

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO
MERCADO DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO CÂMARA
MUNICIPAL DE RIO MAIOR

MARIANA SOARES COSTA

OUTUBRO-2022

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO
MERCADO DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO CÂMARA
MUNICIPAL DE RIO MAIOR**

MARIANA SOARES COSTA

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA MARIA JOÃO FERREIRA NICOLAU
DOS SANTOS**

OUTUBRO-2022

Agradecimentos

A presente dissertação representa o fim de uma das mais importantes e bonitas etapas da minha vida. Foram dois anos repletos de aprendizagens e aventuras incríveis, onde várias pessoas importantes se cruzaram. Deste modo, dirijo os meus sinceros agradecimentos a todos os que partilharam comigo esta jornada.

À Professora Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos, agradeço-lhe toda a sua disponibilidade e orientação ao longo destes meses. Foi sem dúvida um grande apoio.

À Câmara Municipal de Rio Maior pela oportunidade de poder trabalhar com uma organização com tantos valores. Em especial a todos os que entrevistei e que se sentiram à vontade para partilhar as suas experiências e à Doutora Lurdes Violante, Diretora de Recursos Humanos da CMRM, por toda a sua disponibilidade.

À minha família, em especial ao meus pais, que são o meu maior suporte todos os dias e nunca desistiram de mim. Aos meus irmãos e amigos que me apoiam diariamente e têm uma palavra de conforto em todas as ocasiões.

Ao Pedro por toda a compreensão, paciência e apoio.

Ao ISEG por me fazer apaixonar pela área da Gestão de Recursos Humanos e me ter dado as bases essenciais para exercer a minha profissão. Agradeço ainda à minha equipa por serem pessoas maravilhosas e excelentes profissionais.

A todos muito obrigada!

Índice

Abstract.....	IV
Lista de Abreviaturas	V
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. O Papel Da GRH Na Inclusão De Pessoas Com Deficiência.....	3
2.2. Barreiras Enfrentadas Pelas Pessoas Com Deficiência No Trabalho	4
2.3. Gestão De Pessoas Com Necessidades Especiais	8
2.3.1. Recrutamento e Seleção.....	8
2.3.2. Retenção e Desenvolvimento da Carreira.....	10
2.3.3. Socialização Organizacional.....	12
3. Metodologia	14
3.1. Técnica De Recolha De Dados.....	14
4. Apresentação dos resultados	16
4.1. Caracterização da Câmara Municipal de Rio Maior	16
4.2. Práticas de Recursos Humanos.....	17
4.3. Barreiras	20
4.4. Medidas Tomadas Para Fazer Face Às Barreiras	21
4.5. Objetivos Para Os Próximos Anos	23
5. Discussão Dos Resultados.....	24
6. Propostas De Melhoria	26
7. Conclusões, Limitações E Estudos Futuros	28
Referências Bibliográficas.....	30
Anexos	36
Anexo 1: Declaração De Consentimento Para A Realização Da Entrevista	36
Anexo 2: Guião De Entrevista Aos Colaboradores Com Deficiência.....	37
Anexo 3: Dados Dos Colaboradores Da CMRM Entrevistados	38
Anexo 4: Guião De Entrevista À Diretora De Recursos Humanos	39
Anexo 5: Questionário Aplicado À Diretora De Recursos Humanos	41

Resumo

O mercado laboral tem vindo a sofrer bastantes alterações nas últimas décadas, contudo ainda se encontra pouco inclusivo em relação às pessoas com deficiência. Cada vez mais, as entidades públicas estão comprometidas em prestar serviços de qualidade à sociedade bem como a definir planos e políticas de Responsabilidade Social, que garantam os direitos dos cidadãos com necessidades especiais, e sirvam de exemplo a outras entidades, nomeadamente privadas, na promoção e sensibilização de práticas inclusivas.

O presente estudo tem como objetivo fazer uma reflexão sobre a importância das práticas de recursos humanos na integração de pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho, nomeadamente no caso específico da Câmara Municipal de Rio Maior. Irá ser realizado um estudo de caso sobre as práticas de recursos humanos utilizadas pela instituição para a inclusão de colaboradores com deficiência no mercado de trabalho da região, onde se realizaram entrevistas a cinco colaboradores e à Diretora de Recursos Humanos, bem como foi aplicado um questionário à DRH.

Os resultados comprovam que são escassas as oportunidades concedidas às pessoas com deficiência para arranjam um trabalho que vá ao encontro das suas expectativas, onde as funções sejam as mais adequadas, bem como que potenciem as suas capacidades. Cabe às organizações priorizarem a inclusão como sendo um dos seus pilares estratégicos. A Câmara Municipal de Rio Maior tem apostado bastante na inclusão de colaboradores com necessidades especiais no mercado de trabalho da região, contudo ainda há um longo caminho pela frente.

Palavras-chave: Inclusão; pessoas com deficiência; mercado de trabalho; práticas de recursos humanos

Abstract

Over the past few decades the labor market has undergone a lot of changes, however when it comes to people with disabilities, it still remains not very inclusive. Public entities are increasingly committed to provide quality services to society, defining Social Responsibility plans and policies to ensure the rights of citizens with special needs, to serve as an example to other entities, especially private ones, by promoting and raising awareness of inclusive practices.

This study aims to reflect on the importance of human resources practices in the integration of people with special needs in the labor market, in this specific case, in the City Council of Rio Maior. A case study will be carried out on the human resources practices used by the institution for the inclusion of disabled employees in the labour market in the region, where five employees and the Human Resources Director were interviewed and a questionnaire applied to the HRD.

The results prove that few opportunities are given to people with disabilities in order to find a job that meets their expectations, in which the functions they will perform are the most appropriate, allowing them as well to enhance their abilities. It's up to organizations to prioritize inclusion as one of their strategic pillars. The City Council of Rio Maior has highly invested in the inclusion of employees with special needs in the municipal labor market, however there is still a long way to go.

Key-words: Inclusion; people with disabilities; labor market; human resource practices

Lista de Abreviaturas

CMRM- Câmara Municipal de Rio Maior

DRH- Diretora de Recursos Humanos

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

OMS- Organização Mundial de Saúde

1. Introdução

A presente dissertação foi realizada no âmbito da conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão. Com presente estudo, pretende-se fazer uma reflexão sobre a importância das práticas dos recursos humanos na integração de pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho, nomeadamente no caso específico da Câmara Municipal de Rio Maior (CMRM).

Nos dias de hoje, a inclusão tem vindo a ser cada vez mais abordada em artigos científicos, investigações, conferências e notícias uma vez que a temática tem vindo a deter um maior impacto tanto na gestão como nos próprios resultados das organizações. Deste modo, coloca-se a seguinte pergunta de pesquisa: De que forma a CMRM proporciona a integração de pessoas com necessidades especiais nos serviços prestados à sociedade?

Como objetivo principal da presente dissertação pretende-se refletir e entender de que modo as pessoas portadoras de deficiência são inseridas no mercado de trabalho português. Para uma melhor compreensão do mesmo, foi utilizado um estudo de caso da CMRM. Dois outros objetivos da pesquisa será identificar as principais barreiras a que as pessoas portadoras de deficiência estão sujeitas em contexto laboral e entender as práticas atuais e futuras da CMRM na integração de pessoas com necessidades especiais nos serviços que presta à sociedade.

A escolha do tema é justificada pelo facto das pessoas com necessidades especiais ainda enfrentarem inúmeras barreiras em encontrar um trabalho com que se identifiquem e se sintam realizadas. A inclusão no mercado de trabalho é importante para que as pessoas com deficiência se sintam realizadas a nível pessoal e profissional, se sintam parte da organização, úteis e respeitadas. Tendo em conta o Relatório sobre as Pessoas com deficiência em Portugal- Indicadores de Direitos Humanos (2021), nomeadamente através do Inquérito às Condições de Vida e Rendimento (ICOR), o mesmo demonstra que no ano de 2020, em Portugal, o diferencial entre a taxa de emprego de pessoas com necessidades especiais e sem necessidades especiais foi de 18,2%, sendo essa diferença nos últimos anos, inferior à média dos países da EU-27.

Espera-se que a presente dissertação contribua para demonstrar as melhores práticas a ser adotadas pelas organizações para a promoção um trabalho mais inclusivo às pessoas com deficiência, se entender as práticas de recursos humanos (atuais e futuras) adotadas pela CMRM para integrar no mercado de trabalho da região pessoas com deficiência bem como entender a perceção dos recursos humanos e dos trabalhadores portadores de deficiência em relação a essas mesmas práticas. Apesar de ser notória a evolução de um mercado de trabalho cada vez mais inclusivo, pretende-se demonstrar que ainda existe um longo caminho pela frente e que são várias as mudanças a serem realizadas nesse sentido.

Na presente dissertação, irá ser realizado um estudo de caso da CMRM, não sobre a instituição em si, mas relativo às suas práticas de recursos humanos para a inclusão de colaboradores com deficiência no mercado de trabalho da região, relativamente ao presente e ao futuro. Para a recolha de dados foram realizadas 6 entrevistas semiestruturadas, cinco a colaboradores com deficiência da CMRM e uma à DRH. Posteriormente foi ainda realizado um questionário direcionado à Diretora de Recursos Humanos (DRH).

A dissertação está dividida em 6 capítulos. No Capítulo II, é realizada a revisão de literatura, estando esta dividida em duas partes. Numa primeira parte, o tema principal está centrado na explicação do conceito de deficiência, em introduzir o papel dos gestores de recursos humanos na inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, assim como identificar as principais barreiras enfrentadas por colaboradores com deficiência no seu local de trabalho. A segunda parte aborda as práticas de recursos humanos mais adequadas à inclusão de colaboradores com deficiência no mercado de trabalho. O Capítulo III é dedicado à metodologia utilizada, onde se recorreu a um estudo de caso, bem como à realização de entrevistas semiestruturadas e um questionário. Segue-se o Capítulo IV inerente à apresentação dos resultados da investigação. No Capítulo V serão apresentadas as principais discussões dos resultados. O Capítulo VI é referente às conclusões, limitações do estudo bem como propostas para futuros estudos e no Capítulo VII são sugeridas propostas de melhoria à CMRM.

2. Revisão de Literatura

2.1. *O Papel Da GRH Na Inclusão De Pessoas Com Deficiência*

O presente capítulo encontra-se dividido em duas partes. Numa primeira parte irá ser definido o conceito de deficiência, ser explicada a importância da gestão de recursos humanos na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho bem como identificar as principais barreiras enfrentadas por colaboradores com deficiência, no seu local de trabalho. Posteriormente, na segunda parte do capítulo, serão abordadas as práticas de recursos humanos consideradas as mais inclusivas aos colaboradores com necessidades especiais no mercado de trabalho, nomeadamente ao nível do recrutamento e seleção, retenção e desenvolvimento de carreira e socialização profissional.

A Organização Mundial de Saúde (OMS,1980:47) definiu a deficiência como “qualquer perda ou anomalia da estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatómica”, onde as pessoas detentoras da mesma, são colocadas em situação de desvantagem e limitadas em relação a oportunidades do seu quotidiano. Com o aumento das oportunidades concedidas bem como devido ao facto das pessoas com deficiência demonstrarem ser bem-sucedidas nas suas funções, a ideia de que as mesmas são um encargo para a sociedade tem vindo a diminuir.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é apontada como uma área imprescindível à organização, pois está responsável pela integração, motivação e estabelecimento de um bom relacionamento entre todos os colaboradores, assim como por contribuir que sejam atingidos os objetivos organizacionais (Duarte & Freschi, 2013). A existência de programas de inclusão nas organizações reforça o comprometimento e importância do papel dos recursos humanos na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Devido ao seu conhecimento em relação aos direitos, deveres e necessidades dos colaboradores com deficiência, a GRH têm a responsabilidade de que os colaboradores da organização entendam a inclusão como benéfica, tanto a nível individual como organizacional (Duarte & Freschi, 2013).

Os gestores de recursos humanos deverão ir além do Sistema de Quotas determinado pela lei, “não devem simplesmente visar o cumprimento e adequação do que está previsto em lei, mas identificar nas pessoas deficientes, as competências que poderão

colocar a favor da empresa” (Lara *et al.*, 2016:3). Deste modo, cabe à GRH elaborar, implementar e executar práticas assentes na igualdade e justiça para promover a inclusão no local de trabalho dos colaboradores com deficiência (Klimoski & Donahue, 1997).

Um posto de trabalho pensado corretamente tendo em conta a deficiência do colaborador, irá promover-lhe conforto e autonomia durante o exercício das suas funções (Wiziack *et al.*, 2014, Duarte & Freschi, 2013), assim a GRH tem a obrigação de proporcionar condições de trabalho adequadas e seguras.

Outra das suas responsabilidades está relacionada com a socialização inicial do colaborador com deficiência, pois por norma os mesmos sentem-se excluídos pelos seus colegas e chefias, devendo a GRH incentivar a comunicação entre todos, com vista à alteração de mentalidades ou preconceitos em relação às pessoas com incapacidade (Kulkarni & Valk, 2010; Stone & Colella, 1996). Deverá existir uma preparação das chefias e colegas para a chegada dos colaboradores com deficiência, para que exista uma comunicação eficiente, um bom relacionamento interpessoal e um clima de trabalho adequado, com o intuito de que os recém-chegados se sintam satisfeitos e parte da organização (Duarte & Freschi, 2013).

O aumento do talento disponível, a diferenciação da organização em relação à concorrência, a melhoria da sua imagem e reputação, bem como a promoção de uma cultura inclusiva que origina um melhor clima de trabalho e por sua vez uma maior produtividade, são alguns dos benefícios para a organização com a contratação de colaboradores com deficiência (Deshmukh & Song, 2018; RSO, 2019).

2.2. *Barreiras Enfrentadas Pelas Pessoas Com Deficiência No Trabalho*

Uma das barreiras mais difíceis de ultrapassar e umas das principais sentidas pelas pessoas com deficiência, no seu local de trabalho, está relacionada com o preconceito e ignorância que empregadores, colegas e chefias têm em relação aos mesmos (Joshi & Thomas, 2019; Kulkarni & Valk, 2010). Os colegas e chefias que diariamente trabalham com as pessoas com deficiência, ainda mantêm o pensamento de que os mesmos são menos produtivos, têm uma maior taxa de absentismo, detêm menos capacidades para exercer a sua função bem como necessitam de um maior

acompanhamento e supervisão em relação aos restantes trabalhadores (Domzal *et al.*, 2011; Kaye *et al.*, 2011). Persiste a ideia de que os colaboradores com deficiência têm as suas capacidades e competências limitadas, designando-se por barreiras atitudinais, onde as mesmas “não são concretas, em essência, na sua definição, no entanto materializam-se nas atitudes de cada pessoa” (de Lima & dos Santos Silva, 2008:30). São vários os estudos que demonstram que o preconceito e ignorância que empregadores têm em relação às pessoas com deficiência se apresenta com uma barreira difícil de ultrapassar e um entrave à contratação (Shier *et al.*, 2009).

De acordo com um estudo de Kaye, Jans e Jones (2011), os empregadores ainda não têm conhecimentos suficientes para saber como lidar e conviver diariamente com um colaborador com deficiência, acabando por os considerar um encargo para a organização. Segundo Dispenza (2021), mesmo com os inúmeros sucessos demonstrados pelas pessoas com deficiência no seu local de trabalho e na sua função, os empregadores ainda demonstram resistência à sua contratação assim como as chefias e colegas ainda não acreditam no seu potencial, originando uma barreira no local de trabalho (Tanaka & Manzini, 2005). É responsabilidade das organizações sensibilizar os seus colaboradores para as questões inerentes à deficiência bem como realizar todas as alterações necessárias ao nível dos edifícios e postos de trabalhos dos colaboradores com deficiência, contudo nem sempre acontece (Neves-Silva *et al.*, 2015). Se essas alterações não forem devidamente pensadas e realizadas os colaboradores com deficiência encontram-se em desvantagem em relação aos seus colegas.

Outra barreira inumerada pela literatura são as barreiras arquitetónicas que representam os obstáculos ao nível dos edifícios ou espaços que interferem no posto de trabalho do colaborador com deficiência. São exemplos de barreiras arquitetónicas a rampas difíceis de subir, a inexistência de elevador, corredores e espaços apertados, assim como casas de banho que não estejam ajustadas à sua utilização (Pereira & Passerino, 2012). Muitas empresas ainda são resistentes à realização de adaptações para a inclusão de colaboradores com necessidades especiais nas suas estruturas, uma vez que as consideram muito dispendiosas. Contudo, é importante salientar que em muitas situações não significa construir por completo novas instalações na organização, podendo ser apenas necessário a realização de pequenos ajustes. As empresas necessitam de analisar todo o espaço que o colaborador vai exercer a sua função, bem como todo o espaço

envolvente, para posteriormente realizar todas as adaptações de modo a que o colaborador com deficiência detenha todas as condições para exercer a sua atividade, tenha possibilidade de progredir assim como permaneça na organização (Simonelli & Camarotto, 2011)

Infelizmente, as empresas ainda não se encontram preparadas para acreditar nas competências e qualificações das pessoas com necessidades especiais, sendo-lhes atribuídas as funções mais operacionais (Neves-Silva *et al.*, 2015). Segundo os mesmos autores, inúmeras empresas defendem que existe pouco compromisso por parte dos colaboradores com deficiência em relação à sua função, que estão constantemente a faltar ao trabalho ou que não são pontuais. Aqui é identificada outra barreira, relacionada com falta de preparação das organizações para receber e integrar na sua estrutura pessoas com deficiência. Muitas vezes estes colaboradores apenas necessitam de trabalhar através de horários flexíveis para promover o seu bem-estar, por exemplo uma deslocação ao médico ou fisioterapeuta, ou para serem mais produtivos nas suas funções (Neves-Silva *et al.*, 2015). Se a organização não estiver consciente do mesmo, poderá não ser flexível nesse sentido. A falta de informação que as empresas detêm do estado clínico dos colaboradores com deficiência irá contribuir para que existam barreiras quer ao nível da sua contratação como de permanecerem na organização (Neves-Silva *et al.*, 2015).

Muitos empregadores reforçam a falta de formação dos colaboradores com necessidades especiais como sendo um entrave ao exercício das suas funções. As crianças e jovens com deficiência, desde muito cedo acabam por ter um acesso limitado ao sistema de educação em comparação aos seus colegas, originando menores qualificação e habilidades (Handicap Internacional, 2016). A formação de pessoas com deficiência torna-se um desafio durante escolaridade obrigatória e posteriormente no mercado de trabalho (Lino & Cunha, 2008; Oliveira *et al.*, 2009). Uma vez que os colaboradores com deficiência acabam por não ter acesso às mesmas oportunidades de formação, é muito importante que as organizações promovam ações formativas com regularidade e que permitam que os mesmos adquiram novos conhecimentos e competências (Barbra & Mutswanga, 2014).

Devido ao facto do mercado estar altamente competitivo as organizações tendem a ser bastante rigorosas em contratar colaboradores com as competências e capacidade para exercer a função que pretendem, ficando os colaboradores com deficiência de lado

por não deterem as habilitações literárias e competências pretendidas. Segundo um estudo de Schur, Kruse, Blasi e Blanck (2009), os colaboradores com necessidades especiais, após integrarem as empresas acabam por ser menos propensos a participar em programas de formação em comparação aos demais colaboradores.

Outra barreira presente na revisão de literatura está relacionada com a comunicação. Vários estudos apresentam a barreira comunicacional como um entrave à integração de pessoas com necessidades especiais no local de trabalho. São inúmeras as vezes que os colaboradores com necessidades especiais se isolam dos colegas e chefias, comunicando pouco com os mesmos, o que dificulta a sua integração (Barbra & Mutswanga, 2014; Nota *et al.*, 2013). A comunicação eficaz é uma ferramenta essencial que permite o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores na organização (Shier, Graham & Jones, 2009). Existem adaptações que poderão ser realizadas para que exista uma comunicação mais clara na organização, por exemplo através do código em *brille*, a linguagem gestual e corporal, ou o código de identificação das cores para todos os colaboradores daltónicos. O objetivo é que comunicação entres os colaboradores aconteça de forma natural independentemente da metodologia utilizada (Mirenda, 2003).

As novas tecnologias são outra barreira enfrentada pelos colaboradores com deficiência no seu local de trabalho. O acesso às novas tecnologias maximiza as capacidades dos utilizadores com deficiência, melhora as suas condições de vida bem como a capacidade para exercer as suas funções (Santos *et al.*, 2017), deste modo se a empresa não realizar as devidas adaptações ao nível tecnológico, os colaboradores com deficiência não conseguirão ser autónomos e ficam com as suas capacidades colocadas em causa (Neves-Silva *et al.*, 2015). A tecnologia muitas vezes exclui as pessoas com necessidades especiais devido ao facto do seu *design* não ter sido criado tendo em atenção as suas necessidades e especificidades (Gregor *et al.*, 2005).

Em suma, são inúmeras e complexas as barreiras que diariamente os colaboradores com necessidades especiais enfrentam no seu local de trabalho, deste modo cabe às organizações pensarem nas melhores estratégias para as atenuar e posteriormente colocarem-nas em prática.

2.3. *Gestão De Pessoas Com Necessidades Especiais*

O segunda parte do capítulo tem como objetivo abordar as melhores práticas adotadas pela gestão de recursos humanos da organização para os colaboradores com deficiência, nomeadamente ao nível do recrutamento e seleção, retenção e desenvolvimento da carreira e socialização organizacional.

2.3.1. *Recrutamento e Seleção*

O conceito de recrutamento é entendido como o “conjunto de técnicas que visam atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (Sformi & Oliveira, 2014:7).

Tendo em conta Hernandez *et al.* (2008), uma prática que deverá ser adotada pelos recursos humanos para melhorar o recrutamento de pessoas com deficiência é o estabelecimento de parcerias com organizações que detenham um conhecimento especializado sobre a integração de pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho. Deste modo, poderão se “identificar pessoas com deficiência e trabalhadores reabilitados, com interesse em serem inseridos no mercado de trabalho” (dos Santos *et al.*, 2017:7). Para que exista um acesso igual a todos os que se querem candidatar a uma vaga é necessário que exista uma elaboração prévia e cuidada de todo o processo de recrutamento. Antes de iniciar o processo de recrutamento e seleção, sobretudo se forem pessoas com deficiência, os recursos humanos devem analisar e prever quantas pessoas irão entrar para a organização, identificar os requisitos relacionados com a função, realizar uma descrição simples e detalhada das competências necessárias para o trabalho, definir a data de entrada, bem como estabelecer os critérios de seleção (Fernandes & Silva, 2008; DOL, 2012).

Quando publicado, o anúncio deve ser acessível a todos, não sendo as pessoas com deficiência exceção, existindo por parte dos recursos humanos um cuidado na sua disponibilização em vários formatos, por exemplo através de “letras grandes ou *braille*” (DOL, 2012), devendo o mesmo ser claro, simples e conciso (Grace, 2011). As organizações por norma não publicam anúncios orientados exclusivamente às pessoas com deficiência, direcionando-se a qualquer pessoa que se pretenda candidatar. As vagas

são, normalmente, divulgadas nos seus *websites*, meios de comunicação ou transmitidas pelos colaboradores a amigos e familiares. A divulgação quando é realizada pelos colaboradores facilita a divulgação das “vagas direcionadas às pessoas com deficiência, dispensando a necessidade de divulgação noutros meios” (dos Santos *et al.*, 2017:47). Segundo a Grace (2011), as organizações devem entrar em contacto com universidades, institutos politécnicos, centros de formação do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), ou em contacto com desempregados portadores de uma necessidade especial inscritos nos centros de emprego por todo o país.

A seleção é processo através da qual “as organizações escolhem as pessoas adequadas ao exercício de funções específicas” (Cunha *et al.*, 2010:226), ou seja, corresponde à escolha, entre vários candidatos, aquele que se apresenta como mais adequado para determinada função.

O processo de seleção deverá ser igual tanto para candidatos com ou sem deficiência, contudo “dependendo do tipo e grau de deficiência do candidato, devem ser realizadas adaptações” (dos Santos *et al.*, 2017:48). No decorrer do processo de seleção de um candidato com deficiência, os recrutadores através de duas fases conseguem avaliar se o candidato é ou não adequado para o cargo. (McKinney, 2013). Numa primeira fase avaliam se o candidato possui qualificações suficientes para exercer a função e posteriormente se é necessário realizar alterações no seu posto de trabalho. É essencial uma atenção por parte dos recursos humanos em garantir que as instalações e os postos de trabalho estão acessíveis aos colaboradores com deficiência (Bruyère *et al.*, 2000).

Durante todo o processo de validação da candidatura, os recursos humanos devem se focar nas capacidades dos candidatos e não na sua deficiência (McKinney, 2013; Miceli *et al.*, 2001; Shier *et al.*, 2009). Segundo um estudo de Hayes, Citera, Brady e Jenkins (1995), as melhores técnicas de seleção de pessoas com necessidades especiais são as discussões em grupo sem a presença das chefias, a realização de entrevistas e os testes de capacidade cognitiva. Tendo em conta os mesmos autores, são os métodos de seleção mais relacionados com o trabalho logo considerados como mais concretos. As entrevistas, a observação e a interação com os candidatos com necessidades especiais, permite aos recursos humanos tomarem uma melhor decisão, em comparação apenas à análise das informações fornecidas pelo seu currículo (Huang & Chen, 2015).

Relativamente às entrevistas estas devem ser diretas, imparciais e devidamente preparadas, onde o entrevistador apenas realiza questões relativas à função e adaptações necessárias ao posto de trabalho (DOL, 2002; McKinney & Swartz, 2019). Se após a entrevista os recursos humanos ficarem com dúvidas sobre o candidato Huang e Chen (2015) sugerem recorrer-se a referências para se saber mais sobre as suas qualificações, conhecer melhor o seu histórico de trabalho bem como outras características pessoais que não foram possíveis perceber durante a mesma.

2.3.2. *Retenção e Desenvolvimento da Carreira*

O conceito de retenção está relacionado com a permanência dos colaboradores na organização, durante o tempo necessário para que esta atinja vantagens e que os colaboradores executem da melhor forma as suas funções (Martins & Ohe, 2002). A retenção de pessoas com deficiência prova que a organização estima e respeita os seus colaboradores, bem como não vê a sua incapacidade como um motivo para contratar outro indivíduo (Simkiss, 2005).

Kaye, Jans e Jones (2011) destacam a falta de conhecimento de como encarar as suas necessidades, o receio de que sejam um encargo para a organização e a preocupação com os custos inerentes às alterações das instalações ou posto de trabalho, como sendo os principais motivos para a pouca retenção de colaboradores com deficiência nas organizações. Uma vez que não existem organizações iguais, é necessário entender o que é valorizado pelos colaboradores de cada uma, pois só assim será possível responder às suas necessidades e preferências, através de práticas de retenção eficazes (James & Mathew, 2012).

Vão várias as estratégias que poderão ser adotadas para promover a retenção de colaboradores com deficiência. Destacam-se a sensibilização de todos os colaboradores da organização sobre questões inerentes à deficiência e inclusão, orientações escritas para lidar com questões relacionadas com a deficiência ou a organização recorrer a programas governamentais para que financiem ou apoiem monetariamente os encargos dos equipamentos ou ajustes que sejam necessários realizar na organização (Kaye *et al.*, 2011; SMPED, 2008).

Segundo Kerka (2002:54) o desenvolvimento na carreira corresponde ao

“processo cíclico que envolve autoconhecimento sobre a personalidade, interesses, aptidões e capacidades; compreensão do mundo de trabalho e as exigências de uma função específica; e a capacidade de adequar satisfatoriamente as capacidades e aptidões de cada um com uma função e um ambiente de trabalho”.

Os colaboradores com necessidades especiais tendem a receber menores remunerações, a ter menor possibilidade de progressão na carreira que por sua vez origina maior dificuldade de serem bem-sucedidos no mercado de trabalho (Lengnick-Hall *et al.*, 2008, Kulkarni, 2016).

As políticas de recursos humanos para o desenvolvimento da carreira das pessoas com necessidades especiais devem ser baseadas no seu mérito e não na discriminação (Kulkarni, 2016). Uma das práticas destacadas por Kulkarni (2016) para o desenvolvimento da carreira de pessoas com necessidades especiais é a organização promover programas de sensibilização que reforcem medidas de inclusão, sendo as mesmas destinadas a todos os elementos da organização. O mesmo autor destaca que as auditorias recorrentes às instalações da organização são outra prática interessante para promover a completa acessibilidade ao seu local de trabalho.

Tendo em conta o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), outra estratégia passa por ações de formação inicial e continua concebidas tanto a colaboradores com como sem deficiência, de modo a desenvolver conhecimentos e competências necessários ao exercício da sua função e que lhes proporcione uma progressão a nível profissional (IEFP, 2018). Kulkarni e Gopakumar (2014) destacam a importância do *feedback* por parte dos colegas e supervisores em relação ao desempenho do colaborador com deficiência, assim como a divulgação de histórias de sucesso de colaboradores com necessidades especiais. Entender e definir o desenvolvimento da carreira das pessoas com deficiência apresenta-se como um grande desafio às organizações (Kulkarni & Gopakumar, 2014), contudo apesar da carreira ser própria do colaborador a organização detém uma grande influência na mesma (Kulkarni, 2016).

2.3.3. *Socialização Organizacional*

O processo de socialização é manifestado através de três momentos, inicialmente pela compreensão da cultura e valores da empresa, posteriormente pela adaptação à sua equipa de trabalho e normas e no último momento, através do desenvolvimento das competências que são indispensáveis à sua função (Feldman, 1976). A socialização permite que os colaboradores atinjam os níveis de *performance* pretendidos, estejam felizes, se sintam valorizados bem como se identifiquem com a organização (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011).

Os colaboradores quando entram para a organização trazem consigo expectativas, sendo as mesmas diferentes entre pessoas com e sem deficiência. É importante que as pessoas com necessidades especiais cheguem com expectativas realistas sobre a organização e a sua função, sendo essencial que toda a informação recebida seja clara, transparente e honesta (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011). Segundo os mesmos autores, o sucesso ou fracasso da socialização do colaborador com necessidade especial é influenciado pelas suas primeiras experiências de socialização.

Uma boa prática a ser adotada pela organização passa pela promoção do diálogo entre o colaborador com necessidade especial com os restantes colegas, devendo os mesmos estar empenhados na sua integração. Deve existir uma atenção por parte das chefias e dos colegas para com as expectativas dos recém-chegados, de modo evitar desilusões e expectativas irrealistas (Colella, 1994; Lengnick-Hall *et al.*, 2008). Todos os elementos da organização devem participar no processo de socialização do recém-chegado. O convívio diário com os colegas de trabalho é entendido como uma melhor tática de socialização do que o contacto com as chefias (Louis *et al.*, 1983), uma vez que, se os colegas não conviverem com as pessoas com deficiência e não acreditarem no seu potencial, a probabilidade de os ajudarem nas suas funções é menor (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011).

Também as chefias desempenham um papel essencial na integração dos novos colaboradores com deficiência, onde segundo Kulkarni e Lengnick-Hall (2011), podem promover novas oportunidades de aprendizagem, por exemplo através do *feedback* ao seu desempenho, permitindo que o colaborador com deficiência aprenda e progrida (Jokisaari

& Nurmi, 2009; Kram & Isabella, 1985). As chefias devem aceitar o novo colaborador com uma necessidade especial para que por sua vez, exista uma boa receção e integração por parte dos colegas (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011). Outra prática interessante para promover a socialização é dar formação às chefias, para que estejam conscientes dos obstáculos à socialização da pessoa com necessidade especial, explicar e o que devem esperar do mesmo colaborador bem como que adaptações devem ser realizadas (Medina & Gamero, 2017).

A atribuição de um mentor também é considerada uma excelente estratégia, pois é um apoio para os primeiros tempos na organização do colaborador com deficiência assim como para ajudar mais de perto a resolver problemas ou dúvidas que possam surgir (Meacham *et al.*, 2017). A duração deste acompanhamento varia tendo em conta o grau de deficiência do colaborador (Thomas & Lankan, 2009). Medina e Gamero (2017) sugerem que a organização realize parcerias com organizações que apoiam a integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Esta parceria é uma mais-valia para orientar e aconselhar as organizações, por exemplo através da promoção de ações de formação, ajustes nas expectativas e auxílio na preparação da entrada do novo colaborador portador de deficiência.

É importante explicar aos colaboradores quais são as melhores formas de interagir com os colaboradores com deficiência para que se evitem atitudes demasiado protetoras, que por sua vez comprometam a sua integração na organização (Medina & Gamero, 2017). É importante que os primeiros dias do recém-chegado sejam devidamente planeados e estruturados, uma vez que são marcados pelos nervos, ansiedade, incerteza e novidade. Para que os colaboradores com deficiência se sintam bem-vindos e aceites por todos é essencial que se promova um clima de respeito e aceitação por parte de todos (Nembhard & Edmondson, 2006).

3. Metodologia

A presente dissertação pretende dar resposta à seguinte questão: “De que forma a CMRM proporciona a integração de pessoas com necessidades especiais nos serviços prestados à sociedade?” Pretende-se fazer uma reflexão e entender de que modo as pessoas portadoras de deficiência são inseridas no mercado de trabalho português. Dois outros objetivos da pesquisa são identificar as principais barreiras a que as pessoas portadoras de deficiência estão sujeitas no contexto laboral, assim como entender as práticas atuais e futuras da CMRM para a integração de pessoas com necessidades especiais nos serviços que presta à sociedade.

Como estratégia de investigação recorreu-se a um estudo de caso. A realização de um estudo de caso ocorre quando se pretende investigar uma situação em particular (de Oliveira, 2008), sendo que “procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão envolvidos diversos fatores” (Figueiredo & Amendoeira, 2018:103). O estudo de caso permite “estudar o objeto (caso) no seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de evidência (qualitativas e quantitativas) e enquadra-se numa lógica de construção de conhecimento, incorporando a subjetividade do investigador” (Meirinhos & Osório, 2010:64).

Na presente dissertação, irá ser realizado um estudo de caso da CMRM, não sobre a instituição em si, mas relativo às suas práticas de recursos humanos para a inclusão de colaboradores com deficiência no mercado de trabalho da região, relativamente ao presente e ao futuro.

3.1. *Técnica De Recolha De Dados*

No presente estudo recorreu-se a técnicas de recolha de dados qualitativas (análise documental e entrevistas) e quantitativas (questionário). Foram realizadas nas instalações da CMRM 6 entrevistas semiestruturadas, no dia 20 de junho de 2022.

A entrevista semiestruturada é organizada “em torno de um conjunto de perguntas abertas pré-determinadas, com outras questões emergentes do diálogo entre entrevistador e entrevistado” (Dicicco-Bloom & Crabtree, 2006:315), onde mesmo que

exista a preparação de um guião de entrevista, este não será rigorosamente seguido e é dada liberdade aos entrevistados para responder às questões da forma que pretendem, (McIntosh & Morse, 2015). Antes das entrevistas foi entregue a cada um dos intervenientes um pedido de consentimento para a sua gravação que poderá ser consultado no anexo, bem como os guiões das entrevistas realizados quer aos cinco colaboradores com deficiência quer à DRH.

A escolha dos 5 colaboradores entrevistados teve por base os requisitos de que são colaboradores da CMRM, detêm um grau de incapacidade superior a 60%, aceitam a sua incapacidade, estão dispostos a conversar sobre a deficiência bem como da sua experiência em particular. Nos anexos está apresentada uma tabela (anexo 1) onde são demonstrados os dados dos colaboradores entrevistados tendo em conta a seu sexo, idade, habilitações literárias, tipo de deficiência e a função exercida na CMRM.

Tendo em conta a informação recolhida na tabela mencionada, verifica-se que num total de 5 inquiridos, três são do sexo feminino e dois do sexo masculino, cujas idades variam entre os 30 e os 48 anos, sendo a média de idades é de 38,4 anos. Relativamente às habilitações literárias dos inquiridos, as mesmas variam entre o 4º ano de escolaridade e a licenciatura. Ao nível das funções exercidas na CMRM, todos têm funções distintas: fiel de armazém, técnico de recursos humanos, técnica no serviço de inovação e promoção do sucesso escolar, auxiliar administrativa e telefonista. Também os anos de permanência na CMRM são diversificados, sendo que um elemento está a trabalhar há dois anos, dois colaboradores estão há 4 anos, um colaborador há 10 anos e outro há 15 anos.

De modo a complementar a entrevista à DRH, foi realizado, no *Google Forms*, um questionário direcionado à mesma, com o intuito de compreender as práticas de recursos humanos atuais e futuras da CMRM em relação aos colaboradores com deficiência, bem como as barreiras enfrentadas pelos mesmos. Os questionários são aplicados a um conjunto de inquiridos nas qual se pretende recolher informações, realizar uma análise, interpretação e retirar conclusões para que se responda aos objetivos da investigação (Santos & Henriques, 2021). Segundo os mesmos autores, por norma são realizados de forma direta, ou seja, onde perguntas e respostas são registadas em papel ou em formato digital, sendo a resposta ao questionário responsabilidade do inquirido.

4. Apresentação dos resultados

4.1. Caracterização da Câmara Municipal de Rio Maior

A cidade de Rio Maior pertence ao distrito de Santarém e segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) em 2021 tinha 21 005 habitantes. Relativamente às pessoas com deficiência, atualmente existem 10 colaboradores portadores de deficiência, o que representa 3,14% da sua força de trabalho, sendo uma percentagem superior à média nacional das instituições públicas.

A CMRM cada vez mais tem apostado na inclusão de pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho da região de Rio Maior. *“Promovemos a inclusão e aquisição de competências socioprofissionais a pessoas com deficiência, porque achamos fundamental que se sintam integradas no mercado de trabalho.”* (DRH). A inclusão de pessoas com necessidades especiais é há vários anos uma preocupação da gestão de topo da CMRM, que de certa forma é transmitida para a sua política de recursos humanos. *“Quando iniciei funções, em 2014, já existiam pessoas na câmara com incapacidade, por isso, não lhe posso precisar uma data específica em que a câmara se começou a preocupar com a sua integração. Penso que tem sido uma política constante de GRH nesta casa.”* (DRH).

Há mais de 35 anos que CMRM estabelece um protocolo com Centro de Educação Especial “O Ninho”, uma instituição particular de solidariedade social que tem como objetivo o apoio de crianças, jovens e adultos com necessidades educativas especiais do conselho de Rio Maior. A instituição através do seu conhecimento especializado realiza ações que ajudam na integração de pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho da região de Rio Maior. *“Existe um protocolo entre a câmara e o Centro de Educação Especial “O Ninho” desde 1986, que é renovado anualmente e ajuda na integração de pessoas com incapacidade nos nossos serviços.”* (DRH). Um outro apoio à inclusão de pessoas com necessidades especiais que CMRM recorre é o IIEFP, onde são estabelecidos *“protocolos e se desenvolvem programas de contrato de emprego e inserção com candidaturas específicas para pessoas com incapacidade”* (DRH).

4.2. *Práticas de Recursos Humanos*

O processo de recrutamento e seleção na CMRM tem que obrigatoriamente cumprir com os procedimentos concursais estabelecido para as entidades públicas, portanto é igual para pessoas com ou sem deficiência que se queiram candidatar a determinada vaga. *“Em termos legais as câmaras e entidades públicas, estão obrigadas a cumprir uma quota sempre que está em causa o recrutamento para mais de 2 trabalhadores. Não há nenhuma diferenciação ao nível do lançamento do procedimento concursal, mas temos tido alguns candidatos portadores de deficiência e não fazemos nenhum tipo de diferenciação ou discriminação”* (DRH).

No decorrer do processo de seleção de um candidato com deficiência, existe uma atenção acrescida, sempre realizado de forma discreta. *“Quando estamos a fazer a avaliação das candidaturas não fazendo qualquer diferenciação. Podemos sim ter em atenção a incapacidade e dar a oportunidade de desenvolver uma atividade conosco.”* (DRH). As divulgações das vagas cumprem o estabelecido na lei, sendo sempre publicadas no Diário da República e no *website* da câmara. *“São obrigatoriamente divulgadas no site da Câmara e no Diário da República, mas como Rio Maior é uma cidade pequena as próprias pessoas acabam por se candidatar ou aconselham amigos e familiares”* (DRH). O anúncio também é igual para todos *“não existindo uma adaptação na sua redação para pessoas com necessidades especiais.”* (DRH)

Os colaboradores com necessidades especiais revelaram que se sentiram bem durante todo o processo de recrutamento e seleção para a CMRM, sendo destacado por um dos colaboradores de que os recursos humanos foram bastante inclusivos e a sua incapacidade nunca foi vista como uma barreira. *“As entrevistas foram bastante inclusivas e os recursos humanos estavam focados nas minhas experiências anteriores e não na minha incapacidade”* (entrevistado 2).

Na CMRM a formação profissional é dirigida *“igualmente a trabalhadores com ou sem necessidades especiais”* (entrevistado 1), contudo a DRH confessa que a formação dos colaboradores foi colocada para segundo plano, contudo irá mudar nos próximos anos. *“Com a pandemia a formação dos nossos colaboradores teve um*

desenvolvimento aquém do pretendido” (DRH). Não existe uma diferenciação ao nível das formações realizadas, existe apenas um cuidado ao nível dos formadores uma vez que *“poderá existir a necessidade de se adaptar o discurso, para uma compreensão de todos os participantes, não sendo os colaboradores com necessidades especiais exceção”* (DRH). As formações propostas são de carácter livre e não são direccionadas a uma área em específico. *“Foram realizadas duas formações em 2020 destinadas a todos os colaboradores sobre o alcoolismo, contudo nenhuma foi destinada diretamente à minha função”* (entrevistado 2). A retenção de colaboradores com necessidades especiais não é uma preocupação da CMRM, *“porque a função pública tem uma especificidade e regras específicas”* (DRH). Uma colaboradora destaca que não sente que o desenvolvimento da carreira de pessoas com deficiência seja uma prioridade. *“A nível dos recursos humanos a lei protege-nos, mas na prática os acessos às oportunidades não existem.”* (entrevistado 3).

O processo de acolhimento de um novo trabalhador na CMRM é igual para todos os recém-chegados. *“Não existe uma preparação para a chegada de um colaborador com necessidades especiais, sendo todo o processo igual.”* (DRH). A Câmara possui um manual de acolhimento para todos os recém-chegados, contudo não é seguido nem partilhado com os colaboradores. *“Existe um manual de acolhimento para todos os colaboradores, mas confesso que não o utilizamos.”* (DRH).

No processo de socialização de colaboradores portadores de deficiência na CMRM, não são apenas os recursos humanos que detêm um papel importante, sendo que os restantes colegas e chefias também estão envolvidos e empenhados na sua chegada. Numa primeira fase *“os recursos humanos acompanham o colaborador recém-chegado ao nível da integração na sua equipa”* (DRH), posteriormente existe uma visita às instalações da sede, bem como são apresentados todos os colaboradores. *“No primeiro dia houve uma visita às instalações e foram-me apresentados os colegas de cada departamento. Foi importantíssimo, pois no meu caso, que tenho baixa visão, hoje reconheço as pessoas pelo seu perfume ou voz devido a essa visita.”* (entrevistado 2). Sempre que um novo colaborador integra a CMRM, existe um almoço de boas-vindas e no caso das pessoas com deficiência para além do almoço, na manhã em que entram toda a sua equipa vai beber café com ele. *“Uma prática recorrente é chamá-los para ir beber*

café e incluí-los da melhor forma possível nas nossas práticas quotidianas, dado que muitas vezes naturalmente se acabam por isolar.” (DRH)

A todos os colaboradores com deficiência abrangidos pelo protocolo estabelecido com o Centro de Educação Especial “O Ninho” é lhes atribuído um tutor para os ajudar, transmitir os valores da CMRM, o apresentar aos colegas, explicar a sua função bem como lhe dar alguma formação. Aos restantes colaboradores com deficiência não abrangidos por esse protocolo as chefias desempenham a função de acompanhamento. *“Também existe esse acompanhamento mais próximo para os restantes colaboradores não abrangidos pelo protocolo, é realizado pela chefia e no caso da minha unidade orgânica por mim.” (DRH)*

Os entrevistados revelam que o relacionamento interpessoal entre colegas e chefias é bastante bom e inclusivo. Os colaboradores estão sensibilizados para as questões inerentes à deficiência e é notório que os colaboradores com necessidades especiais se sentem integrados. *“A nível de relações com os colegas e com os recursos humanos não tenho qualquer razão de queixa” (entrevistado 4). “Existe por parte das chefias uma sensibilidade para nos ajudar em que circunstância seja.” (entrevistado 2). “Todas as pessoas são muito simpáticas e sempre fui ajudado por todos sem exceção, desde a empregada de limpeza ao Presidente da câmara que me ajudou a não bater na porta. (Entrevistado 5). “Todas as pessoas são sensíveis e tentam me ajudar. Há sempre alguém que se disponibiliza para isso.” (entrevistado 4).*

Uma das colaboradoras partilhou que inicialmente sentiu que os colegas ficaram um pouco chocados com a sua deficiência, mas que a relação que mantinham com ela sempre foi boa. *“Confesso-lhe que na minha situação como é uma incapacidade que é detetada a nível visual, sinto que numa primeira instância choca, mas que depois no decorrer das conversas e da interação a aceitam.” (entrevistada 3).* A DRH reconhece que os colaboradores da CMRM têm um excelente relacionamento entre eles e que tentam sempre da melhor forma estabelecer um uma boa relação entre todos. Fez referência a um caso específico e por sua vez bastante delicado. Existe na CMRM um colaborador portador de uma deficiência mental muito grave, onde todos os colegas o tentam ajudar ao máximo. *“Todos os colaboradores estão muito despertos, para a situação específica deste colaborador, e digo-lhe de forma arrepiada. Da parte dos colegas e de toda a*

Câmara tem havido um grande esforço no sentido de o integrar o melhor possível no seu posto de trabalho e de manter uma boa relação com ele” (DRH).

4.3. Barreiras

São inúmeras as barreiras apontadas pelos colaboradores com necessidades especiais e pela DRH em relação ao seu local de trabalho. Apesar das várias alterações realizadas no sentido de as atenuar, ainda são destacadas como as principais barreiras enfrentadas, o preconceito e ignorância, bem como a arquitetura do edifício sede da CMRM. *“Apesar do edifício sede da Câmara não ser novo, tem uma arquitetura moderna. Felizmente existe elevador, mas também como pode observar tem estes varandins, bastantes escadas, um terraço enorme e a inexistência de rampas dificulta o quotidiano dos nossos colaboradores com deficiência.” (DRH).*

Três dos colaboradores destacam como sendo a principal barreira enfrentada no seu local de trabalho, a arquitetura do edifício, nomeadamente ao nível das escadas, onde após o término do corrimão ainda existem mais 4 degraus que são perigosos bem como no meio dos corredores existirem pilares e extintores. *“As escadas são bastante perigosas e é por isso que não as utilizo” (entrevistado 4).* *“A principal barreira que destaco é ao nível deste edifício, nomeadamente os pilares que existem no meio dos corredores, as salas onde muitas vezes dou formação e as portas entreabertas.” (entrevistado 2).* *“Apesar da minha deficiência ser a nível motor não tenho dificuldade movimentar-me, logo para mim o edifício está adequado, mas aos outros colegas não.” (entrevistado 3).*

O preconceito e ignorância são barreiras que diariamente os colaboradores com deficiência enfrentam no seu local de trabalho. Os colegas e chefias mantêm o pensamento de que os colaboradores com deficiência são menos produtivos, têm menos capacidade para exercer as suas funções, assim como necessitam de uma maior supervisão e acompanhamento para serem autónomos. *“O preconceito é sem dúvida a principal barreira que identifico. Sinto que é assumido uma falta de capacidade e competência no exercício das nossas funções.” (entrevistado 3).* *“Houve uma situação ou outra de preconceito, mas nada que me fizesse ir embora. Não são tanto das pessoas que trabalham aqui, mas sim nas chamadas que recebo.” (entrevistado 5)*

O colaborador com deficiência visual partilhou que ao nível tecnológico sente algumas barreiras e à medida que a sua incapacidade aumenta ainda vai sentir maiores dificuldades. Devido ao facto de a CMRM não estar a adquirir os equipamentos tecnológicos adequados ao colaborador com incapacidade visual, o mesmo tem vindo a perder a sua autonomia e a ter cada vez mais dificuldades nas suas funções. Autonomamente tem se adaptando e arranjou estratégias próprias para não deixar de realizar as suas tarefas, contudo a longo prazo deixarão de ser eficazes e é necessário que a CMRM tome medidas pois o computador é a sua principal ferramenta de trabalho. *“Sinto que nos próximos tempos o computador será uma barreira maior do que atualmente é. Para fazer face à barreira tecnológica, utilizo o narrador do Windows e faço listagens em excel e word para facilitar, mas não será suficiente para conseguir dar resposta ao meu trabalho com tanta rapidez.”* (entrevistado 2).

Ao nível dos equipamentos disponíveis para trabalhar, uma das colaboradoras destacou que a sua cadeira de trabalho é bastante desconfortável e não está adaptada à sua incapacidade. Devido ao seu problema na coluna necessita de material adaptado para que não agrave o mesmo. *“Onde sinto maior desconforto é a questão das cadeiras de trabalho”* (entrevistado 3). Uma das colaboradoras reforçou que, atualmente, não identifica nenhuma barreira no seu dia-a-dia de trabalho devido à sua rápida adaptação ao seu posto de trabalho. Reconhece que para os seus colegas com deficiência visual poderão existir barreiras nomeadamente ao nível da luz do edifício. *“Quando entrei fui alocada a uma função onde consegui adaptar-me facilmente. A única coisa que estranhei foram as cores e luzes, devido à minha grande incapacidade visual. Contudo é tudo uma questão de adaptação, por isso não o vejo como uma barreira.”* (entrevistado 5)

4.4. Medidas Tomadas Para Fazer Face Às Barreiras

Para fazer face às barreiras supramencionadas a DRH destaca que é uma preocupação da CMRM minimizar e sempre que possível atenuar as barreiras diárias que os colaboradores com necessidades especiais enfrentam no seu local de trabalho, onde *“pequenas adaptações têm sido feitas”* e que têm vindo a ser adquiridos inúmeros equipamentos *“Temos vindo a adquirir alguns equipamentos no sentido de adaptar os*

postos de trabalho.”, uma vez que “seja qual for a incapacidade do nosso colaborador queremos que todos se sintam o melhor possível” (DRH). A nível tecnológico a CMRM tem vindo a informar-se junto do Centro de Emprego sobre as melhores soluções existentes no mercado para fazer face às dificuldades dos seus colaboradores. “Irei ter uma reunião com o Centro de Emprego para perceber que soluções tecnológicas que existem ou estão a ser estudadas para facilitar o trabalho do colaborador com incapacidade visual, pois trabalha com uma ferramenta específica que começa a estar desatualizada.” (DRH)

Existe um cuidado acrescido quando posto de um colaborador com deficiência deixa de estar adequado ao exercício das suas tarefas. Numa primeira fase adquirem-se equipamentos para o adaptar e caso de não ser suficiente, existe a possibilidade de internamente o alocar a outro posto de trabalho que lhe permita trabalhar de forma mais autónoma e segura. *“Alterámos um posto de trabalho de um colaborador que devido à incapacidade tinha dificuldades em desenvolver a sua função. Através da aquisição de material continuou a ter dificuldades por isso decidimos fazer a mobilidade interna” (DRH). Uma colaboradora destacou que existe esta preocupação da CMRM em alocar os colaboradores aos postos de trabalho que lhe permita exercer da melhor forma as suas funções, estando os postos de trabalho adaptados e adequados. “O meu material de trabalho está adequado à minha incapacidade.” (entrevistado 5)*

A DRH abordou uma situação delicada de um colaborador portador de uma deficiência em que o seu posto de trabalho iria extinguir-se devido à desmaterialização da Administração Pública. A CMRM avaliou as possibilidades de internamente adequar um posto de trabalho para o mesmo colaborador e conseguiu. *“A função pública tem passado por um processo de desmaterialização e neste momento quase que não existem fotocópias. A CMRM decidiu criar um posto de trabalho específico com um espaço adaptado, para que este colaborador se sentisse bem e útil.” (DRH)*

4.5. *Objetivos Para Os Próximos Anos*

A CMRM está comprometida em prestar serviços de qualidade à sociedade, bem como enquanto entidade pública definir planos e políticas de Responsabilidade Social que garantam os direitos dos cidadãos com necessidades especiais e servir de exemplo a outras entidades, nomeadamente privadas, para a promoção e sensibilização de práticas inclusivas. *“As entidades públicas têm uma grande responsabilidade social na integração destas pessoas. É o nosso grande objetivo para os próximos anos”* (DRH). Um dos entrevistados destacou que as entidades públicas detêm um papel essencial na inclusão de colaboradores com deficiência. *“As entidades públicas são ótimos lugares para pessoas com incapacidade trabalharem porque as restantes empresas não estão preparadas. Mesmo com todos os benefícios que lhes são atribuídos continuam a achar-nos um entrave.”* (entrevistado 2). Ao nível do recrutamento e seleção os mesmos procedimentos são definidos por lei, e não existirá qualquer distinção entre pessoas com e sem deficiência. *“Não diferenciamos os processos de recrutamento, sendo abertos a todos, mas temos sempre em atenção as características dos candidatos.”* (DRH).

A nível da formação irá existir um reforço nos próximos anos, uma vez que desde o início da pandemia se verificou uma grande redução ao nível formações. Apostar na formação específica de cada departamento é difícil, contudo irá existir uma maior atenção para que as formações sejam orientadas para exercício das funções dos colaboradores e não tão genéricas. *“Ainda hoje na reunião de Câmara, coincidência, aprovámos um código de conduta que prevê que se atinjam determinadas horas ao nível da formação profissional. Pretende-se que os colaboradores adquiriram novos conhecimentos e aqui colaboradores com deficiência detêm um papel relevante e estão incluídos”.* (DRH)

A CMRM está empenhada na integração de colaboradores com necessidades especiais e tem vindo a demonstrar ao longo dos anos o mesmo. *“O nosso maior objetivo para os próximos anos é que todos os colaboradores com deficiência se sintam integrados, adquiram novos conhecimentos e desenvolvam as suas competências socioprofissionais. É vantajoso para a CMRM pois terá experiências diferenciadoras bem como para os colaboradores que têm a oportunidade de integrar os nossos serviços.”* (DRH).

A maioria dos colaboradores partilhou que existe uma preocupação por parte da CMRM em ultrapassar as barreiras existentes no seu posto de trabalho, contudo que ainda existem bastantes mudanças a fazer nesse sentido. Apenas uma colaboradora afirmou que não sente que seja um dos principais objetivos da instituição ultrapassar as barreiras para a promoção da inclusão no local de trabalho dos colaboradores com deficiência. *“Durante estes 10 anos, não senti por parte da CMRM uma preocupação no sentido de mudar mentalidades ou a própria estrutura para ultrapassar essas barreiras.”* (entrevistado 3).

Em suma, foi unânime que todos os entrevistados gostam de trabalhar na CMRM por vários motivos, desde a realização profissional. *“Gosto bastante de trabalhar na Câmara porque finalmente estou a fazer aquilo para a qual estudei e me faz realmente feliz”* (entrevistado 3), por permitir ter *“uma vida melhor e ajudar a minha família em casa com as despesas”* (entrevistado 1), pela realização pessoal, *“nestes últimos anos tenho aprendido muito e crescido enquanto pessoa”* (entrevistado 5) ou pelo *“excelente ambiente de trabalho excelente porque o ambiente entre todos é ótimo bem como me dá autoestima, confiança e sinto que o meu trabalho tem impacto.”*(entrevistado 2).

5. Discussão Dos Resultados

Estamos perante um mercado de trabalho bastante competitivo e exigente, onde apesar dos inúmeros avanços e tentativas de integração de colaboradores portadores de deficiência, ainda não acontece como desejado. Segundo a literatura, a GRH desempenha um papel imprescindível à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Na CMRM, o departamento de recursos humanos está consciente da sua responsabilidade, uma vez que, mais do que fazer cumprir a legislação, tem desenvolvido estratégias para que a inclusão de colaboradores portadores de deficiência seja realmente cumprida. A DRH acredita que a Lei de Quotas é importante, contudo não é a solução mais eficaz para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

No que diz respeito às práticas de recursos humanos da CMRM, nomeadamente em relação ao recrutamento e seleção, as mesmas vão ao encontro do referido na literatura como sendo práticas inclusivas e apropriadas aos colaboradores com deficiência. O mesmo é comprovado pelo facto de estar estabelecida, há várias décadas, uma parceria com o Centro de Educação Especial “O Ninho”, por existir um cuidado e elaboração

prévia do processo de recrutamento, o processo de seleção ser igual tanto para candidatos com ou sem deficiência, pela CMRM garantir que as instalações e os postos de trabalho estão acessíveis aos colaboradores com deficiência, assim como devido ao foco do processo de seleção ser nas capacidades dos candidatos e não na sua deficiência. A literatura defende que a divulgação das vagas noutros formatos, por exemplo através de letras grandes ou em *braille*, poderá ser uma boa estratégia de inclusão de pessoas com deficiência, contudo não será uma prática a ser realizada nos próximos anos.

É referido na literatura que as práticas de retenção e desenvolvimento de carreira dos colaboradores com deficiência devem ser entendidas pelas organizações como prioridades. Na CMRM a retenção dos colaboradores com deficiência não é nem será uma preocupação nos próximos anos, sendo o mesmo reforçado pelos colaboradores com deficiência e pela DRH. Em relação ao desenvolvimento de carreira dos colaboradores com deficiência, todos os anos eram definidos planos de formação inicial e continua, contudo, desde o início da pandemia da COVID-19 deixaram de ser prioridades. Em reunião de Câmara foi aprovado para os próximos anos um código de conduta que prevê que se atinjam determinadas horas de formação profissional e sejam adquiridos novos conhecimentos por parte de todos os colaboradores, não sendo os portadores de deficiência exceção.

São várias as práticas para promover a socialização aplicadas pela CMRM, como por exemplo o café no dia que chegam à organização, o almoço de equipa e o acompanhamento do colaborador nos primeiros tempos, através da colaboração com o Centro de educação Especial “O Ninho”, sendo considerada pela literatura uma excelente estratégia. Todos se sentem bastante integrados, bem tratados, gostam do ambiente de trabalho e da função que lhes foi atribuída. Assim conclui-se que a satisfação dos colaboradores com deficiência no seu local de trabalho está maioritariamente relacionada com o facto da organização promover um bom clima de trabalho, de se sentirem parte integrante da organização, úteis, bem como os colegas se preocuparem e estarem dispostos a ajudar.

No que diz respeito às barreiras enfrentadas no local de trabalho os entrevistados reforçaram a existência de barreiras arquitetónicas ao nível do edifício sede da CMRM e barreiras atitudinais, tal como foi referido na revisão bibliográfica. Os colaboradores com deficiência sentem que existe um preconceito e ignorância por parte de alguns colegas ou

chefias, pois mantêm o pensamento de que são menos produtivos, têm menor capacidade para exercer as suas funções, assim como necessitam de uma maior supervisão e acompanhamento para que sejam autónomos no exercício das suas funções. Contudo é destacado pelos mesmos colaboradores que, o preconceito e ignorância sentido vem sobretudo por parte das pessoas com quem lidam diariamente nas suas funções, como por exemplo os munícipes que se deslocam à CMRM ou nas escolas. Para colmatar e atenuar essas mesmas barreiras, a CMRM tem adquirido equipamentos e informar-se junto do Centro de Emprego e do Centro Especial “O Ninho” sobre as melhores estratégias para a promover a inclusão de colaboradores com necessidades especiais.

Na CMRM a incapacidade do colaborador não é entendida como um entrave ao desempenho da sua função, existindo sempre uma grande preocupação com a adequação do seu posto de trabalho e nunca o inverso. Tendo em conta a literatura é o mais adequado, uma vez que irá promover um maior conforto e autonomia ao colaborador portador de deficiência (Wiziack, *et al.*, 2014, Duarte & Freschi, 2013). Todos os entrevistados referem que o relacionamento interpessoal na CMRM é muito bom, onde existe um ambiente de trabalho adequado, assim como se sentem bem-vindas e aceites. Devido ao ambiente de trabalho baseado no respeito e aceitação é que a CMRM tem vindo a ser bem-sucedida ao nível da integração de colaboradores com deficiência.

De forma geral, os colaboradores com deficiência concordam que CMRM promove a sua inclusão no mercado de trabalho da região de Rio Maior. A CMRM mais do que proporcionar qualidade de vida aos seus munícipes e defender os seus interesses e a satisfação das suas necessidades, tem como missão garantir que os direitos dos cidadãos com necessidades especiais são assegurados bem como bem como servir de exemplo à promoção e sensibilização de práticas inclusivas.

6. Propostas De Melhoria

O presente capítulo tem como objetivo propor estratégias à CMRM para uma melhor inclusão de colaboradores com deficiência. Ao nível da divulgação das vagas, uma sugestão é a realização de uma maior divulgação das mesmas, por exemplo no jornal da região de Santarém “O Mirante” ou na plataforma digital *Facebook* do “Comércio e

Notícias”, que é lido diariamente por centenas de pessoas. Para auxiliar e aconselhar durante o processo de recrutamento e seleção, para além do apoio do Centro Especial “O Ninho” a CMRM deveria estabelecer uma parceria com empresas de consultoria de recrutamento e seleção, como a *Hays* e *Michael Page*, que detêm equipas especializadas na inclusão de pessoas com deficiência.

Uma vez que persiste a ideia de que os colaboradores com deficiência têm as suas capacidades e competências limitadas para exercer a sua função, uma sugestão é a divulgação de boas práticas destes colaboradores bem como uma distinção pelo seu esforço e empenho através da atribuição anual de prémio de excelência aos colaboradores com deficiência que se destacam na sua função. Demonstrar casos de sucesso poderá ser outra prática a adotar, de modo a acabar com o preconceito e ignorância.

A sede da CMRM apesar de ser um edifício recente necessita de melhorar as suas acessibilidades, pois representa um obstáculo no quotidiano dos colaboradores com deficiência. Existe ainda espaço para bastantes melhorias, por exemplo colocar nas escadas colocar um corrimão que vá até ao fim das mesmas, uma vez que no dia que realizei as entrevistas observei, que após o fim do corrimão ainda existem 4 degraus. Outra sugestão para atenuar as barreiras arquitetónicas na sede, está relacionada com os corredores, uma vez que ao longo dos mesmos existem extintores em suportes, onde seria melhor colocá-los na parede. Deverá existir por parte da CMRM uma maior atenção para com a retenção e desenvolvimento da carreira dos seus colaboradores com deficiência, uma vez que atualmente não são vistas como prioritárias. Manter os colaboradores motivados, realizados, comprometidos, assim como a retenção de talento é essencial à CMRM e em relação aos colaboradores com deficiência não é exceção. Deste modo, uma sugestão é a CMRM anualmente realizar um questionário, a todos os colaboradores da instituição, com o intuito de analisar como se sentem no seu posto de trabalho, se o ambiente de trabalho e a relação com os colegas e chefias é boa, se estão satisfeitos e motivados, bem como abordar outras temáticas como formações e desenvolvimento de carreira. Diretamente aos colaboradores com necessidades especiais seria interessante ser aplicado um outro questionário para entender como se sentem em relação às práticas de recursos humanos realizadas pela CMRM, nomeadamente ao nível do recrutamento e seleção, retenção e desenvolvimento da carreira e socialização organizacional.

Em relação ao desenvolvimento de carreira dos colaboradores com deficiência, uma sugestão de melhoria é a CMRM estabelecer uma parceria com o IEFP e o Centro de Educação “O Ninho” para que os seus colaboradores com deficiência concluam o grau de escolaridade obrigatória, para que possam desenvolver competências e estarem preparados para o mercado de trabalho. A Associação Salvador ao longo dos últimos anos tem desenvolvido projetos bastante diferenciadores, com impacto e ótimos resultados nas pessoas com deficiência motora em organizações e autarquias. A mesma associação desenvolve atividades direcionadas às autarquias, com o intuito de serem debatidos temas como a acessibilidade e boas práticas a serem adotadas pelas mesmas na inclusão de pessoas com deficiência nas suas estruturas onde a presença da Diretora de Recursos Humanos e o Presidente da CMRM seria importante. Outra sugestão passa pela CMRM incentivar o envolvimento de todos os seus colaboradores em ações de voluntariado ou atividades que promovam a interação e convívio com os colaboradores com deficiência.

A divulgação das boas práticas da CMRM aos municípios e empresas da região de Rio Maior poderá fazer com que as empresas sejam incentivadas a seguir o seu exemplo e promovam uma maior contratação de colaboradores com deficiência nas suas estruturas. A CMRM está comprometida em prestar serviços de qualidade aos seus municípios, bem como em estabelecer planos e políticas de Responsabilidade Social para assegurar que os direitos de todos os portadores de deficiência estão assegurados, sejam estes colaboradores ou não da instituição, assim como em sensibilizar a sociedade e as empresas da região para a adoção de práticas inclusivas. Deste modo, outra proposta de melhoria é a familiarização dos municípios em relação aos conceitos inerentes à deficiência, através de *workshops*, palestras ou um dia aberto onde os municípios pudessem visitar as instalações da CMRM e observar o dia-a-dia de um colaborador com deficiência no exercício das suas funções.

7. Conclusões, Limitações E Estudos Futuros

A partir da presente dissertação pretendia-se realizar uma reflexão sobre a importância das práticas de recursos humanos na inclusão de pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho, bem como identificar as barreiras enfrentadas mesmos

colaboradores no seu local de trabalho. Foi interessante perceber que a inclusão de pessoas com deficiência na CMRM já acontece há mais de 35 anos, assim como é uma prioridade para os próximos anos. É notória a satisfação dos colaboradores com deficiência em relação à CMRM por se sentirem integrados, felizes, úteis e realizados.

Em relação às barreiras enfrentadas no seu dia a dia, são destacadas sobretudo as barreiras arquitetónicas em relação à sede da CMRM e as barreiras atitudinais, nomeadamente em relação ao preconceito e ignorância que persiste. De facto, várias mudanças foram realizadas ao longo dos anos, contudo ainda existe um longo caminho pela frente, tendo em conta a opinião dos entrevistados e da DRH.

A temática da inclusão é uma prioridade para a instituição e muito tem feito para ajudar as pessoas com deficiência do município. Mais do que integrar nas suas atividades pessoas com deficiência, a CMRM preocupa-se em atribuir as melhores condições de trabalho e as funções mais adequadas ao seu grau de incapacidade. A CMRM estabelece há vários anos uma parceria com o Centro Especial “o Ninho”, que tem sido uma grande ajuda na aplicação de práticas de recursos humanos mais inclusivas bem como em atenuar as barreiras existentes. Em suma, a CMRM apresenta-se como uma organização preocupada com os seus colaboradores, não sendo os portadores de deficiência exceção. As práticas de recursos humanos que estão previstas ser implementadas no próximo ano demonstram a sua preocupação em promover a inclusão de pessoas com deficiência.

No decorrer da presente dissertação existiram algumas limitações que de certo modo impactaram a sua realização. A primeira limitação está relacionada com os reduzidos estudos realizados ao nível da integração de pessoas com deficiência ao nível da função pública, bem como ao nível das barreiras enfrentadas pelas pessoas com incapacidade no seu posto de trabalho. Outra limitação identificada na presente investigação está relacionada com o número colaboradores com deficiência da CMRM que foram entrevistados. Inicialmente estavam planeadas 7 entrevistas, contudo devido ao facto de dois colaboradores não aceitarem a sua incapacidade a DRH sugeriu apenas entrevistar os colaboradores que se sentem à vontade falar sobre o assunto.

Seria interessante, no futuro, serem desenvolvidos mais estudos relacionados com a inclusão de pessoas com deficiência em municípios do distrito de Santarém, bem como fazer uma reflexão e análise das práticas de recursos humanos que estão a ser realizadas no distrito para a inclusão de pessoas com deficiência.

Referências Bibliográficas

- Barbra, M., & Mutswanga, P. (2014). The Attitudes of Employers and Co-Workers towards the Employment of Persons with Disabilities in Zimbabwe. *International Journal on Managerial Studies and Research*, 2(3), 7-19. <https://www.arcjournals.org/ijmsr/volume-2-issue-3/2>.
- Bruyère, S., Erickson, W., & VanLooy, S. (2000). HR's role in managing disability in the workplace. *Employment Relations Today*, 27(3), 47–66.
- Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., & Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: a scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 6-43. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12111>
- Colella, A. (1994). Organizational socialization of employees with disabilities: Critical issues and implications for workplace interventions. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 4(2), 87–106. <https://doi.org/10.1007/BF02110048>
- de Lima, F. J., & dos Santos Silva, F. T. (2008). Barreiras atitudinais: obstáculos à pessoa com deficiência na escola. *Itinerários da inclusão escolar: múltiplos olhares, saberes e práticas*. Porto Alegre: Ulbra, 23-32.
- de Oliveira, C. L. (2008). Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. *Travessias*, 2(3), 5-9.
- Department of Labour (DOL). (2002). *Employment Equity Act, (55/1998): Code of Good Practice: Key Aspects on the Employment of People with Disabilities*. Government Gazette. Pretoria: Department of Labour.
- Deshmukh, R., & Song, J. (2018). What are the Benefits and Challenges of Hiring Disabled Individuals?. https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/74488/What_Are_the_Benefits_and_Challenges_of_Hiring_Disabled_Individuals.pdf?sequence=1
- Dicicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>

- Dispenza, F. (2021). Empowering the career development of persons with disabilities. *Journal of Career Development, 48(5)*, 670–685. <https://doi.org/10.1177/0894845319884636>
- Domzal, C., Houtenville, A., & Sharma, R. (2008). *Survey of employer perspectives on the employment of people with disabilities: Technical report*. Office of Disability Employment Policy, Department of Labor.
- dos Santos, L. F. I., Fabricio, A., Rotili, L. B., & Baggio, D. K. (2017). Os processos de gestão de pessoas a partir da inclusão de pessoas com deficiência. *Revista Brasileira de Administração Científica, 8(3)*, 38-58.
- dos Santos, R. F., Sampaio, P. Y. S., Sampaio, R. A. C., Gutierrez, G. L., & de Almeida, M. A. B. (2017). Tecnologia assistiva e suas relações com a qualidade de vida de pessoas com deficiência. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo, 28(1)*, 54-62.
- Duarte, Y. M., & Freschi, J. C. (2013). O papel dos recursos humanos na contratação de Pessoas com Deficiência-PcD. *Revista Terceiro Setor & Gestão de Anais-UNG-Ser, 7(1)*, 21-30.
- Feldman, D. C. (1976). A practical program for employee socialization. *Organizational Dynamics, 5(2)*, 64–80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(76\)90055-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(76)90055-3)
- Fernandes, A. L., & Silva, S. M. D. (2008). Recrutamento e seleção do profissional portador de deficiência nas organizações: integração ou inclusão?. *Facef Pesquisa, 11(2)*, 186-206.
- Figueiredo, M. D. C., & Amendoeira, J. (2018). O estudo de caso como método de investigação em enfermagem. *Revista da UIIPS–Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém, 6(2)*, 102-107.
- Grace (2021). Como recrutar e integrar pessoas com deficiência: toolkit para empresas. Disponível em: https://grace.pt/wp-content/uploads/2015/12/TOOLKIT-GRACE-IPCD_.pdf
- Gregor, P., Sloan, D., & Newell, A. F. (2005). Disability and technology: building barriers or creating opportunities? *Advances in computers, 64*, 283-346.
- Hayes, T. L., Citera, M., Brady, L. M., & Jenkins, N. M. (1995). Staffing for persons with disabilities: what is “fair” and “job related”?. *Public Personnel Management, 24(4)*, 413-427.

- Hernandez, B., McDonald, K., Divilbiss, M., Horin, E., Velcoff, J. & Donoso, O. (2008). Reflections from employers on the disabled workforce: Focus groups with healthcare, hospitality and retail administrators. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(3), 157-164.
- Huang, I. C., & Chen, R. K. (2015). Employing people with disabilities in the Taiwanese workplace: Employers' perceptions and considerations. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 59(1), 43-54.
- IEFP (2018). Programa de Emprego e Apoio à Qualificação das Pessoas com Deficiência e Incapacidade. Disponível em: https://www.iefp.pt/documents/10181/190733/FS_Programa_Emprego_Apoio_Qualificacao_Pessoas_com-Deficiencia_17-04-2018/3f33de50-da21-4a0f-b949-35ae6bfd1740
- INE (2021). Censos 2021. Disponível em: https://www.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html
- James, L., & Matthew, L. (2012). Employee Retention Strategies: IT Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3), 79-87.
- Joshi, B., & Thomas, B. (2019). Barriers faced by persons with disabilities in formal employment in India. *Disability, CBR & Inclusive Development*, 30(3), 125-132.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J.-E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527-544.
- 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>
- Kerka, S. (2002). Learning disabilities and career development. *Australian Journal of career development*, 11(2), 54-57.
- Klimoski, R., & Donahue, L. (1997). HR strategies for integrating individuals with disabilities into the work place. *Human Resource Management Review*, 7(1), 109-138.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132. <https://doi.org/10.2307/256064>

- Kulkarni, M. (2016). Organizational career development initiatives for employees with a disability. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1662-1679.
- Kulkarni, M., & Gopakumar, K. V. (2014). Career management strategies of persons with disabilities. *Human Resource Management*, 53(3), 445–466. <https://doi.org/10.1002/hrm.21570>
- Kulkarni, M., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management*, 50(4), 521–540.
- Kulkarni, M., & Valk, R. (2010). Don't ask, don't tell: Two views on human resource practices for persons with disabilities. *IIMB Management Review*, 22(4), 137–146. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2010.08.001>
- Lara, L. F., de Campos, E. A. R., Stefano, S. R. & Andrade, S. M. (2016). Diversidade e inclusão: um estudo das práticas de gestão de recursos humanos para Pessoas com Deficiências (PcDs). *Revista Espacios*, 37(3), 3-5.
- Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, P. M., & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management*, 47(2), 255–273. <https://doi.org/10.1002/hrm.20211>
- Lino, M. V., & Cunha, A. C. (2008). Uma questão de cotas? Como pessoas com deficiência percebem sua inserção no mercado de trabalho com base em políticas públicas de inclusão. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 3(1), 65-74.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36(4), 857-866.
- Martins, N., & Ohe, H. V. (2002). Trust as a Factor in Determining how to Attract, Motivate and Retain Talent. *Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 49-57.
- McIntosh, M. J., & Morse, J. M. (2015). Situating and constructing diversity in semi-structured interviews. *Global qualitative nursing research*, 2, 1-12.
- McKinney, E. L. (2013). *The experiences of people with disabilities during their integration and retention into employment in South Africa*. (Thesis). University of Cape Town ,Faculty of Commerce ,GSB: Faculty. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11427/11266>

- McKinney, E. L., & Swartz, L. (2019). Employment integration barriers: Experiences of people with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2298-2320.
- Meacham, H., Cavanagh, J., Shaw, A., & Bartram, T. (2017). HRM practices that support the employment and social inclusion of workers with an intellectual disability. *Personnel Review*, 46(8), 1475-1492.
- Medina, F. J., & Gamero, N. (2017). The socialization process: Helping organizations integrate people with disabilities into the workplace. In A. Arenas, D. Di Marco, L. Munduate, & M. C. Euwema (Eds.), *Shaping inclusive workplaces through social dialogue*, 139–152. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66393-7_9
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EduSer*, 2(2), 49-65.
- Miceli, N. S., Harvey, M., & Buckley, M. R. (2001). Potential discrimination in structured employment interviews. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(1), 15-38.
- Mirenda P. (2003). Toward Functional Augmentative and Alternative Communication for Students With Autism: Manual Signs, Graphic Symbols, and Voice Output Communication Aids. *Language, speech, and hearing services in schools*, 34(3), 203–216.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- Neves-Silva, P., Prais, F. G. & Silveira, A. M. (2015). Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva. *Ciência & Saúde coletiva*, 20(8), 2549-2558. <https://doi.org/10.1590/1413-81232015208.17802014>.
- Nota, L., Santilli, S., Ginevra, M., & Soresi, S. (2013). Employer Attitudes Towards the Work Inclusion of People With Disability. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 27(6), 2-10. <https://doi.org/10.1111/jar.12081>.

- ODDH (2021). Pessoas com Deficiência em Portugal - Indicadores de Direitos Humanos. Disponível em: <http://oddh.iscsp.ulisboa.pt/index.php/pt/2013-04-24-18-50-23/publicacoes-dos-investigadores-oddh/item/557-relatorio-oddh-2021>
- Oliveira, M. A. D., Goulart Júnior, E., & Fernandes, J. M. (2009). Pessoas com deficiência no mercado de trabalho: considerações sobre políticas públicas nos Estados Unidos, União Europeia e Brasil. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 15(2), 219-232. <https://doi.org/10.1590/S1413-65382009000200004>
- Pereira, A. C. C., & Passerino, L. (2012). A Study on the Profile of Disabled Employees in an Organization. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 18(2), 245-264.
- RSO (2019). Pessoas com deficiência são importantes para as empresas. Disponível em: https://rederso.pt/wpcontent/uploads/2020/02/rsopt_brochura_pessoas_com_deficiencia_outubro2019.pdf
- Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Lisboa: Universidade Aberta. <https://doi.org/10.34627/3s9s-k971>
- 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>
- Secretaria Da Pessoa Com Deficiência E Mobilidade Reduzida (2008). *Sem barreiras: inclusão profissional de pessoas com deficiência*, São Paulo. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/pessoa_com_deficiencia/sem%20barreiras%20no%20trabalho.pdf
- Sformi, G. V., & Oliveira, E. C. (2014). O Papel e a Importância do Processo de Recrutamento e Seleção nas Organizações. *II Seminário Empresarial e II Jornada de TI da Faculdade Cidade Verde*, 6.
- Shier M., Graham, J. R., Jones, M. E. (2009). Barriers to employment as experienced by disabled people: a qualitative analysis in Calgary and Regina, Canada. *Disability & Society*, 24(1), 63-75. doi:10.1080/09687590802535485

- Simkiss, P. (2005). Will I keep my job?—Disability management for employment retention. *International Congress Series*, 1282, 1186-1190. doi:10.1016/j.ics.2005.05.067
- Simonelli, A. P., & Camarotto, J. A. (2011). Análise de atividades para a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: uma proposta de modelo. *Gestão & Produção*, 18(1), 13-26. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000100002>
- Stone, D. L., & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of management review*, 21(2), 352-401. <https://doi.org/10.2307/258666>
- Tanaka, E. D. O., & Manzini, E. J. (2005). O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência?. *Revista brasileira de educação especial*, 11(2), 273-294. <https://doi.org/10.1590/S1413-65382005000200008>
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48(3), 417-432.
- Wiziack, C. C. S., de Sousa, R. L., Gomes, L. D. F. M., Goulart, M. P. M., & Pacheco, L. A. P. (2014). Acessibilidade do deficiente ao mercado de trabalho. *Revista de Administração do Sul do Pará*, 1(3), 24-37.
- World Health Organization. (1980). *International Classification of Impairments, Disabilities and Handicaps*, Geneva. Disponível em: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/41003/1/9241541261_eng.pdf

Anexos

Anexo 1: Declaração De Consentimento Para A Realização Da Entrevista

No âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão, intitulado de “A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: estudo de caso Câmara Municipal de Rio Maior”, a aluna Mariana Soares Costa vem por este meio solicitar a sua participação. O presente estudo tem como objetivo fazer uma reflexão sobre a importância das práticas de recursos humanos na integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho,

nomeadamente no caso específico da CMRM. A participação na entrevista é voluntária e todas as informações obtidas durante a mesma serão apenas para fins académicos e tratadas com a máxima confidencialidade. A entrevista será gravada. Deste modo, declaro que concordo com a realização e gravação da entrevista.

Assinatura:

Anexo 2: Guião De Entrevista Aos Colaboradores Com Deficiência

- Idade
- Sexo
- Grau de escolaridade
- Tipo de incapacidade
- Função
- Quais as principais barreiras que enfrenta no seu local de trabalho?
- Como é que é a sua relação com os seus colegas?
- Como é o ambiente de trabalho?
- Como foi o seu primeiro dia de trabalho?
- Alguma vez sentiu que os seus colegas não acreditavam no seu potencial? Ou sentiu alguma discriminação por parte de alguém?
- Tem vindo a ter palestras e atividades ao longo do tempo que está a trabalhar aqui?
- Quer continuar a trabalhar na CMRM?

Anexo 3: Dados Dos Colaboradores Da CMRM Entrevistados

Participantes					
	P1	P2	P3	P4	P5
Sexo	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino
Idade	30 anos	41 anos	37 anos	48 anos	36 anos
Habilitações Literárias	12º ano	TESP como técnico de qualidade alimentar	Licenciatura em educação social	4º ano	12º ano
Função exercida	Fiel de armazém	Técnico de Recursos Humanos	Técnica no Serviço de Inovação e Promoção do sucesso escolar	Técnica Administrativa	Telefonista
Tipo de deficiência	Mental	Visual	Motora	Motora	Visual
Anos que trabalham na CMRM	2 anos	4 anos	10 anos	15 anos	4 anos

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 4: Guião De Entrevista À Diretora De Recursos Humanos

CMRM e a Inclusão de pessoas com deficiência		Quando sentiu que existiu uma maior preocupação da CMRM para a contratação de pessoas com deficiências?
		Sente que é uma preocupação da CMRM a contratar pessoas com deficiência ou o faz apenas para cumprir com a lei?
		Que entidades estão envolvidas no processo de inclusão de pessoas com deficiência?
		Que apoios são concedidos à CMRM para a inclusão de pessoas com deficiência?
		Que vantagens tem a CMRM com a inclusão de pessoas com deficiência?
		A CMRM estava preparada para a entrada de pessoas com deficiência nas suas instalações e nos seus devidos postos de trabalho?
		Qual o papel dos recursos humanos na inclusão de pessoas com deficiência?
Práticas de Recursos Humanos	Recrutamento e Seleção	Como se prepara para os recrutamentos de pessoas com deficiência?
		Que alterações são realizadas durante o processo de recrutamento quando é uma pessoa com deficiência?
		Quais são as práticas utilizadas pela CMRM para recrutar pessoas com deficiência?
		Qual é o foco das entrevistas?
		Existe alguma adaptação à redação do anúncio?
		As entrevistas são realizadas apenas pelos recursos humanos?
	Retenção e Desenvolvimento De Carreira	Quais são as práticas de retenção dos seus colaboradores com necessidades especiais adotadas pela CMRM?
		Existe algum tipo de preocupação com o desenvolvimento de carreiras das pessoas com necessidades especiais?
		Que tipo de formações e desenvolvimento na carreira é que as pessoas com necessidades especiais vão tendo ao longo do exercício das suas funções?
		Acha que os mesmos se sentem felizes e realizados?
Socialização Organizacional	Quais as práticas de socialização utilizadas pela CMRM para a entrada dos novos colaboradores com necessidades especiais?	
	Qual a relação estabelecida entre colegas?	
	Existe uma preparação para os receber e integrar nas suas funções?	
	Já existiu alguma situação onde foi reportado uma exclusão de um colega, por ter uma deficiência?	
	Como é realizado o processo de <i>onboarding</i> ?	
Barreiras		Quais as maiores dificuldades/barreiras enfrentadas pelas mesmas quando entram para o mercado de trabalho?
		Acha que a Lei de Quotas é uma barreira à inclusão de pessoas com necessidades especiais ou algo que as possa beneficiar?
		Quais as alterações que ainda poderiam ser feitas nos postos de trabalho de uma pessoa com necessidades especiais?
Práticas de RH para o futuro		Quais são os objetivos da CMRM para os próximos anos ao nível da inclusão de pessoas com necessidades especiais?
		Quando será realizado o próximo recrutamento de pessoas com necessidades especiais?
		Acha que a CMRM ao incluir pessoas com deficiência poderá potenciar empresas privadas a fazerem o mesmo?

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 5: Questionário Aplicado À Diretora De Recursos Humanos

Características da Câmara Municipal de Rio Maior

1. Há quanto tempo está responsável pelo Departamento de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Rio Maior?
2. Quantos elementos tem o seu departamento?
3. Tem no seu departamento algum colaborador portador de uma necessidade especial? Sim Não
Se sim, quanto(s) ?
4. Quantos colaboradores portadores de uma deficiência tem a Câmara Municipal de Rio maior?

Como classifica a Câmara Municipal de Rio Maior nos seguintes tópicos para com os colaboradores com necessidades especiais?

	Favorece os colaboradores com deficiência	Não favorece os colaboradores com deficiência
Ofertas de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equilíbrio trabalho-família	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Igualdade de Oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoio dos colegas e chefias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Felicidade no local de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhecimento do trabalho do colaborador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valores de inclusão reconhecidos por todos os colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Progressão na carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação e Desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espírito de equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Práticas de Recursos Humanos Atuais

Tendo em conta as seguintes práticas de recursos humanos **classifique cada um dos tópicos.**

Recrutamento & Seleção	É praticado	Não é praticado
Estabelecimento de parcerias com organizações especializadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilização das vagas em vários formatos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recurso a universidades/politécnicos, centros do IEFP e contacto com desempregados com deficiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preocupação com a acessibilidade das instalações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foco do Recrutamento & Seleção são as capacidades dos colaboradores e não na sua deficiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Métodos de seleção orientados para a função que será exercida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recolha de referências profissionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prepara a sua equipa de RH e supervisores de outras unidades orgânicas para o processo de integração de pessoas com necessidades especiais? Sim Não

A Câmara Municipal trabalhou ou trabalha atualmente com uma organização para ajudar na contratação e colocação de trabalhadores com deficiência? Sim Não

Recruta ativamente pessoas com deficiência? Sim Não

Tem uma equipa que demonstra um forte compromisso com o recrutamento de pessoas com deficiência? Sim Não

Das seguintes opções, quais considera serem as principais vantagens da contratação de pessoas com deficiência ou incapacidade?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Estabelece uma cultura de inclusão | <input type="checkbox"/> Aumento da produtividade. |
| <input type="checkbox"/> Benefícios monetário para a instituição | <input type="checkbox"/> Cumprimento da lei |
| <input type="checkbox"/> Responsabilidade Social. | <input type="checkbox"/> Melhores relações entre colegas |

Que apoios do Estado recebe para a integração de pessoas com necessidades especiais na instituição?

A Câmara tem objetivos organizacionais explícitos relacionados com o recrutamento de pessoas com deficiência, ou apenas o faz para cumprir a lei?

Alguma vez frequentou alguma formação para ajudar no recrutamento de pessoas com necessidades especiais? Sim Não

Tendo em conta as seguintes práticas de recursos humanos **classifique cada um dos tópicos.**

Retenção & Desenvolvimento	É praticado	Não é praticado
Sensibilização de todos os colaboradores para questões relacionadas com a deficiência e inclusão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientações escritas para lidar com as questões relacionadas com a deficiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento da carreira baseado no mérito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Feedback</i> regular concebido pelos colegas e supervisores relativo ao seu desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação inicial e continua aos colaboradores com necessidades especiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realização de auditorias regulares às instalações da organização para garantir a completa acessibilidade ao local de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tendo em conta as seguintes práticas de recursos humanos **classifique cada um dos tópicos.**

Socialização	É praticado	Não é praticado
Promoção do diálogo entre todos os colaboradores da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atenção para com as expectativas dos recém-chegados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoção de boas relações sociais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atribuição de um mentor ao recém-chegado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reforço do papel do supervisor no processo de socialização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoção de campanhas de sensibilização para questões relacionadas com a deficiência e inclusão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabelecimento de um clima de respeito e aceitação entre todos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por norma, qual é a duração do processo integração de um colaborador com necessidades especiais?

- Apenas no 1º dia de trabalho
 1 semana até 1 mês
 Mais de 3 meses
 Menos de uma semana
 1-3 meses

Está satisfeita com o desempenho dos colaboradores com deficiência? Sim Não

Quais consideram ser as principais dificuldades sentidas na integração de colaboradores com deficiência?

- Dificuldade em adaptar o posto de trabalho
 Dificuldade em estabelecer uma boa relação entre o colaborador e a sua chefia
 Dificuldade em estabelecer uma boa relação entre o colaborador e os colegas
 Dificuldade na arquitetura do edifício
 Dificuldade de comunicação
 Outra

Alguma vez testemunhou ou teve conhecimento de atitudes discriminatórias por parte de colegas ou chefias para com os colaboradores com deficiência? Sim Não

Como avalia os colaboradores com deficiência nas seguintes categorias?

	Muito Bom	Bom	Suficiente	Mau
Relação Interpessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientação para resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalho em equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dedicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Práticas de Recursos Humanos futuras

Tendo em conta as seguintes práticas de recursos humanos **classifique cada um dos tópicos.**

Prática de Recurso Humano	Prática que iremos implementar	Prática que não iremos implementar
Recrutamento & Seleção		
Estabelecimento de parcerias com organizações especializadas	□	□
Disponibilização das vagas em vários formatos	□	□
Recurso a universidades/politécnicos, centros do IEFP e contacto com desempregados com deficiência	□	□
Preocupação com a acessibilidade das instalações	□	□
Foco do R&S são as capacidades dos colaboradores e não a sua deficiência	□	□
Métodos de seleção orientados para a função que será exercida	□	□
Recolha de referências profissionais	□	□
Retenção & Desenvolvimento da carreira		
Sensibilização de todos os colaboradores para questões relacionadas com a deficiência e inclusão	□	□
Orientações escritas para lidar com as questões relacionadas com a deficiência	□	□
Desenvolvimento da carreira baseado no mérito	□	□
<i>Feedback</i> regular concebido pelos colegas e supervisores relativo ao seu desempenho	□	□
Formação inicial e continua aos colaboradores com necessidades especiais	□	□
Realização de auditorias regulares às instalações para garantir a completa acessibilidade ao local de trabalho	□	□
Socialização		
Promoção do diálogo entre todos os colaboradores	□	□
Atenção para com as expectativas dos recém-chegados	□	□
Promoção de boas relações sociais	□	□
Atribuição de um mentor ao recém-chegado	□	□
Reforço do papel do supervisor no processo de socialização	□	□
Promoção de campanhas de sensibilização para questões relacionadas com a deficiência e inclusão	□	□
Estabelecimento de um clima de respeito e aceitação entre todos	□	□

Barreiras

Quais considera serem as principais barreiras sentidas pelos colaboradores com necessidades especiais no seu local de trabalho?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Não se identificam com a organização | <input type="checkbox"/> Não se adaptam à chefia |
| <input type="checkbox"/> Devido a barreiras arquitetónica | <input type="checkbox"/> Não se adaptam aos colegas de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Devido a barreiras atitudinais | <input type="checkbox"/> Devido à sua falta de formação |
| <input type="checkbox"/> Falta de preparação da CMRM para receber pessoas com necessidades especiais | <input type="checkbox"/> Falta de progressão na carreira |
| <input type="checkbox"/> Barreiras tecnológicas | |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho pouco inclusivo | |

de adaptações foram realizadas no sentido de ultrapassar as barreiras?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Adaptação de equipamentos | <input type="checkbox"/> Adaptações no interior do edifício |
| <input type="checkbox"/> Adaptação do posto de trabalho | <input type="checkbox"/> Aquisição de <i>softwares</i> |
| <input type="checkbox"/> Adaptações no interior do edifício | <input type="checkbox"/> Informação em <i>Brille</i> |
| <input type="checkbox"/> Informação sonora | <input type="checkbox"/> Aquisição de novos equipamentos |