A grande maioria dos/as entrevistados/as partilha a mesma dificuldade no acesso às condições laborais usufruídas pelas pessoas sem deficiência. Em primeiro lugar, a falta de preparação e sensibilização por parte das equipas de RH foi identificada como um aspeto a melhorar. Por vezes, as organizações não estão devidamente preparadas para lidar com as necessidades específicas de candidatos/as com deficiência, resultando em processos de recrutamento e seleção pouco inclusivos ou adaptados. Foi repetidamente partilhada a necessidade de personalização dos processos de recrutamento e integração, uma vez que cada deficiência tem características específicas. Adicionalmente, a ausência de formação específica pode originar a publicação de anúncios com uma linguagem que não é acessível ou inclusiva, desmotivando potenciais candidatos/as (Gaucher et al., 2011). De forma a contrariar o elevado nível de desinformação das empresas quanto à adaptação dos espaços e ao processo de seleção inclusivo, foi sugerida a integração de pessoas com deficiência nas equipas de recrutamento, pois promove empatia e compreensão das necessidades específicas dos/as candidatos/as.

No que concerne ao *onboarding*, vários/as entrevistados/as referiram-se positivamente ao acompanhamento recebido durante o processo de integração nas atuais/antigas empresas. Um dos entrevistados destacou a importância do apoio da gestão de topo e da adaptação do posto de trabalho antes do início das funções. Segundo Pérez et al. (2015, p. 818), esse apoio pode desempenhar um papel crucial no incentivo a atitudes e comportamentos positivos no ambiente de trabalho, além de facilitar o alcance de metas organizacionais, como o aumento da produtividade, o alinhamento com a cultura organizacional, bem como o desenvolvimento de comportamentos proativos e da criatividade. No entanto, nem todas as organizações adotam esta postura proativa, o que, por vezes, pode originar a identificação tardia das necessidades de adaptação, evidenciando a necessidade de compromisso por parte das empresas em ajustar rapidamente as condições de trabalho. O estudo permitiu identificar o impacto que a ausência da adequação da envolvente tem nas pessoas com deficiência nas organizações, quer no desempenhar das funções, quer, principalmente, na sua autonomia. Segundo Raymond et al. (2019), as adaptações no local de trabalho são fundamentais para mitigar tanto a discriminação direta quanto a indireta, sendo um elemento crucial na promoção de ambientes de trabalho inclusivos. Ao implementar ajustes adequados às necessidades dos/as trabalhadores/as, as organizações não só cumprem obrigações legais, mas também promovem uma cultura de respeito e valorização da diversidade, o que contribui para a equidade e a inclusão no ambiente laboral. Acresce ainda o facto de algumas empresas não promoverem a possibilidade de usufruir de um regime de trabalho flexível, especialmente para pessoas com deficiência que enfrentam dificuldades de mobilidade.

Relativamente à comparação entre deficiência à nascença e deficiência adquirida, os/as entrevistados/as reconhecem diferenças significativas nos desafios enfrentados por ambos os grupos. Enquanto as pessoas com deficiência à nascença estão familiarizadas com as suas limitações desde cedo, as que adquirem deficiência ao longo da vida enfrentam um processo de readaptação, muitas vezes acompanhado por um período de aceitação difícil (Bogart, 2014, referido por Galvão et al., 2018, p. 5). No entanto, os/as entrevistados/as referem que pessoas que desenvolvem a deficiência mais tarde podem beneficiar de uma trajetória académica e profissional já estabelecida, o que pode facilitar a reintegração no mercado de trabalho. Uma das entrevistadas partilhou a necessidade de as empresas facultarem às pessoas com deficiência as ferramentas que não lhes foi

possível adquirir no decorrer do seu trajeto acadêmico e profissional, capacitando-as para o futuro. Tal capacitação pode proporcionar a oportunidade de colocar em prática o conhecimento teórico previamente adquirido, traduzindo-se, assim, em experiência profissional importante para a inserção no mercado de trabalho.

Relativamente à empregabilidade e ao tipo de contrato, sete participantes encontram-se em situação de desemprego, enquanto outros dois se encontram abrangidos por contratos a prazo com a duração de um ano. Conforme mencionado, as pessoas com deficiência são muitas vezes integradas no mercado de trabalho mediante contratos a prazo. Segundo van der Zwan e de Beer (2021, p. 476), por vezes, esta situação resulta de a entidade empregadora de uma pessoa com deficiência querer ter facilidade de fazer cessar o contrato, funcionando o prazo do contrato como um período experimental.

6. CONCLUSÃO

A presente dissertação procura evidenciar o papel central da GRH na promoção da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Ficou demonstrado que as práticas de GRH adequadamente planeadas, nomeadamente nos processos de recrutamento inclusivo, adaptação do local de trabalho e promoção de programas contínuos de sensibilização, constituem fatores essenciais para a criação de ambientes de trabalho verdadeiramente inclusivos e equitativos.

A investigação, alicerçada nas entrevistas realizadas a pessoas com deficiência, permitiu uma análise aprofundada das suas experiências de integração e reintegração no contexto organizacional. Os resultados revelaram uma diversidade de desafios, nomeadamente no que se refere à adaptação de funções, à flexibilização do regime de trabalho e à necessidade de apoio contínuo por parte da gestão de topo. Verificou-se também que algumas pessoas entrevistadas manifestaram uma dificuldade significativa em serem selecionadas para as funções desejadas nos processos de recrutamento em que participaram. As causas podem ser várias, nomeadamente não terem as organizações necessidade de recrutar para essas funções desejadas, ou haver outros/as candidatos/as mais qualificados/as, ou ainda preconceitos e falta de preparação por parte das equipas de recrutamento. A investigação demonstrou que algumas organizações ainda enfrentam dificuldades em alinhar as necessidades individuais dos/as trabalhadores/as com

deficiência com os seus processos organizacionais, o que, por vezes, resulta em desmotivação e frustração.

No plano normativo, as políticas públicas, nomeadamente as que envolvem a implementação de quotas para a contratação de pessoas com deficiência, constituem um passo relevante. Contudo, a sua aplicação ainda se depara com obstáculos significativos, tais como a falta de informação por parte das empresas e a persistência de estereótipos relativamente às capacidades de pessoas com deficiência. Neste contexto, é imperativo que as organizações não se limitem a cumprir os requisitos legais, mas que adotem uma postura verdadeiramente proativa na promoção de uma cultura inclusiva e acessível a todas as pessoas. A inclusão de pessoas com deficiência nas organizações deve, assim, ser entendida não apenas como uma obrigação legal e moral, mas também como uma oportunidade estratégica para as empresas criarem valor partilhado. A diversidade nas equipas, ao fomentar inovação, criatividade e resolução de problemas, constitui um ativo valioso para as organizações que pretendem melhorar o seu desempenho e a sua reputação junto dos diversos *stakeholders*.

A presente dissertação pretende contribuir para a literatura existente, facultando *insights* práticos sobre como as organizações podem adaptar as suas práticas de GRH de modo a promover uma melhor integração das pessoas com deficiência. As recomendações aqui apresentadas poderão contribuir para a implementação de políticas e práticas mais inclusivas e eficazes, que promovam uma verdadeira igualdade de oportunidades no mercado de trabalho e uma cultura organizacional de respeito pela diversidade.

No decorrer do presente estudo foram enfrentadas algumas limitações, nomeadamente o facto de nem todos/as os/as entrevistados/as se encontrarem integrados/as no mercado de trabalho. Desta forma, foi incentivada a partilha de experiências passadas que pudessem enriquecer a informação recolhida, e permitindo aos/às entrevistadas uma adaptação da resposta face ao contexto em que se encontram, à data, inseridos/as. Adicionalmente, e uma vez que os/as entrevistados/as não têm a mesma deficiência, torna-se mais difícil a identificação de padrões existentes entre o grupo, o que remete para uma análise mais abrangente, abordando as pessoas com deficiência no geral.

Este tema reveste-se de particular importância para o aprofundamento do conhecimento relativo à problemática da integração de pessoas com deficiência e, potencialmente, através das recomendações para futuras investigações, poderá contribuir para o desenvolvimento de novos estudos no mesmo domínio. Desta forma, considera-se relevante dirigir o mesmo tema a diversas organizações, procurando identificar quais as práticas de GRH inclusivas que já estão a ser aplicadas, e que desenvolvimentos ainda se espera obter; investigar de que forma o regime de teletrabalho é utilizado de forma diferenciada para pessoas com maior dificuldade em deslocar-se fisicamente às instalações das organizações; e, por último, através da sugestão de uma das pessoas entrevistadas, de que forma as empresas podem contribuir para a capacitação das pessoas com deficiência, de forma a proporcionar ferramentas que permitam a aquisição de conhecimentos e experiência profissional cujos seus passados não permitiram e/ou condicionaram.

REFERÊNCIAS

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão. (2021). *Guia Para Um Recrutamento Inclusivo*. https://www.appdi.pt/wp-content/uploads/2021/09/Guia_Recrutamento_Inclusivo.pdf
- Ayoko, O. B., & Fujimoto, Y. (2023). Diversity, Inclusion, and Human Resource Management: A call for more belongingness and intersectionality research. *Journal of Management & Organization*, 29(6), 983–990. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.72>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beatty, J. E., Baldrige, D. C., Boehm, S. A., Kulkarni, M., & Colella, A. J. (2018). On the treatment of persons with disabilities in organizations: A review and research agenda. *Human Resource Management*, 58(2), 119–137. <https://doi.org/10.1002/hrm.21940>
- Bryce, A., Bryan, M., Roberts, J., & Sechel, C. (2023). The Role of Education in the Disability Employment Gap. *Department of Economics, University of Sheffield*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4518148>
- Buchanan, J., & Hammersley, H. (2023). *European Human Rights Report Issue 7, 2023: The Right to Work: The employment situation of persons with disabilities in Europe*. European Disability Forum. https://www.edf-feph.org/content/uploads/2023/05/hr7_2023_press-accessible.pdf
- Diaz, A. L. (1995). *Historia de las deficiencias*. Madrid: Fundación ONCE. <http://sid.usal.es/idocs/F8/8.1-5051/librohistoriadelasdeficiencias.pdf>
- Dibben, P., Wood, G., Crockett, G., & Bakalov, N. (2022). Justifying (non) discrimination against disabled workers in emerging economies: managerial choice, business versus moral case arguments and home versus host country effects. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12611>

- Diniz, D., Barbosa, L., & Santos, W. R. dos. (2009). Deficiência, direitos humanos e justiça. *Sur. Revista Internacional de Direitos Humanos*, 6(11), 64–77. <https://doi.org/10.1590/s1806-64452009000200004>
- Etikan, I. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.3898/175864316818855248>
- European Commission. (2022). *European Semester 2021-2022 Country Fiche on Disability Equality: Portugal*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. <https://doi.org/10.2767/527991>
- European Commission. (2023). *European Semester 2022-2023 Country Fiche on Disability Equality: Portugal*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/28345>
- Eurostat (2024). *People at Risk of Poverty or Social Exclusion by Age and Sex - EU-SILC survey*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tepsr_sp200/default/table?lang=en
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *Journal of Applied Behavioural Science*, 53(2), 235–263. <https://doi.org/10.1177/0021886317702608>
- Fontes, F. (2016). *Pessoas com Deficiência em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://ffms.pt/pt-pt/livraria/pessoas-com-deficiencia-em-portugal>
- Forhan, M. (2009). An analysis of disability models and the application of the ICF to obesity. *Disability and Rehabilitation*, 31(16), 1382–1388. <https://doi.org/10.1080/09638280802572981>
- Gaertner, S. L., & Dovidio, J. F. (2000). *Reducing intergroup bias: The common ingroup identity model*. Psychology Press.
- Galvão, M. F. G., Lemos, A. H. da C., & Cavazotte, F. de S. C. N. (2018). Revisiting the mainstream: The meaning of work for people with acquired disabilities. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramd180079>

- Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, *101*(1), 109–128. <https://doi.org/10.1037/a0022530>
- Georgeac, O., & Rattan, A. (2022, June 15). *Stop making the business case for diversity*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/06/stop-making-the-business-case-for-diversity>
- Goodley, D. (2001). “Learning Difficulties”, the social model of disability and impairment: Challenging epistemologies. *Disability & Society*, *16*(2), 207–231. <https://doi.org/10.1080/09687590120035816>
- Houtenville, A., & Kalargyrou, V. (2011). People with disabilities. *Cornell Hospitality Quarterly*, *53*(1), 40–52. <https://doi.org/10.1177/1938965511424151>
- Humpage, L. (2007). Models of disability, work and welfare in Australia. *Social Policy & Administration*, *41*(3), 215–231. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9515.2007.00549.x>
- Instituto Nacional de Estatística. (2022). *O que nos dizem os Censos sobre as dificuldades sentidas pelas pessoas com incapacidade*. Censos 2021. <https://www.ine.pt>.
- Jetha, A., Martin Ginis, K. A., Ibrahim, S., & Gignac, M. A. M. (2020). The working disadvantaged: the role of age, job tenure and disability in precarious work. *BMC Public Health*, *20*(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09938-1>
- Kang, S. K., DeCelles, K. A., Tilcsik, A., & Jun, S. (2016). Whitened résumés: Race and self-presentation in the labor market. *Administrative Science Quarterly*, *61*(3), 469–502. <https://doi.org/10.1177/0001839216639577>
- Kaye, H. S., Jans, L. H., & Jones, E. C. (2011). Why don't employers hire and retain workers with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, *21*(4), 526–536. <https://doi.org/10.1007/s10926-011-9302-8>
- Klarbach, H., & Risberg, A. (2019). *Diversity in Organizations*. Bloomsbury Publishing.
- Konrad, A. M. (2003). Special issue introduction: defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group & Organization Management*, *28*(1), 4–17. <https://doi.org/10.1177/1059601102250013>

- Konrad, A. M. (2006). Leveraging workplace diversity in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), Article 14. <https://scholarship.shu.edu/omj/vol3/iss3/14>.
- Kravitz, D. A. (2008). The diversity–validity dilemma: beyond selection—the role of affirmative action. *Personnel Psychology*, 61(1), 173–193. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00110.x>
- Kwiatkowska-Ciotucha, D., Załuska, U., Kozyra, C., Grześkowiak, A., Żurawicka, M., & Polak, K. (2022). Diversity of perceptions of disability in the workplace vs. cultural determinants in selected european countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2058. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042058>
- Mitra, S. (2006). The capability approach and disability. *Journal of Disability Policy Studies*, 16(4), 236–247. <https://doi.org/10.1177/10442073060160040501>
- Mojtahed, R., Nunes, M. B., Martins, J. T., & Peng, A. (2014). Equipping the constructivist researcher: The combined use of semi-structured interviews and decision-making maps. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 12(2), pp. 87–95. <https://academic-publishing.org/index.php/ejbrm/article/view/1318/1281>
- Mostert, M. P. (2016). Stigma as a barrier to the implementation of the Convention on the Rights of Persons with Disabilities in Africa. *African Disability Rights*, 4, 2–24. http://www.adry.up.ac.za/images/adry/volume4_2016/adry_2016_4_chapter1.pdf
- Observatório da Deficiência e Direitos Humanos. (2023, dezembro 18). *Observatório da Deficiência pública “Pessoas com Deficiência em Portugal – Indicadores de Direitos Humanos 2023.”* Pessoas. <https://pessoas2030.gov.pt/2023/12/18/observatorio-da-deficiencia-publica-pessoas-com-deficiencia-em-portugal-indicadores-de-direitos-humanos-2023/>
- Olkin, R. (2022, March 29). *Conceptualizing disability: Three models of disability.* *American Psychological Association*. <https://www.apa.org/ed/precollge/psychology-teacher-network/introductory-psychology/disability-models>
- Organização Mundial da Saúde. (2022). *Global Report on Health Equity for Persons with Disabilities* (p. 3). <https://www.who.int/publications/i/item/9789240063600>

- Organização Mundial da Saúde & Banco Mundial. (2011). *World Report on Disability*. World Health Organization. [Www.who.int](http://www.who.int).
<https://www.who.int/publications/i/item/9789241564182>
- Organização Mundial da Saúde, & Direção-Geral da Saúde. (2004). *Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde* (p. 49).
- Pauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>
- Paetzold, R. L. (2005). How courts, employers, and the ADA disable persons with bipolar disorder. *Employee Rights & Employment Policy Journal*, 9(2), 293–382.
- Pérez, V., Alcover, C.-M., & Chambel, M. J. (2015). Job attitudes among workers with disabilities: The importance of family support in addition to organizational support. *Work*, 51(4), 817–826. <https://doi.org/10.3233/wor-141905>
- Pinto, P. C. (2015). Modelos de abordagem à deficiência: que implicações para as políticas públicas? *Public Sciences & Policies*, 1(1), 174–200. <https://doi.org/10.33167/2184-0644.CPP2015.VIN1/pp.174-200>
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1), 62–77. <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>.
- Raymond, M., Olsen, J., Ainsworth, S., Lotia, N., Harbridge, R., & Holland, A. (2019). Improving access and inclusion in employment for people with disabilities: implementation of workplace adjustments in ‘best-practice’ organisations. *Centre for Workplace Leadership, The University of Melbourne*. <https://rest.neptune-prod.its.unimelb.edu.au/server/api/core/bitstreams/8e8cc610-abe5-59d8-a243-120bd9f5b8b2/content>

- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage.
<https://emotrab.ufba.br/wp-content/uploads/2020/09/Saldana-2013-TheCodingManualforQualitativeResearchers.pdf>
- Schur, L., Kruse, D., Blasi, J., & Blanck, P. (2009). Is disability disabling in all workplaces? Workplace disparities and corporate culture. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(3), 381–410. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.2009.00565.x>
- Selenko, E., Mäkikangas, A., & Stride, C. B. (2017). Does job insecurity threaten who you are? Introducing a social identity perspective to explain well-being and performance consequences of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 856–875. <https://doi.org/10.1002/job.2172>
- Shakespeare, T. (2017). *Disability*. Routledge.
- Treviño, L. K. & Nelson, K. A. (2010). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley.
- Tsusaka, M., Reeves, M., Hurder, S., & Harnoss, J. (2017, July 20). *Diversity at Work*. BCG Global. <https://www.bcg.com/publications/2017/diversity-at-work>
- van der Zwan, R., & de Beer, P. (2021). The disability employment gap in European countries: What is the role of labour market policy? *Journal of European Social Policy*, 31(4), 095892872110024. <https://doi.org/10.1177/09589287211002435>
- van Dijk, H., van Engen, M., & Paauwe, J. (2012). Reframing the business case for diversity: A values and virtues perspective. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 73–84. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1434-z>
- Vornholt, K., Villotti, P., Muschalla, B., Bauer, J., Colella, A., Zijlstra, F., Van Ruitenbeek, G., Uitdewilligen, S., & Corbière, M. (2017). Disability and employment – overview and highlights. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 40–55. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2017.1387536>

ANEXOS

Anexo 1 – Guião da Entrevista**Duração:** Mínimo 45 minutos e máximo 60 minutos

Tema	Questões
Introdução	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação pessoal e breve explicação sobre o propósito da entrevista; • Garantir a confidencialidade e anonimato das respostas; • Obtenção do consentimento informado do/a entrevistado/a.
Dados do/a entrevistado/a	<p>Nome:</p> <p>Género:</p> <p>Idade:</p> <p>Habilitações académicas:</p> <p>Profissão:</p> <p>Tipo de contrato:</p> <p>Tempo de serviço na empresa atual:</p> <p>Ponto de contacto:</p>
Informações sobre a deficiência	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de deficiência; 2. Grau de incapacidade; 3. Foi uma condição presente desde o nascimento ou adquirida posteriormente? Se adquirida, há quanto tempo?
Histórico do percurso profissional	<ol style="list-style-type: none"> 4. Como descreveria a sua experiência de integração/reintegração no local de trabalho atual/anterior? 5. Pode dar exemplos de práticas de gestão de recursos humanos que foram implementadas para apoiar a sua integração/reintegração?
Apoios e recursos disponíveis	<ol style="list-style-type: none"> 6. Que tipo de apoio ou adaptação foi oferecido pela sua atual/antiga empresa para facilitar a integração/reintegração? 7. Como avalia a eficácia desses apoios?

Boas práticas de Gestão de Recursos Humanos	8. Quais as políticas ou práticas de gestão de recursos humanos que considera mais eficazes para a inclusão de pessoas com deficiência? 9. De que forma a sua atual/antiga empresa promove a sensibilização e formação dos funcionários sobre questões de deficiência e inclusão? 10. Como descreveria a cultura da empresa em relação à inclusão de pessoas com deficiência? 11. Sente-se apoiado/a e respeitado/a pelos seus colegas e superiores?
Comparação entre entrevistados/as com deficiência à nascença e deficiência adquirida	12. Acredita que os desafios enfrentados por pessoas que nasceram com deficiência são diferentes dos enfrentados por aqueles que adquiriram deficiência posteriormente? Como? 13. Quais são, na sua opinião, as principais diferenças na integração de ambos os grupos no mercado de trabalho? 14. Considera que as práticas de gestão de recursos humanos devem ser diferenciadas para pessoas que nasceram com deficiência e para aquelas que adquiriram deficiência após ingressar no mercado de trabalho? Porquê?
Reflexões finais	15. Há algo mais que gostaria de partilhar sobre a sua experiência ou sobre o que acredita ser essencial para melhorar a integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho? 16. Alguma sugestão para futuras políticas ou práticas de gestão de recursos humanos?
Agradecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecer ao/à entrevistado/a pelo seu tempo e contribuição. • Reafirmar a confidencialidade das respostas e disponibilizar-se para fornecer qualquer informação adicional sobre o estudo.

Anexo 2 – Declaração de Consentimento

Este estudo "Integração de Pessoas Com Deficiência nas Organizações: O Papel da Gestão dos Recursos Humanos" surge no âmbito de um Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, a decorrer no ISEG — Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, com a orientação da Professora Doutora Sara Falcão Casaca (sarafc@iseg.ulisboa.pt).

O estudo tem como objetivo geral analisar a influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos na integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Procura-se compreender os desafios inerentes às experiências de integração quer de indivíduos que nasceram com deficiência quer daqueles/as que a

adquiriram durante a vida profissional. Pretende-se recolher testemunhos, através de entrevistas, para identificar as principais dificuldades na integração ou os fatores facilitadores da mesma, de modo a propor medidas que as equipas de Gestão de Recursos Humanos possam implementar para eliminar barreiras e enviesamentos.

A sua participação no estudo é voluntária e será concretizada através de entrevista online ou presencial, conforme a sua conveniência, com duração expectável de 45-60 minutos, e não tem riscos associados.

O anonimato será salvaguardado e a sua identidade não será revelada neste trabalho final de mestrado ou em qualquer publicação resultante da investigação.

Poderá contactar-me caso pretenda esclarecer dúvidas ou partilhar comentários. Email: franciscopinto@aln.iseg.ulisboa.pt

Qualquer participante poderá retirar a cedência de participação no estudo, se assim o entender, devendo solicitá-lo por escrito para o meu endereço de email franciscopinto@atn.iseg.ulisboa.pt até 1 de setembro de 2024.

Assinatura

Assinado por: Francisco Ribeiro Lopes de
Oliveira Pinto

Num. de Identificação: 15498742

Data: 024.07.20 17:50:12+0100'



Francisco Ribeiro Lopes de Oliveira Pinto

Mestrando em Gestão de Recursos Humanos, ISEG — Universidade de Lisboa

Declaração de Consentimento

Este consentimento informado é necessário para garantir que compreende o propósito e as condições da sua participação no estudo.

1. Declaro que os objetivos do estudo e as condições da minha participação foram claramente explicados e tive a oportunidade de colocar questões sobre os mesmos. **Sim** **Não**
2. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. **Sim** **Não**
3. Aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de anonimato que me são dadas pela investigadora. **Sim** **Não**
4. Aceito participar neste estudo, nas condições acima descritas. **Sim** **Não**

Assinatura da/o participante:

Data: _____

Anexo 3 – Caracterização dos(as) participantes

Participantes	Sexo	Idade	Habilitações académicas	Tipo de deficiência	Grau de incapacidade	Profissão	Regime contratual
P1	M	31	Licenciatura em Artes Plásticas e Multimédia	Paralisia Cerebral (nascimento)	65%	Webmaster e Gestor de Redes sociais	Contrato a prazo (1 ano)
P2	F	48	Licenciatura Pré-Bolonha em Ciências da Comunicação	Paraplegia (adquirida posteriormente)	92%	Assessora de Imprensa e Membro da equipa de Inclusão e Diversidade do grupo	Contrato de trabalho sem termo
P3	M	46	Licenciatura Pré-Bolonha em Economia e Pós-Graduação em Banca, Seguros e Mercados Financeiros	Paraplegia completa (adquirida posteriormente)	80%	Desempregado (rescindiou contrato para procurar um novo desafio)	Desempregado
P4	F	31	Mestrado Integrado em Psicologia	Paralisia Cerebral (nascimento)	70%	Desempregada	Desempregada
P5	M	47	12º ano	Tetraplégico (adquirida posteriormente)	95%	Desempregado	Desempregado
P6	F	36	Licenciatura em Gestão Cultural e Mestrado em Marketing	Artrite Reumatoide (nascimento) e Esclerose múltipla (adquirida posteriormente)	82%	Administrativa	Contrato a prazo (1 ano)
P7	F	44	12º ano	Paralisia Cerebral (nascimento)	78,5%	Desempregada	Desempregada
P8	M	24	Curso Técnico Superior Profissional (TeSP) em Programação Web, Dispositivos e Aplicações Móveis.	Espinha bífida oculta (nascimento)	70%	Técnico de apoio Informático - Lojas FNAC	Contrato de trabalho sem termo

P9	M	26	12° ano	Espinha bífida (nascimento)	80%	Desempregado	Desempregado
P10	F	21	12° ano	Espinha bífida (nascimento)	60% < (não sabe o valor certo)	Desempregada	Desempregada
P11	M	36	Licenciatura em Tecnologias e Sistemas de Informação	AVC Hemorrágico (adquirida posteriormente)	61%	Desempregado	Desempregado