



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A integração profissional das pessoas com deficiência no mercado de trabalho – Estudo Caso no El Corte Inglés

Joana Alexandra Teixeira Fonseca

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:

Doutora Maria Teresa Fortunado Pereira Esteves,
Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e Universidade
Lusíada de Lisboa

Setembro, 2021



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Economia Política

A integração profissional das pessoas com deficiência no mercado de trabalho – Estudo Caso no El Corte Inglés

Joana Alexandra Teixeira Fonseca

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:

Doutora Maria Teresa Fortunado Pereira Esteves,
Professora Auxiliar Convidada,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e Universidade
Lusíada de Lisboa

Setembro, 2021

Agradecimentos

Quero agradecer à minha orientadora, professora Maria Teresa Esteves, por todo o apoio que me deu durante este percurso e pela disponibilidade demonstrada desde a primeira reunião. Agradeço também ao El Corte Inglés pela pré-disposição demonstrada desde que apresentei o projeto. Em particular à Paula Lobinho e a todos os intervenientes na recolha de informação. Um agradecimento especial à Aianura e ao Francisco que me ensinaram a olhar para a vida de outras perspetivas e a relativizar muitos problemas que, por vezes, têm a importância que lhes atribuímos. A todos os meus amigos que me foram apoiando durante este percurso. No particular, quero agradecer ao Bruno Dias, por todas as vezes que lidou com as minhas frustrações. Sorriu comigo, sofreu comigo, acompanhou todo o processo e sempre esteve presente.

Resumo

Nos últimos anos verificou-se um cenário de mudança positivo nas áreas da educação, emprego, proteção social e combate à discriminação em contexto laboral. A capacidade de reconhecer os direitos das pessoas com deficiência poderá ser o primeiro passo para a construção de uma sociedade inclusiva. A presente dissertação tem como objetivo perceber quais as dificuldades e os fatores facilitadores na integração profissional da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. Neste sentido, a investigação procura, através de um estudo de caso numa empresa do setor privado que integra pessoas com deficiência há mais de 30 anos, perceber todo o processo de recrutamento, seleção e integração da pessoa com deficiência, bem como as dificuldades e as facilidades identificadas ao longo do ciclo de emprego. O princípio é o de que existe uma perceção negativa e estereotipada por parte dos empregadores face à contratação destes candidatos. Por meio de uma investigação qualitativa, realizaram-se sete entrevistas, não só, a elementos da empresa, como também a pessoas com deficiência. Os resultados apontam para a importância das associações de apoio à pessoa com deficiência como uma base importante para os empregadores e para a pessoa com deficiência, no processo de recrutamento; a criação de medidas legislativas como fatores significativos para reduzir as barreiras junto das entidades empregadoras; também a capacidade das equipas de trabalho para receberem a pessoa com deficiência, bem como a presença de um tutor, mostrou ser significativa no processo de socialização da pessoa com deficiência e, consequentemente, na sua integração.

Palavras-chaves: Pessoa com deficiência; Integração profissional; Recrutamento; Recursos Humanos; Sensibilização; Empregador.

Classificação JEL: J65 Unemployment Insurance; O15 Human Resources; I12 Disability.

Abstract

In recent years there has been positive change in the areas of education, employment, social protection and anti-discrimination in the workplace. The ability to recognize the rights of people with disabilities may be the first step towards building an inclusive society. This dissertation aims to understand the difficulties and facilitating factors in the professional integration of people with disabilities in the labor market. In this sense, the research seeks, through a case study in a private sector company that has integrated people with disabilities for more than 30 years, to understand the whole process of recruitment, selection and integration of people with disabilities, as well as the difficulties and facilities identified throughout the employment cycle. The principle is that there is a negative and stereotyped perception by employers towards hiring these candidates. Through qualitative research, seven interviews were conducted, not only with members of the company, but also with people with disabilities. The results point to the importance of support associations for people with disabilities as an important basis for employers and for the person with disabilities in the recruitment process; the creation of legislative measures as significant factors to reduce barriers with employers; also the ability of work teams to receive people with disabilities, as well as the presence of a tutor, proved to be significant in the process of socialization of people with disabilities and, consequently, in their integration.

Keywords: People with disability; Professional Integration; Recruitment; Human Resources; Awareness; Employer.

Classificação JEL: J65 Unemployment Insurance; O15 Human Resources; I12 Disability.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1	5
A integração profissional das pessoas com deficiência no mercado de trabalho: enquadramento legislativo, medidas de apoio e empregadores inclusivos.....	5
1.1. Enquadramento legislativo português e da União Europeia relativo às pessoas com deficiência.....	5
1.2. IEFP e medidas de apoio à integração das pessoas com deficiência no mercado de trabalho em Portugal.....	7
1.3. O El Corte Inglés enquanto empregador inclusivo.....	11
1.3.1. Missão, visão e valores	12
1.3.2. Cultura inclusiva	12
Capítulo 2.....	15
A integração profissional de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: estudos e resultados de investigação.....	15
2.1. O emprego e a perspetiva das pessoas com deficiência.....	15
2.2. O emprego e a perspetiva dos empregadores: preocupações ao longo do ciclo de emprego	17
2.3. Os benefícios da contratação de pessoas com deficiência	22
Capítulo 3	25
Metodologia	25
3.1. Objetivos de estudo.....	25
3.2. Caracterização do estudo de caso	25
3.2. Instrumentos de recolha de dados	26
3.3. Procedimento e método de recolha de dados	27
Capítulo 4.....	29

Apresentação, análise e discussão de resultados	29
4.1. Plano organizacional (contexto externo)	29
4.2. Plano organizacional (contexto interno)	32
4.3. Plano da socialização	37
4.4. Plano individual	40
Capítulo 5	43
Conclusão	43
Fontes	47
Referências Bibliográficas	49
Anexo A	53
Anexo B.....	55
Anexo C.....	63
Anexo D	65
Anexo E.....	67
Anexo F	69
Anexo G	71
Anexo H	73

Índice de Figuras

Figura 1.1 Percentagem de pessoas dos países da OCDE, com e sem deficiência, economicamente inativas, desempregadas e empregadas, entre 1990 e 2000	8
Figura 1.2. Evolução do desemprego registado pelo IEFP, por deficiência (2009-2018) em Portugal Continental.....	9

Índice de Quadros

Quadro 3.1 - Questões de Investigação	25
Quadro 4.1 - Evidências observadas e relatadas face à implementação das quotas.....	30
Quadro 4.2 - Evidências observadas e relatadas face à relação entre a instituição de apoio à PcD (OED) e organização (ECI).....	31
Quadro 4.3 - Evidências observadas e relatadas face às medidas de apoio para a integração de pessoas com deficiência	32
Quadro 4.4 - Evidências observadas e relatadas face ao processo de recrutamento, seleção e integração da PcD.....	33
Quadro 4.5 - Evidências observadas e relatadas face aos obstáculos durante o processo de recrutamento, seleção e integração.....	35
Quadro 4.6 - Evidências observadas e relatadas face aos fatores que influenciam a contratação da PcD, por parte da empresa.....	37
Quadro 4.7 - Evidências observadas e relatadas face ao processo de preparação das chefias e colegas de equipa	38
Quadro 4.8 - Evidências observadas e relatadas face à relação entre as chefias, colegas de equipa e a PcD	39
Quadro 4.9 - Evidências observadas e relatadas face à perceção das chefias e colegas de equipa face à integração da PcD	40
Quadro 4.10 - Evidências observadas e relatadas face aos benefícios, para o empregador, de integrar a PcD nas organizações.....	40
Quadro 4.11 - Evidências observadas e relatadas face às dificuldades reconhecidas pela PcD no processo de recrutamento, seleção e integração	41
Quadro 4.12 - Evidências observadas e relatadas face aos fatores facilitadores reconhecidos pela PcD no processo de recrutamento, seleção e integração	42

Glossário de Siglas

CDFUE – Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia

CDPD – Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiência

CSE – Carta Social Europeia

ECI – El Corte Inglés

FRI – Fórum de Recrutamento Inclusivo

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

LGBT – Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgénero

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ODDH – Observatório da Deficiência e Direitos Humanos

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OE – Orçamento do Estado

OED – Operação de Emprego para Pessoas com Deficiência

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial de Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

PcD – Pessoa com Deficiência

RH – Recursos Humanos

UE – União Europeia

Introdução

Ao longo das últimas décadas, a deficiência tem sido associada a uma perspetiva que a limita às falhas funcionais do corpo humano e encarada como uma tragédia individual. As sociedades modernas têm esta perspetiva enraizada que, não raras vezes, expressa a deficiência como um fator de discriminação e exclusão social, em prol daquilo que é considerado como “normal” (Fontes, 2009; Sanches, 2014). A deficiência não é mais do que o resultado da interação entre: por um lado, as diferenças individuais; por outro lado, as barreiras atitudinais e ambientais existentes (Council of Europe, 2016). Sendo, ainda, a sociedade atual caracterizada por estereótipos face à pessoa com deficiência (PcD), existem obstáculos que condicionam o pleno proveito dos direitos humanos, impedindo-as de participarem de forma equitativa na sociedade (Council of Europe, 2016).

Têm sido desenvolvidos cada vez mais estudos sobre a PcD, a nível mundial. A Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Organização das Nações Unidas (ONU), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e as Instituições de Ensino Superior, são alguns dos diversos exemplos de instituições que têm realizado estudos e investigações empíricas. Os diversos estudos têm relevado que entre as potenciais formas de integração, o emprego é reconhecido como um fator significativo na integração social da PcD. Empregar pessoas com deficiência (mentais ou físicas) pode trazer benefícios para o mundo empresarial, nomeadamente, a aquisição de incentivos criados para a contratação da PcD, a promoção positiva da imagem da empresa associada a práticas inclusivas, entre outros. Neste sentido, é importante desenvolver cada vez mais o conhecimento neste campo e trazer novos contributos para a intervenção da reabilitação profissional, tendo em consideração a integração laboral destes colaboradores.

Em Portugal, os números existentes sobre a integração da PcD no mercado de trabalho revelam que existe um longo caminho a percorrer no que concerne ao reconhecimento destas pessoas nas organizações. De acordo com os dados do Boletim de Estatísticas de Emprego Público, elaborado pela Direção Geral da Administração e do Emprego Público, o volume de trabalhadores/as com deficiência nas administrações públicas cresceu 43%, no período de 2012-2018 (Observatório da Deficiência e Direitos Humanos [ODDH], 2019). No entanto, os dados do Balanço Social, apresentados no Relatório Único da Atividade Social das empresas do setor privado, revelaram que, em 2019, as pessoas com deficiência representavam menos de 1% dos recursos humanos das empresas com mais de 10 trabalhadores/as (ODDH, 2019). Valor que se mantém inalterado desde 2017. Estes dados podem ser reflexo de que as políticas de emprego

implementadas, no que respeita ao setor privado, não têm tido os resultados almejados, eventualmente por estarem mais centradas na criação de subsídios para a integração da PcD em espaços laborais, do que na criação de oportunidades acessíveis para todas as pessoas (Fontes, 2009).

Entrou em vigor em fevereiro de 2019, em Portugal, a lei nº4/2019 que obriga as entidades empregadoras do setor privado e organismos do setor público a cumprir um sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade igual ou superior a 60%. Esta lei começou a ter efeitos a partir de 2020 (Projeto Lei 861(XIII/3ª), artigo 8.º). Segundo o decreto-lei nº4/2019, as empresas com 75 ou mais trabalhadores são obrigadas a cumprir quotas onde: as médias empresas com um número igual ou superior a 75 trabalhadores devem admitir trabalhadores com deficiência, em número não inferior a 1% do pessoal ao seu serviço; as grandes empresas devem admitir trabalhadores com deficiência, em número não inferior a 2% do pessoal ao seu serviço (artigo 5.º, nº 1 e nº2).

Neste sentido, a presente dissertação tem como objetivo perceber quais as dificuldades e os fatores facilitadores na integração profissional da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. Para o efeito, será realizado um estudo de caso numa empresa internacional a operar em Portugal, com um histórico alargado no que concerne à temática em análise, o El Corte Inglés. Adotou-se como pergunta geral de investigação identificar os fatores facilitadores e inibidores na integração profissional da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, na perspetiva da mesma e da organização. Considerando a metodologia utilizada – Estudo Caso – e com o objetivo de obter uma perspetiva abrangente, heterogénea e aprofundada sobre o tema, será recolhida informação a nível organizacional (contexto interno e externo), no âmbito do funcionamento das equipas e das vivências da PcD. Assim, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar fatores legais e institucionais que facilitam e inibem a integração da pessoa com deficiência no mercado de trabalho.
- Caracterizar o processo e as práticas de recursos humanos adotadas pela empresa na integração da pessoa com deficiência.
- Caracterizar o papel das chefias e colegas de equipa na integração da pessoa com deficiência na equipa de trabalho.
- Identificar os fatores facilitadores e inibidores identificados pela pessoa com deficiência na sua integração na organização.

A dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos: no primeiro capítulo é feito o enquadramento legislativo, a nível internacional e a nível nacional, da integração profissional das pessoas com deficiência, o enquadramento das medidas de apoio à contratação da PcD em Portugal e uma apresentação do El Corte Inglés, enquanto entidade empregadora inclusiva. No segundo capítulo é feita uma revisão de literatura e análise dos resultados dos estudos efetuados a nível nacional e internacional sobre o tema da integração profissional das pessoas com deficiência. No terceiro capítulo descreve-se a metodologia utilizada no estudo empírico. No quarto capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos com o estudo de caso e no quinto capítulo são apresentadas as conclusões.

Capítulo 1

A integração profissional das pessoas com deficiência no mercado de trabalho: enquadramento legislativo, medidas de apoio e empregadores inclusivos

No presente capítulo será feita uma revisão de literatura referente ao tema da integração profissional da PcD no mercado de trabalho. Serão abordados diversos aspetos inerentes ao enquadramento legislativo (Portugal e União Europeia) e às medidas de apoio à contratação da PcD; serão definidos os principais conceitos sobre o tema; no último dos subcapítulos será apresentada a empresa que servirá de base ao estudo de caso da presente dissertação.

1.1. Enquadramento legislativo português e da União Europeia relativo às pessoas com deficiência

Foi nos anos noventa que a deficiência começou, estrategicamente, a ser posicionada na esfera dos direitos humanos e da cidadania. Começou-se a assistir a uma maior imposição do respeito pela diferença em prol do aperfeiçoamento da humanidade, na perspetiva de que a diversidade poderia criar riqueza (Sanches, 2014). Este princípio deu origem ao início da criação de novas políticas europeias, no sentido da harmonização das legislações nacionais. Assim, foi sendo cada vez mais eminente a consciencialização de que a deficiência poderia estar relacionada com o contexto em que era inserida (Sanches, 2014).

Assinada a 3 de maio de 1996 em Portugal, a Carta Social Europeia (CSE) surgiu por parte do Conselho da Europa, com vista a favorecer o progresso económico e social das ideias comuns a todos os Estados-Membros. Destacaram-se, nomeadamente, os princípios da defesa e desenvolvimento dos direitos do homem e das suas liberdades fundamentais. O direito à autonomia, à integração social e à participação na vida da comunidade, das pessoas com deficiência (artigo 15.º), incentivava a que lhes fossem garantidas medidas associadas à educação, formação profissional, acesso ao emprego e participação na vida social, independentemente da sua idade, origem e natureza da deficiência.

Mais tarde, a 7 de dezembro de 2000 foi proclamada a Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia (CDFUE), motivada pela necessidade de reunir num texto único o conjunto de direitos dos cidadãos europeus e conferir-lhes visibilidade. Neste documento, de forma semelhante à CSE (1996), reconhece-se o direito das pessoas com deficiência a beneficiarem de medidas de integração. Neste sentido, a comunidade internacional, incluindo o Estado

Português, mostrava-se convicta de que todas as pessoas são iguais perante a lei (artigo 20.º) e proibia a discriminação em razão do sexo, raça, origem social, características genéticas ou deficiência (artigo 21.º).

Identifica-se no preâmbulo do texto da CSE (1996) e da CDFUE (2000) que todos os trabalhadores, incluindo as pessoas com deficiência, têm direito à igualdade de oportunidades e de tratamento em matéria de emprego, sem discriminação.

Este ano completa-se mais de uma década sobre a data em que a Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD) foi aprovada por Portugal, em 2009. Um marco que constitui a garantia efetiva do respeito pelos direitos e liberdades da PcD. Desde a adesão à CDPD, mais de 170 Estados Membros, entre eles Portugal, mudaram, ou têm vindo a mudar, a sua legislação e as suas políticas para que sejam respeitados, protegidos e cumpridos os direitos humanos destes cidadãos. Existiu uma reafirmação da universalidade de todos os seus direitos humanos, proteção e garantia do seu respeito (Organização Nações Unidas [ONU], 2006). Sendo o principal instrumento internacional que reconhece os direitos da PcD, a CDPD criou as circunstâncias necessárias para aumentar as expectativas destas pessoas, a terem os seus direitos respeitados e apoiados.

Existindo, cada vez mais, uma abordagem não discriminatória, a preocupação para com a PcD tem vindo a ser refletida noutras leis e políticas, nomeadamente na legislação nacional, pelo Código do Trabalho. É realçada a titularidade da PcD sobre os mesmos direitos e deveres dos demais trabalhadores no acesso ao emprego (artigo 85.º nº1, do Código do Trabalho). Também o Estado deve estimular e apoiar a ação do empregador na contratação e readaptação profissional do trabalhador com deficiência (artigo 85.º nº2, do Código do Trabalho). Todas estas alterações têm afetado o setor privado, quer no seu papel enquanto empregadores, quer como fornecedores de bens e serviços.

Em diversos países, nomeadamente Portugal, a legislação em vigor, no que respeita à PcD, é uma legislação de quotas. Isto significa que é exigido ao empregador uma determinada percentagem mínima de contratação de pessoas com deficiência. No entanto, existem variações entre os sistemas, particularmente em relação: à obrigatoriedade *versus* não obrigatoriedade de cumprimento deste sistema; o tamanho e tipo da empresa; e a natureza e eficácia da sanção em caso de não cumprimento. No Relatório do Guia para Empresas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, elaborado pela OIT (2017), alega-se que os sistemas de quotas são tanto mais eficazes quando complementados por apoios adicionais, do Estado, às empresas e à PcD.

De acordo com o decreto-lei 38º/2004 – Regime Jurídico da Prevenção, Habilitação, Reabilitação e Participação da PcD – reivindicou-se que as empresas, tendo em conta a sua

dimensão, devessem contratar pessoas com deficiência, mediante contrato de trabalho, em número até 2% do total de trabalhadores (artigo 28.º, nº1). O projeto de lei nº 861/XIII/3ª, de 4 de maio de 2018, veio colocar em prática a obrigatoriedade de contratação de 2% de pessoas com diversidade funcional, por parte dos empregadores do setor privado (artigo 1.º). Por fim, em janeiro de 2019, o decreto-lei nº 4/2019 veio obrigar as empresas a cumprir um sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade igual ou superior a 60%. Segundo as novas regras “as médias empresas com um número igual ou superior a 75 trabalhadores devem admitir trabalhadores com deficiência, em número não inferior a 1 % do pessoal ao seu serviço” (artigo 5.º nº1) e “as grandes empresas devem admitir trabalhadores com deficiência, em número não inferior a 2 % do pessoal ao seu serviço (artigo 5.º nº2).

A 30 de novembro de 2016 o Conselho da Europa adotou uma nova Estratégia (*Human Rights: a Reality for all*) sobre os Direitos das Pessoas com deficiência para 2017-2023. A estratégia tem no seu cerne a promoção e proteção dos direitos humanos da PcD, através do aprimoramento em cinco principais áreas: igualdade e não discriminação, sensibilização, acessibilidade, reconhecimento da igualdade perante a lei e proteção contra a exploração, violência e abuso. Portugal é um dos beneficiários desta estratégia, em conjunto com mais 46 países. Os governos dos 47 estados-membros impulsionaram a aplicação da estratégia a nível nacional e local com a cooperação das organizações, e todos os outros intervenientes relevantes – instituições nacionais de direitos humanos, órgãos de igualdade, instituições provedoras de justiça, prestadores de serviços e a sociedade civil – que apoiam a PcD (Council of Europe, 2016).

Neste sentido, é possível identificar a existência de diversas leis e apoios que determinam os direitos da PcD perante a sociedade. Couto (2019) divide estas medidas em três vertentes distintas: a integração das questões associadas à deficiência no vasto leque de políticas comunitárias; legislação de medidas de antidiscriminação; e legislação de medidas associadas à diminuição de barreiras atitudinais e ambientais.

1.2. IEFEP e medidas de apoio à integração das pessoas com deficiência no mercado de trabalho em Portugal

Em 2010 a OCDE elaborou um relatório cujo objetivo era apresentar uma revisão sobre a temática da Doença, Deficiência e Trabalho, ao longo dos últimos anos. As sistemáticas mudanças na sociedade, impulsionadas pela globalização e pela tecnologia, afetaram os

mercados de trabalho dos países da OCDE e têm criado, nas últimas décadas, novos desafios para os trabalhadores (OCDE, 2010). A passagem da indústria transformadora para os serviços, dos empregos pouco qualificados para os empregos altamente qualificados e a difusão do trabalho temporário, têm reduzido frequentemente as oportunidades de emprego para a PcD, uma vez que apresentam níveis médios de educação mais baixos, comparativamente com as pessoas sem qualquer deficiência (OCDE, 2010). Consequentemente, trabalhadores com deficiência enfrentam um maior conjunto de barreiras no acesso ao mercado de trabalho.

A nível mundial, existem mais de um bilião de pessoas com deficiência, e cerca de 80% destas pessoas vivem em países em desenvolvimento (Organização Mundial de Saúde [OMS], 2011). Estimativas revelam que a percentagem de desemprego das pessoas com deficiência varia entre 50% a 70% nos países desenvolvidos e 80% a 90% nos países em desenvolvimento (OMS, 2011). Segundo a OCDE (2010), as pessoas com deficiência estão sub-representadas na força de trabalho e constam entre os grupos mais desfavorecidos. De acordo com a figura 1, é possível verificar que, no final dos anos 2000, nos países da OCDE, a percentagem de emprego da PcD era superior quando comparada à percentagem de desemprego e economicamente inativas das pessoas sem deficiência.

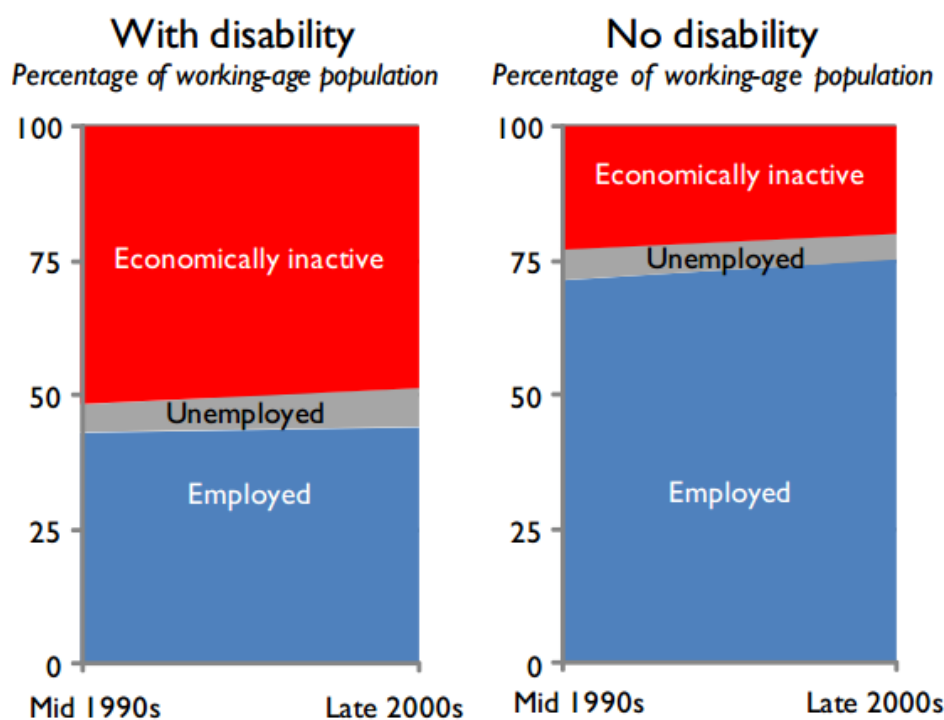


Figura 1.1 Percentagem de pessoas dos países da OCDE, com e sem deficiência, economicamente inativas, desempregadas e empregadas, entre 1990 e 2000

Em Portugal, de acordo com os dados relativos ao desemprego disponibilizados pelo IEFP, anunciados no ODDH (2019), o número total de pessoas com deficiência inscritas como

desempregadas era de 12135, no ano de 2018 (ver quadro 1.1.). No período de 2009 a 2018 existiu uma tendência na redução do desemprego entre a população geral (cerca de 38%). No entanto, quando analisados os dados relativos à PcD, no mesmo período, o padrão releva-se inverso: o número de desempregados/as com deficiência aumentou 41% (ODDH, 2019). O total de desempregados registado de pessoas com deficiência, do sexo feminino, em 2009, era de 3270. No mesmo ano, o número total de desempregados registado de pessoas com deficiência, do sexo masculino, era superior, com 5352. A taxa de variação para o período de 2009-2018, do sexo feminino (70%), era superior à do sexo masculino (23%). Por outro lado, a taxa de variação para o período de 2012-2018 de desempregados registado de pessoas com deficiência, do sexo masculino diminuiu cerca de 10%, enquanto a do sexo feminino aumentou 21%. Neste sentido, de uma maneira geral, as mulheres com deficiência, ao longo dos anos, têm, comparativamente com os homens, enfrentado mais barreiras institucionais, face à sua colocação no mercado de trabalho.

Ano	Desemprego registado (total)	Desempregado registado de pessoas com deficiência		
		Total	Homens	Mulheres
2009	504 775	8 622 (1,71%)	5 352 (62,07%)	3 270 (37,93%)
2012	675 466	11 913	7 315	4 598
2013	654 569	12 537	7 668	4 869
2014	564 312	12 080	7 270	4 810
2015	521 611	12 667	7 446	5 221
2016	468 282	13 183	7 645	5 538
2017	377 791	12 911	7 261	5 650
2018	315 093	12 135 (3,85%)	6 570 (54,14%)	5 565 (45,86%)
Taxa de variação 2009-2018	-38%	+41%	+23%	+70%
Taxa de variação 2012-2018	-53%	+2%	-10%	+21%
Taxa de variação homóloga 2017-2018	-17%	-6%	-10%	-2%

Figura 1.2. Evolução do desemprego registado pelo IEFP, por deficiência (2009-2018) em Portugal Continental

As atuais e elevadas taxas de desemprego associadas à PcD em Portugal vêm reforçar a relevância deste tema. Estas adversidades refletem-se na crescente procura de serviços do IEFP para ações de qualificação e inserção profissional (ODDH, 2019). Para a PcD, a possibilidade de ter um emprego representa mais do que a possibilidade de fazer face às despesas normais do

seu dia a dia (Ideias, 2019). Representa a forma de se sentirem integradas e aceites na sociedade e um consequente aumento da sua autoestima (Ideias, 2019).

O Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) é o serviço público de emprego nacional que, através da concretização de políticas de emprego, procura combater o desemprego. Constitui um dos apoios e serviços necessários que, no seguimento da legislação existente em Portugal relativa à PcD, promove a sua integração no mercado de trabalho. Uma das estratégias utilizadas para demonstrar às empresas as vantagens associadas à contratação das pessoas com deficiência é a medida reconhecida como “Apoios à Integração, Manutenção e Reintegração no Mercado de Trabalho”. Esta medida compreende um conjunto de indicadores facilitadores (apoios) da integração, manutenção e reintegração das pessoas com deficiência e incapacidade, no mercado de trabalho (IEFP, 2020).

Um dos indicadores facilitadores está associado à “Medida Estágios Inserção” que prevê o apoio a estágios com duração de 12 meses, não prorrogáveis, cujo objetivo é complementar as competências da PcD e o seu desenvolvimento profissional. A bolsa de estágio varia consoante as habilitações do estagiário, sendo que os encargos para as empresas variam entre 5% e 20% da bolsa de estágio e o pagamento da Taxa Social Única (IEFP, 2020). Outro indicador é “Medida Contrato-Emprego” onde é concedido um apoio financeiro para a celebração de contratos com um mínimo de 12 meses (IEFP, 2020). Existe também o indicador “Adaptação do Posto de Trabalho e Eliminação de Barreiras Arquitetónicas”, onde são conferidos apoios financeiros não reembolsáveis aos empregadores que tenham necessidade de adaptar equipamentos ou o próprio posto de trabalho à PcD (IEFP, 2020). De acordo com o ODDH (2019), numa análise realizada à evolução do número de pessoas abrangidas por esta medida (Adaptação do Posto de Trabalho e Eliminação de Barreiras Arquitetónicas), constatou-se que no período entre 2011 e 2018, a mesma nunca compreendeu mais do que 10 pessoas. Estes resultados revelam que existe um recurso diminuto a esta medida cuja causa convirá perceber.

Segundo a OIT (2004), a adaptação ao posto de trabalho refere-se à adaptação ou reestruturação das ferramentas, máquinas, espaços e ambientes de trabalho, tendo em vista as necessidades da PcD, bem como estabelecer ajustes no horário de trabalho e na redução de tarefas.

Por fim, o indicador associado à “Marca Entidade Empregadora Inclusiva”, atribuída de 2 em 2 anos às entidades empregadoras, que se destina a promover o reconhecimento e distinção pública de práticas de gestão abertas e inclusivas (IEFP, 2020). Os seus destinatários são os empregadores que contribuam para a implementação de um mercado de trabalho inclusivo e se

distingam por práticas de referência em domínios como: recrutamento, desenvolvimento e progressão; acessibilidades; serviço e relação com a comunidade (IEFP, 2020).

Em Portugal, o tema da integração profissional da PcD continua a ter relevância para o Governo. De acordo com a informação do relatório da proposta do Orçamento do Estado (OE) para 2021, está prevista a adoção de medidas económicas e sociais que irão incidir estrategicamente na batalha à redução das desigualdades, criando melhores oportunidades para todos. Neste sentido, é dada cada vez mais ênfase a medidas sociais associadas, entre outras, ao combate ao desemprego, pobreza e desigualdades das pessoas com deficiência (OE, 2021).

A inclusão da PcD continua a ser uma das grandes prioridades políticas do Governo e, por isso mesmo, continuam a ser aprofundadas medidas que têm sido adotadas e desenvolvidas ao longo dos últimos anos (OE, 2021).

1.3. O El Corte Inglés enquanto empregador inclusivo

O El Corte Inglés (ECI), herdando o nome de uma pequena alfaiataria criada em 1890 numa rua de Madrid, foi fundado em 1935 por Ramón Areces Rodríguez apoiado pelo seu tio César Rodríguez. Após comprar a alfaiataria, Ramón Rodríguez deu início à sua aventura empresarial, e em 1940, quando o negócio contava já com sete funcionários, constituiu a sociedade El Corte Inglés.

A partir da década de 60 o El Corte Inglés iniciou a sua expansão pelo território espanhol, até ao centro de Barcelona onde começaram a surgir novos serviços. Em 1966 surgiu o Cartão El Corte Inglés, como um novo meio de pagamento, para facilitar as compras realizadas pelos seus clientes. Três anos mais tarde, foi composta a empresa *Viajes El Corte Inglés* oferecendo uma vasta gama de serviços de viagens. No ano de 1979 surgiu o conceito de *Hipercor*, como um novo conceito de hipermercado “(...) com secções de têxtil, bazar, mercearia, produtos frescos e restauração” (El Corte Inglés [ECI], 2021). Nos anos 80 constituiu-se a área de Seguros do Grupo El Corte Inglés, assim como a área de Informática. Em 2000 foi lançada uma nova cadeia de supermercados cujo nome é dado de *Supercor*, “(...) oferecendo um grande sortido de produtos de alimentação, limpeza e perfumaria.” (ECI, 2021). Desde a década de 2000 têm surgido novos serviços como a *Sfera* (cadeia de lojas especializadas em moda, *Gourmet Experience* (espaço gastronómico), entre muitos outros. Foi no ano de 2001 que se inaugurou, em Lisboa, Portugal, o El Corte Inglés – Grandes Armazéns, marcando o início da sua expansão internacional.

1.3.1. Missão, visão e valores

O Grupo El Corte Inglés, enquanto empresa, desenvolve uma atividade comercial, mas ao mesmo tempo “(...) está envolvida com o seu ambiente e com o desenvolvimento económico, social, cultural e ambiental.” (ECI, 2021). Esta atividade é prestada tendo em conta o crescimento empresarial do seu modelo de negócio e, em simultâneo, a satisfação do cliente.

No que concerne à visão do grupo, esta centra-se na inovação, na capacidade de adaptação às constantes e novas tendências e necessidades da sociedade, na variedade de produtos, na qualidade, no atendimento personalizado e, por fim, numa boa relação qualidade-preço. Neste sentido, “(...) tornam possível a máxima satisfação do cliente” (ECI, 2021).

Ao nível dos valores, o ponto fulcral do grupo é “a ética e responsabilidade” (ECI, 2021), em todos os âmbitos da sua atuação. Canalizam os seus valores para garantir a prestação de um bom serviço ao cliente, bem como “(...) no relacionamento e vínculo com a comunidade onde desenvolvem atividades.” (ECI, 2021) e, por fim, no compromisso ambiental “(...) que se repercute nos diferentes âmbitos da sua atividade empresarial” (ECI, 2021).

1.3.2. Cultura inclusiva

O El Corte Inglés tem sido caracterizado por um modelo empresarial diversificado e inclusivo, facilitando a integração profissional de pessoas em risco de exclusão social (Relatório Não Financeiro, 2019). Neste sentido, a responsabilidade social corporativa do grupo “(...) faz parte da sua estratégia de gestão” (ECI, 2021) destacando-se como “(...) um fator de competitividade e um elemento fundamental na política de vinculação com a sociedade” (ECI, 2021). De acordo com o Relatório Não financeiro (2019), é a responsabilidade social que “obriga” o grupo, além dos requisitos legais, a colocar em prática políticas de emprego para pessoas com deficiência, a prestar especial atenção a vítimas de violência de género, acolher minorias étnicas, entre outros.

A envolvimento da organização para com o seu meio, nomeadamente económico, social, cultural e ambiental, é o que a caracteriza como uma cultura inclusiva, comprometendo-se com os seus clientes, trabalhadores, fornecedores, sociedade e ambiente. De acordo com o Relatório Não Financeiro (2019), com o objetivo de responder aos compromissos da agenda para 2023, no que concerne ao desenvolvimento sustentável, o Grupo tem procurado envolver todos os intervenientes na promoção dos dezassete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Em Portugal, destacando o ODS da educação, entre 2019 e 2020, cerca de 63 colaboradores

concluíram o ensino básico na empresa, a par com o trabalho, destacando a sua aposta no âmbito social.

Foi em 2017 que, em Portugal, o El Corte Inglés – Grandes Armazéns, recebeu o Selo de Entidade Empregadora Inclusiva que, como mencionado no subcapítulo 1.2., providencia o reconhecimento de entidades empregadoras que promovam práticas de gestão abertas e inclusivas. Em 2019 a empresa renovou o seu selo como empregador inclusivo e, nos últimos dois anos, participou em mais de 70 projetos com o objetivo de promover a inclusão de pessoas com deficiência (Relatório Não Financeiro, 2019). No mesmo ano, o El Corte Inglés – Grandes Armazéns, assinou a Carta Portuguesa da Diversidade, uma iniciativa da Comissão Europeia, que pretende encorajar os empregadores a implementar e desenvolver políticas e práticas internas de promoção da diversidade. A empresa celebrou a semana da diversidade com 2000 funcionários e oradores externos, continuando a trabalhar em áreas como: diversidade cultural, diversidade LGBT e diversidade geracional (Relatório Não Financeiro, 2019).

Este ano, 2021, o ECI recebeu pela 3ª edição consecutiva, o Selo Marca Entidade Empregadora Inclusiva, que detém desde 2017. A empresa foi ainda distinguida pelo seu trabalho em matéria de inclusão, com a menção de excelência. Segundo a publicação, de agosto, da empresa na sua rede *Linkedin*, “nesta edição das 133 candidaturas ao Selo apresentadas por empresas e instituições, 39 obtiveram o reconhecimento da Marca, sendo que a menção de excelência foi concedida a uma única empresa do setor privado – O El Corte Inglés” (ECI, 2021).

Numa entrevista dada à revista *Human Resources*, a 29 de janeiro de 2021, a responsável da área da diversidade e inclusão do ECI destacou a coexistência dos conceitos de diversidade e inclusão. No entanto, procurou explicar que, no ECI, em Portugal, diversidade e inclusão são trabalhadas separadamente, facilitando assim a organização e sistematização da informação que têm de fornecer quando são auditados pela sua distinção, quer ao nível da inclusão, quer ao nível da diversidade. A inclusão engloba todas as questões relacionadas com a pessoa com deficiência, ou incapacidade, que levaram à sua distinção com o Selo Marca Entidade Empregadora Inclusiva. A diversidade, sendo o ECI signatário da Carta Portuguesa da Diversidade, integra as questões associadas aos grupos vulneráveis ou de risco: desempregados de longa duração, trabalhadoras seniores, emigrantes, orientação sexual, religião, entre outras.

Em Portugal, desde 2001, o grupo já contava com o projeto de inclusão e integração de pessoas com deficiência, embora com uma dimensão mais reduzida comparativamente com a atualidade. A 22 de dezembro de 2020, no âmbito da comemoração do 30º aniversário da Operação de Emprego para Pessoas com Deficiência (OED), através da partilha de testemunhos

entre dois dos responsáveis pela área da inclusão e diversidade no El Corte Inglés – Grandes Armazéns, evidenciou-se que foi em 2006 que a empresa estabeleceu contacto com uma das instituições com a qual ainda hoje mantém uma relação de parceria e cooperação, a Operação de Emprego para Pessoas com Deficiência (OED). Foi um marco muito importante para o grupo que permitiu avançar significativamente no projeto de contratação e inclusão da PcD.

A OED é um serviço que resultou de um protocolo realizado em 1990 entre três entidades: Câmara Municipal de Lisboa, IEFP e a Fundação Liga. A ideia para a criação desta instituição foi importada de França, cujo objetivo era preencher lacunas que existiam na integração das pessoas com deficiência. A sua missão é, por um lado, apoiar a inserção profissional de pessoas com deficiência por forma a contribuir para a sua empregabilidade; por outro lado, informar as empresas sobre as capacidades profissionais das pessoas com deficiência (OED, 2021). Presta diversos serviços, entre eles, a informação e sensibilização de potenciais empregadores, análise e adaptação de postos de trabalho e recrutamento e pré-seleção de candidatos (OED, 2021).

O ECI articula com cerca de 30 instituições diferentes, desenvolvendo diversos projetos cujo foco é, entre outros, a empregabilidade das pessoas com deficiência. No entanto, existem instituições com as quais têm uma relação principal de parceira, entre elas, a Associação Salvador, a Associação de Imigrantes e a Operação de Emprego para Pessoas com Deficiência (OED).

A 30 de Dezembro de 2020 o ECI contava com 65 colaboradores com algum tipo de deficiência e incapacidade. A 21 de Setembro de 2021, o grupo assinalou, através da sua rede *LinkedIn*, o dia nacional da luta pelos direitos das pessoas com deficiência, contando com 72 colaboradores com deficiência, articulados com 36 instituições parcerias (ECI, 2021).

Capítulo 2

A integração profissional de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: estudos e resultados de investigação

De acordo com Ideias (2019), em Portugal, a integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é uma área cuja investigação é insuficiente, comparativamente com outros países. No entanto, tendo em conta o recente enquadramento legal português em matéria de deficiência, que tem incentivado a contratação da PcD por parte das empresas, têm surgido cada vez mais estudos de investigação no âmbito das questões associadas a esta temática.

É fundamental a progressão de estudos que ajudem a colmatar lacunas e a perspetivar alternativas que auxiliem este grupo no acesso ao mercado de trabalho. Neste sentido, no presente capítulo serão enunciados alguns estudos desenvolvidos nos últimos anos, nacionais e internacionais, sobre a participação da pessoa com deficiência no mercado de trabalho.

2.1. O emprego e a perspetiva das pessoas com deficiência

A evolução das mentalidades relativamente ao lugar da PcD no mundo, parece estar em curso, numa direção ascendente (Veiga et. al., 2014). De facto, tem-se verificado um consenso notável entre a investigação académica, as políticas nacionais e internacionais, e as organizações de apoio às pessoas com deficiência de que o emprego remunerado é central para a integração social. Na União Europeia, as pessoas com deficiência correm um risco significativamente mais elevado de pobreza ou exclusão social (28,6% em comparação com 19,1% das pessoas sem deficiência) (Comissão Europeia 2010 como citado em Wegscheider & Guével, 2021).

No estudo desenvolvido por Veiga, et al. (2014) cujo objetivo era contribuir para o debate que se tem realizado em Portugal e na União Europeia sobre a temática da inclusão profissional da PcD, percebe-se que a análise da inclusão deve ser feita com base no impacto que a empregabilidade tem na qualidade de vida da PcD, nomeadamente: na sua valorização por parte de grupos de referência, como familiares, amigos e colegas; e nas oportunidades associadas àquilo que é entendido como a cidadania no exercício pleno das suas obrigações e direitos, relativos a uma participação socialmente ativa.

Similarmente, Carapinha (2015) na sua dissertação de mestrado, procurou analisar em que medida as políticas de emprego em Portugal eram implementadas e contribuían para a inclusão da PcD e, a partir daí, perceber a sua situação face ao emprego. A autora (2015) destaca o meio laboral como uma das principais áreas onde se encontram mais obstáculos à integração

profissional da PcD. Através de um estudo qualitativo, com uma amostra de 21 trabalhadores com deficiência e 13 entidades de caráter público e privado, concluiu que, no geral, as existências de medidas de apoio à contratação da PcD são úteis, mas que as opiniões variam entre trabalhadores e entidades empregadoras (Carapinha, 2015).

Para que seja possível assegurar respostas adequadas às necessidades da PcD, é importante identificar e conhecer as barreiras que excluem este grupo da participação na sociedade. Harris e Enfield (2003) distinguem três tipos principais de barreiras:

- atitudinais, nomeadamente, como as pessoas sem deficiência excluem socialmente por efeito de atitudes de medo e ignorância, as pessoas com deficiência, utilizando, direta ou indiretamente, uma linguagem negativa e pejorativa sobre este grupo;
- ambientais que correspondem à inacessibilidade física dos serviços públicos, edifícios e transportes que não são concebidos tendo em consideração as pessoas com deficiência;
- institucionais, tais como a imobilização dos direitos das pessoas com deficiência, tornando-as de alguma forma um cidadão de “segunda classe”, sem direito ao voto, à atividade profissional, a ter uma casa, a frequentar a escola, a casar e ter filhos.

Recentemente, Couto (2019) desenvolveu um estudo cujo objetivo era o de analisar as boas práticas de inclusão das pessoas com deficiência, no caso visual, no mercado de trabalho. Tendo como amostra a empresa onde era trabalhadora, e focando o seu objetivo nas barreiras ambientais previamente enunciadas (Harris & Enfield, 2003), Couto (2019) ressalta a necessidade de adaptação de processos, medidas e condições de trabalho para que a integração profissional da PcD seja bem-sucedida.

Como já tivemos oportunidade de evidenciar, no capítulo 1, a acessibilidade, tal como proferida na CDPD (artigo 9.º), é uma condição prévia que permite à PcD viver de forma independente e participar de forma igualitária em todos os aspetos da vida. A acessibilidade abrange o acesso, em condições de igualdade com os demais, ao ambiente físico, à informação, comunicações e outros serviços, incluindo as tecnologias, serviços eletrónicos e serviços de emergência (ONU, 2006). Neste sentido, é necessário assegurar que a acessibilidade é mais do que ter acesso ao meio construído. Por outras palavras, é um fator facilitador para a PcD em todas as áreas da sua vida. Com a rápida evolução dos setores das tecnologias da informação e comunicação, é importante que todas as pessoas beneficiem destes avanços, não ficando ninguém para trás (Council of Europe, 2016).

Couto (2019) afirma que a deficiência poderá constituir um fator de evolução e de diferenciação para a sociedade se houver a capacidade de associar as necessidades do mercado de trabalho às características de cada pessoa com deficiência. É essencial que sejam capazes de

receber e transmitir informações, bem como participar nos meios de comunicação social através dos instrumentos necessários e adaptados à deficiência de cada uma (Council of Europe, 2016).

2.2. O emprego e a perspectiva dos empregadores: preocupações ao longo do ciclo de emprego

Existem diversas investigações que ressaltam a perspectiva de emprego da PcD. No entanto, quando se analisam as dimensões das amostras, em contexto organizacional, sobre as necessidades e exigências dos empregadores face à deficiência e os fatores que afetam essa sua perspectiva, os estudos são reduzidos (Popovich et al., 2003 como citado em Devi & Heera, 2016). Torna-se, assim, primordial compreender os fatores que determinam a perspectiva dos empregadores sobre a contratação e integração da PcD no local de trabalho.

A literatura parece indicar a influência da perspectiva dos empregadores como um fator significativo na taxa de desemprego da PcD (Devi & Heera, 2016). Se os empregadores têm uma perspectiva negativa em relação à integração profissional da PcD no local de trabalho, então são os próprios que se encontram numa posição mais favorável para identificar as barreiras existentes no sistema organizacional que dificultam a integração da PcD (Devi & Heera, 2016; Heera & Maini, 2019).

Bonaccio et al. (2019), através da análise de diversos artigos, reconheceram as principais preocupações dos gestores face à integração das pessoas com deficiência nas organizações e descreveram-nas consoante as várias etapas do ciclo de emprego (recrutamento, seleção e integração).

Numa primeira fase, as preocupações relacionam-se com o **recrutamento** de candidatos com deficiência. Um dos receios dos empregadores é a necessidade de alterar a abordagem comum de recrutamento perante um candidato com deficiência, quer ao nível de fontes de recrutamento, quer ao nível de instrumentos utilizados (Bonaccio et al., 2019). Outras preocupações estão associadas, também, ao tipo de deficiência e já se terem, ou não, relacionado anteriormente com a PcD (Devi & Heera, 2016).

Bonaccio et al. (2019), com base nas conceções de Bruyère et al. (2005), concluíram que muitos sites de empresas apresentam baixas características de acessibilidade, desencorajando a participação da PcD no próprio processo de candidatura. Neste sentido, dá-se destaque à sugestão de Kulkarni e Lengnick-Hall (2014), com base nas conceções de Freeburg (1994), da necessidade de os profissionais de recursos humanos (RH) reverem as suas políticas de recrutamento. É importante que as descrições de funções sejam elaboradas de forma a não

influenciarem negativamente o emprego para a PcD. Isso inclui: assegurar que as tarefas essenciais são corretamente identificadas; conceber empregos em que exista uma vasta gama de capacidades; descrição de tarefas, deveres e responsabilidades utilizando uma linguagem inclusiva (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2014).

Sendo o recrutamento muitas vezes a porta de entrada dos colaboradores nas empresas, o papel dos profissionais de RH é essencial para identificar o melhor candidato para cada função. De facto, Buengeler et al. (2018) argumentam que o papel dos RH é fundamental para investir esforços e conceber políticas e práticas de forma a gerir corretamente a diversidade, monitorizando as diferenças percebidas entre os membros da organização com e sem deficiência. No entanto, estas diferenças podem conduzir a distinções de estatuto, formação de subgrupos, discriminação e preconceitos (Shemla et al., 2014; Van Dijk et al., 2012; Knippenberg & Schippers, 2007 como citado em Buengeler et al., 2018).

Subjacente à maioria dos processos de RH, está a fase de **seleção**, sendo a segunda etapa do ciclo de emprego e das preocupações dos empregadores (Bonaccio et al., 2019). Nesta fase, Bonaccio et al. (2019), primeiramente, distinguem a preocupação com o tipo de qualificações das pessoas com deficiência. Em segundo lugar, a preocupação inerente ao próprio processo de seleção de candidatos com deficiência. Os gestores consideram que a PcD pode complicar o processo de seleção, na medida em que não podem perguntar diretamente ao candidato sobre a sua deficiência, para saber se este consegue, ou não, desempenhar a função, e muitas vezes existe o receio de dizer alguma coisa inconveniente (Kaye et al., 2011 como citado em Bonaccio et al., 2019). Em terceiro lugar, a preocupação inerente aos custos extra para a empresa, que na perspetiva dos empregadores, muitas vezes, não são justificáveis tendo em conta a produtividade dos candidatos com deficiência (Hernandez et al., 2008 como citado em Bonaccio et al., 2019).

Uma análise da literatura dos últimos 25 anos, feita com base na pesquisa de 44 artigos, revelou que um dos fatores que influencia a perspetiva dos empregadores face à integração profissional da PcD é o desempenho (Devi & Heera, 2016). Geralmente os empregadores consideram as pessoas com deficiência como menos produtivas (Bengisu & Balta, 2011; Harcourt et al., 2005 como citado em Devi & Heera, 2016), desenvolvendo uma atitude estereotipada no que diz respeito à sua capacidade face às exigências do trabalho (Devi & Heera, 2016). Têm, também, receio do desconhecido relativamente ao desempenho profissional da PcD (Diksa & Rogers, 1996 como citado em Devi & Heera, 2016).

Vários autores indicam que os estereótipos e preconceitos em relação à PcD resultam da falta de compreensão e de conhecimento sobre a deficiência. Da mesma forma, o preconceito

dos empregadores sobre a capacidade de trabalho da PcD pode perpetuar a relutância em contratá-las. Como forma de colmatar estas barreiras é importante desenvolver uma perspetiva consciente sobre a deficiência, desmistificando mitos que limitam as capacidades da PcD a funções básicas e superficiais. Assim, para o sucesso da integração profissional da PcD nas organizações, o ponto de partida, segundo Harris e Enfield (2003), é a formação inicial dos empregadores, através de ações de sensibilização, que devem ter na sua base as questões gerais de Igualdade e Deficiência. É desejável que, a longo prazo, a perspetiva da deficiência seja incluída, de forma automática, em todos os elementos de trabalho de uma organização (Harris & Enfield, 2003).

A sensibilização é uma das principais áreas de intervenção da estratégia *Human Rights: a Reality for all* (Council of Europe, 2016) para assegurar a igualdade de oportunidades da PcD e é uma obrigação dos Estados Membros, nos termos da CDPD (artigo 8.º). Esta área tem como principal objetivo combater comportamentos discriminatórios e estigmatizantes, providenciando informação acessível e objetiva sobre as capacidades da PcD e não sobre as suas incapacidades (Council of Europe, 2016). Neste ponto, a formação ganha expressão para colmatar atitudes estereotipadas por parte dos empregadores.

Os profissionais de RH podem desempenhar um papel importante na formação de gestores, supervisores e colaboradores sobre como suprimir as necessidades das pessoas com deficiência, para que lhes seja proporcionado um acesso justo e igualitário (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2014). Bezrukova et al. (2012), definem a formação em diversidade como um conjunto de programas destinados a facilitar interações positivas entre grupos, a reduzir preconceitos e discriminações e a reforçar as competências, conhecimentos e motivações das pessoas. O principal objetivo é que os indivíduos aprendam a trabalhar eficazmente com outros dissemelhantes, aumentando o seu sucesso individual e o sucesso global da organização (Bezrukova et al., 2012).

Em última análise, a formação pode contribuir para o bem estar de todos, uma vez que: os indivíduos ficam mais satisfeitos quando realizam o seu trabalho em climas sociais positivos (Combs & Luthans, 2007 como citado em Bezrukova et al., 2012); grupos diversificados podem ser mais eficazes e gerar novas ideias de inovação (Williams & O'Reilly, 1998 como citado em Bezrukova et al., 2012); as organizações podem obter uma vantagem competitiva derivada da menor rotação de colaboradores, melhor coordenação de informação, melhor relação com os seus clientes, entre outros (Naff & Kellough, 2003 como citado em Bezrukova et al., 2012).

Derivada das novas tendências sociais e organizacionais (por exemplo, a lei nº4/2019) tem sido crescente a procura da formação em diversidade. Isto exige, por parte das empresas, uma

melhor compreensão do tipo de programas que podem fazer a diferença na forma como investem e ensinam aquilo que é a deficiência (Bezrukova et al., 2012).

As preocupações inerentes à terceira e última fase do ciclo de emprego, enunciadas por Bonaccio et al. (2019), dizem respeito à **integração** da PcD no contexto organizacional. A primeira preocupação está diretamente relacionada com a integração social, ou seja, o impacto que a PcD poderá ter nos colegas de equipa e chefias (que presumivelmente não têm deficiência). Embora a socialização no local de trabalho não tenha ainda muito destaque na literatura, existem alguns estudos que examinaram fatores que podem influenciar a integração social da PcD (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2014).

Os resultados das investigações sugerem que o processo de socialização é essencial, particularmente para a PcD, uma vez que este grupo tem uma maior tendência para enfrentar barreiras sociais (Kulkarni & Hall, 2011). Com o objetivo de analisar de que forma é que as pessoas com deficiência encaravam diversos fatores no seu processo de socialização, Kulkarni e Hall (2011) realizaram um estudo qualitativo exploratório, na Índia. Entre os vários fatores destacaram-se, nomeadamente, o papel dos colegas de trabalho, o papel dos supervisores, as práticas organizacionais (RH) e os comportamentos proativos dos colaboradores como influentes na integração organizacional. Estes autores (2011), concluíram que eram as pessoas com deficiência, com menos tempo de serviço, que procuravam e aceitavam mais ajuda dos colegas de equipa e dos seus supervisores.

A socialização, segundo Kulkarni e Hall (2011) é um processo, que quando bem implementado, apresenta resultados cruciais para os profissionais, sejam eles empregadores ou colaboradores. No entanto, a sua má condução poderá ter implicações negativas em dois sentidos: por um lado, para os colaboradores, uma vez que o seu desempenho profissional será reduzido e, consequentemente, existirá uma contenção na ajuda e cooperação com os colegas de trabalho; por outro lado, essas implicações negativas também se refletirão no empregador, pois não será capaz de obter todo o potencial dos seus trabalhadores (Kulkarni & Hall, 2011).

Também Buengeler et al. (2018) desenvolveram um quadro teórico para perceber de que forma os líderes ajudam a moldar o impacto das práticas de diversidade de RH na integração de trabalhadores com deficiência. Os autores (2018) identificaram quatro tipos de reações dos líderes face às práticas de diversidade de RH: eliminação (quando um dos grupos é colocado de parte); compartimentação (os supervisores podem aceitar perante os RH as práticas de diversidade, mas, posteriormente, não as colocam em prática e procedem à abordagem padrão, separando os grupos); integração (quando as práticas de RH estão alinhadas com a perspetiva dos supervisores); agregação (os supervisores têm consciência de que as práticas de diversidade

implementadas pelos RH podem aumentar ou diminuir a eficácia dos trabalhadores e tentam agir em conformidade com as mesmas).

Sequeira, et al. (2006) no contributo para o estudo da inserção social das pessoas com deficiência em Portugal, tiveram como principal objetivo estudar as perceções de diversas pessoas relativamente ao emprego da PcD. Através de uma metodologia quantitativa e de uma amostra de 1052 inquiridos (empregadores, técnicos com experiência na área da integração da PcD, organizações e a própria PcD), concluíram que a maioria das pessoas consideram que os empregadores “aceitam muito pouco” as pessoas com deficiência, que a adaptação da deficiência é “algo difícil” e que a aceitação da PcD, por parte dos empregadores, é “muito pouca” (Sequeira et al., 2006). Os autores (2006) observam uma contradição nas atitudes, face à PcD, na sociedade portuguesa. Essa contradição é fundamentada através existência de uma perceção social positiva da PcD e, simultaneamente, uma discriminação em matéria de contratação e desenvolvimento deste grupo. Isto significa que embora se reconheça o emprego como o centro da coesão social da PcD na sociedade (Sequeira et al., 2006), na prática, esta perspetiva não é primordialmente aceite como uma condição que garanta um espaço de socialização e desenvolvimento destas pessoas. É percebido como “estranho” que as próprias iniciativas e benefícios concebidos para ajudar as pessoas com deficiência a obter e manter um emprego possam funcionar como barreiras no acesso ao mercado de trabalho (Wegscheider & Guével, 2021).

Retomando as preocupações inerentes à última etapa do ciclo de emprego (**integração**), a segunda preocupação está relacionada com a integração organizacional. Segundo Bonaccio et al. (2019), a adaptação bem-sucedida dos colaboradores com deficiência é determinada, em parte, pela cultura organizacional e pelo clima empresarial.

Embora uma prática de diversidade de RH tenha como objetivo fomentar a inclusão do grupo-alvo, os supervisores podem, ou não, transmiti-las, ou transmiti-las de forma inadequada, não difundindo o verdadeiro objetivo e importância da prática. (Buengeler et al., 2018). Os autores desenvolveram um estudo cujo objetivo era analisar quais os efeitos, numa organização, das práticas de diversidade de RH quando promovem, ou não, a inclusão da PcD no local de trabalho. Concluíram que as práticas de RH se revelam ineficazes quando não existe um alinhamento de valores com os supervisores, isto porque: se recusam a apoiar a prática de inclusão; não se identificam com a prática; não percecionam os objetivos por detrás da mesma.

Alguns estudos anteriores forneceram conclusões semelhantes. Por exemplo, no estudo de Dwertmann e Boehm (2016), com uma amostra de 1253 colaboradores e 54 unidades de trabalho, investigou-se o papel do clima organizacional inclusivo como um fator controlável e

potencial para travar os efeitos negativos da relação entre a PcD com os colegas de trabalho e chefias. Os autores, com base nas concepções de Shore et al. (2011), caracterizaram ambientes de trabalho inclusivos como espaços constituídos por sentimentos de pertença onde todos são *insiders* e é respeitada a singularidade de cada um, sendo encorajados a manter a sua identidade no grupo. Por outras palavras, um clima empresarial inclusivo é aquele que integra todos os colaboradores na vida social da organização, tem em consideração as perspetivas dos mesmos nas tomadas de decisão e tem medidas associadas a práticas de emprego justas (recrutamento imparcial, avaliação de desempenho e práticas de promoção) (Dwertmann & Boehm, 2016).

Mais recentemente, Heera e Maini (2019) estudaram especificamente os fatores organizacionais que afetam a inclusão de pessoas com deficiência no local de trabalho, na perspetiva dos empregadores. Através de um inquérito, recolheram uma amostra de 108 inquiridos que tiveram experiência de trabalho com a PcD. Concluíram que a cultura inclusiva é dos fatores predominantes, em conjunto com o compromisso da gestão de topo, adaptação ao local de trabalho e preparação para lidar com a PcD.

2.3. Os benefícios da contratação de pessoas com deficiência

A deficiência foi entendida como uma forma de exclusão social e económica. Por isso, a política de apoio à deficiência centrou-se, por um lado, na criação de regulamentos e benefícios sociais específicos e, por outro lado, na criação de medidas ocupacionais ou serviços de reabilitação (Wegscheider & Guével, 2021). Diversos estudos empíricos sugerem que empregar pessoas com deficiência pode contribuir, significativamente, para o sucesso da organização (Ball et al., 2005; Samant et al., 2009 como citado em Devi & Heera, 2016).

Segundo Ang (2017), com base nas concepções de Samant et al. (2009), os empregadores têm reconhecido a necessidade de contratar pessoas com deficiência em virtude da responsabilidade social e da resposta direta positiva dos clientes.

No entanto, os benefícios referidos na literatura sobre empregar pessoas com deficiência devem ser também reconhecidos para contrabalançar muitos dos fatores inibidores e preocupações apontadas aquando do subcapítulo anterior. Segundo Ang (2017) a literatura sugere que os benefícios em integrar a PcD recaem numa melhor mão de obra que pode impulsionar os resultados positivos da empresa, bem como na melhoria da sua imagem corporativa.

Cada vez mais, os estudos desenvolvidos sobre a integração profissional da PcD no mercado de trabalho e a literatura daí proveniente, têm sugerido consistentemente que

trabalhadores com deficiência contribuem para uma melhor mão de obra, uma vez que apresentam melhores níveis de assiduidade (Chomka, 2004 como citado em Ang, 2017) e taxas de rotação mais baixas (Hull, 2007 como citado em Ang, 2017), comparativamente com os trabalhadores sem qualquer deficiência. Além dos trabalhadores com deficiência serem leais e empenhados (Fraser et al., 2011 como citado em Ang, 2017), têm demonstrado cada vez mais serem uma mão de obra produtiva (Houtenville & Kalargyrou, 2012 como citado em Ang, 2017). Alguns estudos anteriores forneceram conclusões semelhantes. Por exemplo, o estudo desenvolvido por DuPont (1990), enunciado por Ang (2017), revelou que, em média, a maioria dos trabalhadores com deficiência apresentavam um melhor desempenho profissional, comparativamente com os trabalhadores sem deficiência.

Tendo em conta o acima exposto, é possível subentender que empregar trabalhadores com deficiência ajuda a melhorar o desempenho organizacional e a rentabilidade, mas também proporciona uma melhor imagem da empresa através do seu desempenho perante a responsabilidade social (Ang, 2017). De forma semelhante, Hall et al. (2008) argumentam, com base numa análise empírica, que ao longo do ciclo de emprego, os trabalhadores com deficiência não devem ser motivo de preocupação para os empregadores. Pelo contrário, os empregadores seriam sensatos em fazer uso desta mão-de-obra, tendo em conta o retorno dos investimentos proporcionados pelas práticas organizacionais inclusivas (Hall et al., 2008).

Capítulo 3

Metodologia

3.1. Objetivos de estudo

Na presente investigação utilizou-se uma metodologia qualitativa, a fim de se perceber quais os fatores facilitadores e inibidores na integração profissional das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Recorreu-se ao estudo de caso como estratégia de investigação na empresa El Corte Inglés – Grandes Armazéns, uma vez que ele nos permite estudar situações humanas e contextos contemporâneos (Dooley, 2002 como citado em Meirinhos & Osório, 2010).

Assim, foram formuladas questões específicas para a presente investigação, agrupadas em três planos distintos, como de pode verificar no quadro 3.1.

Quadro 3.1 - Questões de Investigação

Plano Organizacional (contexto externo)	<ul style="list-style-type: none">- Perceber qual a importância atribuída à lei nº4/2019 (obrigatoriedade do cumprimento das quotas).- Identificar quais as medidas de apoio ao emprego da PcD utilizadas pela empresa.- Analisar a relação entre a associação de apoio à PcD (OED) e organização (ECI).
Plano Organizacional (contexto interno)	<ul style="list-style-type: none">- Perceber como é feito o processo de recrutamento, seleção e integração da pessoa com deficiência.- Identificar os principais obstáculos que a empresa encontra no processo de recrutamento, seleção e integração.- Identificar os principais fatores que influenciam, por parte da empresa, a contratação da pessoa com deficiência.
Plano da Socialização (relações sociais de trabalho)	<ul style="list-style-type: none">- Perceber como é feito o processo de preparação das chefias e colegas de equipa, por parte da empresa, para a integração da pessoa com deficiência.- Identificar a importância da relação entre as chefias e colegas de equipa e a pessoa com deficiência.- Analisar a perceção das chefias e colegas de equipa face à integração da pessoa com deficiência.
Plano Individual (opiniões e vivências da PcD)	<ul style="list-style-type: none">- Identificar as dificuldades que a pessoa com deficiência reconhece no processo de recrutamento, seleção e integração.- Identificar os fatores facilitadores que a pessoa com deficiência reconhece no processo de recrutamento, seleção e integração.

3.2. Caracterização do estudo de caso

Nesta investigação optou-se pelo estudo de caso da integração profissional de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, especificamente no El Corte Inglés – Grandes Armazéns, localizado em Lisboa.

Inicialmente, torna-se importante clarificar em que consiste o estudo de caso. Entre as várias definições existentes, Thomas (2011), baseado nas concepções de Simons (2009), conclui que no estudo de caso está subjacente o compromisso de estudar a complexidade inerente às situações reais, não se limitando apenas à recolha de dados. Define-se como “(...) uma exploração aprofundada a partir de múltiplas perspetivas da complexidade e singularidade de um determinado projeto, política, instituição, programa ou sistema num contexto de vida real” (Simons, 2009 como citado em Thomas, 2011, p.512). Neste sentido, é a análise de pessoas, eventos, instituições ou outros sistemas que são estudados por um ou mais métodos.

Utilizou-se esta estratégia de investigação, uma vez que o “porquê” e principalmente o “como” são as questões centrais para analisar a integração profissional das pessoas com deficiência num contexto real, sem manipular o comportamento das pessoas que estão na organização e que participarão no estudo (Yin, 2003 como citado em Baxter & Jack, 2008).

Quanto à determinação do tipo de estudo de caso, a presente investigação insere-se em dois tipos: descritivo e intrínseco. Descritivo, pois será descrito o processo de integração profissional das pessoas com deficiência e o contexto real em que ocorreu (Yin, 2003 como citado em Baxter & Jack, 2008). Intrínseco, associado à intenção de compreender melhor o caso do El Corte Inglés – Grandes Armazéns (Baxter & Jack, 2008).

3.2. Instrumentos de recolha de dados

Para proceder à recolha de dados e com o objetivo de recolher o máximo de informação utilizou-se uma relação entre: análise documental, observação, notas de campo e entrevistas (Anexo A).

É através da análise documental, que conseguimos recolher um contexto externo à investigação, bem como construir um contexto de pesquisa (Gonçalves, 2014). A presente investigação não é exceção e, por isso mesmo, pela necessidade de adquirir mais conhecimento de trabalhos anteriores, recorreu-se à investigação documental que nos “(...) propõe um processo lógico para a consulta das referências gerais (...)” (Fortin, 2003 como citado em Gonçalves, 2014, p. 4) sobre a temática em análise.

A documentação utilizada proveio de relatórios da empresa (Responsabilidade Social Corporativa; Relatório Não Financeiro), legislação e estudos pertinentes de autores que se debruçaram sobre a temática em questão. Neste sentido, as leituras possibilitaram a realização de um enquadramento às entrevistas.

É fundamental que, através das entrevistas, consigamos pensar em dimensões que até então não teríamos pensado, alcancemos pistas de reflexão e conheçamos a realidade que

pretendemos saber (Quivy & Campenhoudt, 1998). Para isso, é importante que as mesmas decorram de uma forma aberta e flexível, evitando questões demasiado precisas (Quivy & Campenhoudt, 1998).

No âmbito do estudo realizaram-se 7 entrevistas semiestruturadas, com o auxílio de guiões previamente elaborados: responsável de recursos humanos pela inclusão da PcD (ver anexo C); diretor de recursos humanos do El Corte Inglés (ver anexo D); representante de uma instituição (ver anexo E); uma chefia (ver anexo F); um colega de equipa (ver anexo G); duas pessoas com deficiência (ver anexo H). Todas os intervenientes, voluntariamente, assinaram um consentimento informado onde eram explicados os objetivos da presente investigação. O consentimento informado permitiu a gravação das entrevistas e a divulgação de informação disponibilizada por cada um, tendo estes a possibilidade de se retirar a qualquer momento.

Como técnica complementar utilizou-se a observação cujo campo de análise foi o departamento de RH do ECI, direcionado ao processo de recrutamento, seleção e integração da PcD e as reuniões com as Instituições que acolhem as pessoas com deficiência. Tinha-se como objeto os acontecimentos particulares associados à PcD, nomeadamente as suas redes de comunicação, as relações com colegas de equipa e o seu processo de recrutamento.

3.3. Procedimento e método de recolha de dados

O primeiro contacto com o El Corte Inglés – Grandes Armazéns foi feito no dia 01 de outubro de 2020, por e-mail, com o objetivo de comunicar a ideia inicial de investigação e perceber junto da organização a disponibilidade para a colaboração. Após a aprovação por parte da direção do departamento de RH da empresa, o contacto foi sempre contínuo e sustentado através de e-mails e deslocações ao ECI. Essas visitas eram agendadas consoante as situações de integração profissional de pessoas com deficiência que ocorriam, ou através da participação da responsável pela diversidade e inclusão e a dos recursos humanos em fóruns, conferências e entrevistas.

As entrevistas foram realizadas em dois contextos distintos: presencialmente, (departamento dos recursos humanos do El Corte Inglés) e à distância (através da aplicação Microsoft Teams) devido ao momento da vivência da pandemia provocada pela Covid-19. A intermediária para o agendamento de todas as entrevistas foi a responsável pela área de diversidade e inclusão da empresa. O procedimento foi o seguinte: existia uma reunião prévia sobre quem faria, ou não, sentido entrevistar; a responsável pela área de diversidade e inclusão da empresa articulava diretamente com a pessoa que seria entrevistada para a contextualizar;

posteriormente eram-me fornecidos os contactos das mesmas para que eu procedesse ao agendamento das entrevistas. As entrevistas foram realizadas entre 1 de fevereiro 2021 e 30 de junho de 2021.

Capítulo 4

Apresentação, análise e discussão de resultados

Recorreu-se à análise de conteúdo para o tratamento da informação recolhida nas entrevistas. A análise de conteúdo é definida como uma técnica de investigação que “(...) permite a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação (...)” (Berelson, 1952 como citado em Vala, 1986, p.3) a “(...) todo o comportamento simbólico (...)” (Cartwright, 1953 como citado em Vala, 1986, p.3) através de “(...) inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto (...)” (Krippendorff, 1980 citado em Vala, 1986, p.3). Segundo Vala (1986), a análise de conteúdo não é uma técnica que se limita à descrição. Tem sim como objetivo fazer inferências e interpretações com base nas mensagens retiradas, tratar a informação e, posteriormente, atribuir-lhe um sentido (Vala, 1986).

Para a análise dos dados qualitativos, as entrevistas foram transcritas na sua íntegra, através das gravações obtidas, e os dados foram agrupados em categorias e subcategorias de análise (ver anexo B), com base nos planos previamente formulados – organizacional, socialização e individual. A informação foi descrita, em pormenor, interpretando tudo o que foi dito pelos participantes. Procedeu-se à recolha de citações relacionadas com o sentido das questões colocadas. Estas citações apresentavam dimensões variáveis. Neste âmbito de análise, procurou-se interpretar o significado da situação, integrando-a numa categoria. Para outros casos, sempre que tal se justificou, foram criadas categorias adequadas à citação em análise, tornando-se este um processo dinâmico e não fechado em si mesmo. Posteriormente, cada categoria foi dividida em subcategorias que permitiram uma análise mais pormenorizada das citações.

A análise de conteúdo foi sempre acompanhada das informações retiradas do processo de observação, nomeadamente, das notas de campo.

4.1. Plano organizacional (contexto externo)

Relativamente ao plano organizacional, no que concerne à questão de investigação “Perceber qual a importância atribuída à lei nº4/2019 (obrigatoriedade do cumprimento das quotas)”, verificou-se que as recentes medidas legislativas permitiram uma maior abertura à integração das pessoas com deficiência nas empresas. A informação retirada das entrevistas e das observações realizadas levou-nos a considerar que a legislação é um fator facilitador na integração da PcD no mercado de trabalho. No entanto, note-se que a obrigatoriedade face ao cumprimento de quotas poderá ter também consequências negativas na integração da PcD nas

empresas. Contratar a PcD com o fim único de cumprir a quota poderá desviar o verdadeiro objetivo da medida legislativa que é a integração destas pessoas. Neste sentido, a medida legislativa deve ser vista como um início e não um fim para a integração deste grupo, visto que após a contratação é necessário que a pessoa se sinta devidamente acompanhada e útil na empresa, caso contrário a integração não é cumprida. Estes resultados vão ao encontro de uma das ideias de Couto (2019), que refere a relevância da legislação de medidas de antidiscriminação e a de medidas associadas à diminuição de barreiras atitudinais e ambientais. No quadro 4.1. são apresentadas citações representativas da informação recolhida sobre este assunto no trabalho de campo.

Esta legislação, que representa a obrigação legal mais recente e com maior impacto para as empresas na contratação da PcD, foi um estímulo positivo para a integração destas pessoas face ao desemprego que se sentiu desde o início da pandemia. De acordo com a publicação do Jornal Nacional de 29 de junho (Machado, 2021), embora se tenha assistido a um aumento significativo da taxa de desemprego na população em geral, a lei das quotas foi determinante para salvaguardar um pior cenário, neste grupo, desde a pré pandemia. Neste momento, a obrigatoriedade de estar em conformidade com a legislação poderá ser o impulsionador inicial mais frequente das empresas para a contratação da PcD.

Quadro 4.1 - Evidências observadas e relatadas face à implementação das quotas

Fonte	Interveniente	Citação
Entrevista	Responsável da área de integração e diversidade do El Corte Inglés	<i>É (...) importante haver a lei das quotas. Aliás, se não fosse a lei das quotas nem havia tanta informação à volta da diversidade; fazê-lo pelo cumprimento de quota e depois não haver aquele acompanhamento, integração (...) não vai resultar porque não se sente integrada [PcD].</i>
Entrevista	Representante da associação OED	<i>Para mim faz sentido que exista a lei das quotas.</i>
Observação (Fórum Recrutamento Inclusivo)	Representante da IPSS CADIN	<i>As melhores experiências que tenho tido na integração profissional das pessoas são as das empresas a quem não lhes interessa preencher quotas.</i>

No que diz respeito à questão de investigação “Analisar a relação entre a associação de apoio à PcD (OED) e organização (ECI)” denota-se o papel fundamental das instituições que apoiam a PcD, na sua integração em contexto laboral e na relação com as empresas empregadoras. Por um lado, são, muitas vezes, a fonte de recrutamento dos empregadores, e o

elemento principal que ajuda a fazer o *match* com a função. Numa das visitas realizadas ao ECI observou-se que antes da entrevista com a PcD, foi a responsável da OED que fez o enquadramento prévio, junto da técnica de recursos humanos do ECI, do percurso profissional e condição física do candidato. Como já referido anteriormente, a OED é uma das 30 instituições que articula com o ECI para a integração da PcD. Prestam diversos serviços, entre eles, a informação e sensibilização de potenciais empregadores, análise e adaptação de postos de trabalho e recrutamento e pré-seleção de candidatos (OED, 2021).

Por outro lado, as associações de apoio são aquelas que, junto das empresas, desmitificam preconceitos, arranjam soluções e atenuam receios por parte dos empregadores face ao desconhecido. À face do exposto, poderemos considerar a relação entre as associações que apoiam a PcD e as organizações empregadoras um fator facilitador. Esta relação poderá aumentar as possibilidades de recrutamento da PcD.

Aqui, verificamos uma função bilateral por parte da OED, uma vez que presta apoio aos empregadores através do recrutamento e pré-seleção de candidatos (ver subcapítulo 1.3.), ao mesmo tempo que apoia a PcD no desenvolvimento de competências socioprofissionais e na procura de emprego. A título ilustrativo ver o quadro 4.2.

Quadro 4.2 - Evidências observadas e relatadas face à relação entre a instituição de apoio à PcD (OED) e organização (ECI)

Fonte	Interveniente	Citação
Observação (Fórum Recrutamento Inclusivo)	Representante da empresa ACCENTURE	<i>(...) parcerias com associações para conseguirem o match (...).</i>
Entrevista	Representante da associação OED	<i>E nós estamos ali... para criar soluções para aquilo que eles pensam ser um problema e que na realidade poderá não ser problema nenhum.</i>
Entrevista	Diretora dos Recursos Humanos do El Corte Inglés	<i>O papel das associações/instituições para mim é o mais importante (...) preparar os candidatos para estas novas funções, aprenderem a socializar (...).</i>
Entrevista	PcD: Operadora de Caixa no El Corte Inglés	<i>(..) OED. A partir daí comecei a ter a formação para a procura de empregos, o que é que nós devemos ser numa entrevista e tudo mais. E foi espetacular até porque eu não tinha conhecimento nenhum do mundo das pessoas com incapacidade, com deficiência (...).</i>
Entrevista	PcD: Serviço de Apoio ao cliente	<i>(...)Fui à procura de uma instituição que me pudesse apoiar (...)sei que a OED também dá alguma formação, prepara as pessoas para o mercado de trabalho então busquei esta oportunidade.</i>

Em relação à questão de investigação “Identificar quais as medidas de apoio ao emprego da PcD utilizadas pela empresa.” notamos que o ECI não recorre a quaisquer medidas de apoio. Na opinião dos entrevistados, as medidas de apoio ao emprego desenvolvidas pelo IEFP envolvem um processo demasiado burocrático e moroso. Esta ideia parece ir no sentido dos dados apresentados no ODDH (2019) em que a medida de apoio providenciada pelo IEFP (Adaptação ao Posto de Trabalho e Eliminação de Barreiras Arquitetónicas) nunca compreendeu mais do que 10 pessoas no período de 2011 a 2018. Isto pode estar relacionado com a informação retirada dos testemunhos, na medida em que a complexidade burocrática inerente ao processo pode funcionar como um obstáculo.

É importante clarificar que estas medidas podem não ser muito atrativas para grandes empresas que possuem vários recursos. No entanto, note-se que de acordo com a responsável da área de integração e diversidade do ECI, para pequenas e médias empresas, as medidas podem ser um elemento importante para alavancar o processo de integração da PcD. No quadro 4.3. são apresentadas citações representativas da informação recolhida sobre este tema durante as entrevistas.

Quadro 4.3 - Evidências observadas e relatadas face às medidas de apoio para a integração de pessoas com deficiência

Fonte	Interveniente	Citação
Entrevista	Responsável da área de integração e diversidade do El Corte Inglés	<i>(...) são muito burocráticos, de acesso complicado (pausa) e... não vão de acordo às exigências do setor privado; (...) acredito que para uma pequena empresa, poder realmente contar com um apoio financeiro, por exemplo para construir uma rampa de acesso ao seu local de trabalho, possa fazer toda a diferença entre contratar ou não uma pessoa com mobilidade reduzida.</i>
Entrevista	Representante da associação OED	<i>o IEFP é uma máquina muito grande, muito burocrática, e às vezes demora algum tempo (...) E isso aí pode funcionar como um travão</i>

4.2. Plano organizacional (contexto interno)

No que concerne à questão de investigação “Perceber como é feito o processo de recrutamento, seleção e integração da pessoa com deficiência” não foi possível, através dos testemunhos, identificar uma linha restrita de procedimentos, uma vez que este processo varia de pessoa para pessoa. Como já referido anteriormente, as associações de apoio à PcD são a principal fonte de recrutamento do ECI. Cruzando os testemunhos recolhidos com as observações realizadas, percebe-se que existe um trabalho multidisciplinar na empresa, nomeadamente entre as

instituições que apoiam a PcD, responsáveis de recrutamento do ECI e o seu departamento de higiene e segurança no trabalho. Este trabalho em equipa e multidisciplinar foi evidenciado através da observação e das entrevistas. Numa das observações de campo realizadas, percebemos que a entrevista foi conduzida de forma natural, semelhante a outras, uma vez que a pessoa com deficiência em causa conseguia manter uma conversa clara e assertiva. Por outro lado, se falássemos de uma pessoa surda seria necessária a existência de um intérprete.

Se o objetivo for integrar a pessoa com deficiência no mercado de trabalho, então o processo de recrutamento e seleção não deve estar dissociado desse objetivo. Esta condição levou-nos a inferir que existem aspetos do processo de recrutamento e seleção que são os mesmos, independentemente do perfil do candidato ao emprego. No entanto, existem diversas medidas e condições de trabalho que têm que ser planificadas, em equipa, e adaptadas para a eficaz integração da PcD. (ver quadro 4.4.).

Através dos testemunhos recolhidos, percebemos também que a relação contratual da PcD no El Corte Inglés se baseia na perceção de continuidade. Ou seja, para a empresa é importante reter uma PcD que realizou um estágio e, posteriormente, formalizar um contrato de trabalho. A título ilustrativo ver o quadro 4.4.

Quadro 4.4 - Evidências observadas e relatadas face ao processo de recrutamento, seleção e integração da PcD

Fonte	Interveniente	Citação
Entrevista	Responsável da área de integração e diversidade do El Corte Inglés	<i>Varia de pessoa para pessoa. A realidade é essa. Se falamos de uma pessoa com deficiência, por exemplo, surda, há uma preocupação durante todas as fases de garantir um intérprete. (...) não há aqui um padrão; quando falamos de estágios, anualmente, podemos ter na empresa entre 40 e 50 estágios, mas só estágios. Tem data de início e de fim. Muitos desses estagiários acabam por ser contratados. (...)</i>
Entrevista	Diretora dos Recursos Humanos do El Corte Inglés	<i>(...) trabalho conjunto entre os responsáveis das instituições, os responsáveis de recrutamento, os médicos do trabalho e a técnica de segurança e higiene no trabalho, que planificam as adaptações necessárias para a formação e integração no novo posto de trabalho</i>
Entrevista	PcD: Operadora de Caixa no El Corte Inglés	<i>(...) nós fizemos (...) o percurso de saber se eu conseguia sentar-me na cadeira, se eu conseguia passar os produtos... A OED tem uma terapeuta ocupacional que mede tudo para ver se a coluna ficava bem e tudo mais e tinha então aquela técnica [do ECI] que é da saúde...; porque tinham que ter um banquinho para mim.</i>

Em relação à questão de investigação “Identificar os principais obstáculos que a empresa encontra no processo de recrutamento, seleção e integração” verificamos que a pandemia é, neste momento, o grande fator inibidor para a empresa. O foco das empresas não é, neste momento, a integração da PcD, mas sim manter postos de trabalho. Este cenário pode mostrar-se contraditório face ao referido no Jornal Nacional (Machado, 2021), apresentado no subcapítulo anterior. Isto poderá significar que, efetivamente, a medida legislativa que estipula as quotas de contratação resulta para a PcD, mas poderá constituir um constrangimento, neste momento de pandemia, para o empregador que enfrenta outras dificuldades económicas e sociais.

No entanto, identificamos alguns fatores transversais a diversas empresas através da observação do fórum de recrutamento inclusivo (FRI). Um dos principais fatores inibidores identificados foi o preconceito, enraizado no mundo corporativo, associado à falta de informação. O estigma face à eventual falta de produtividade, competências e fraco desempenho da PcD poderá significar um dos principais inibidores da promoção da empregabilidade inclusiva. As medidas exigidas neste âmbito vão ao encontro dos fatores apresentados por Bonaccio et al. (2019), como uma das principais preocupações dos empregadores na fase de seleção do ciclo de emprego. Também Devi e Heera (2016) alegaram a falta de produtividade no desempenho profissional da PcD como um receio dos empregadores. Estas ideias pré-concebidas vão no sentido do exposto na literatura onde se identificam as barreiras, nomeadamente as atitudinais, que excluem este grupo da participação na sociedade (Harris & Enfield, 2003). No entanto, no caso particular do ECI, o fator produtividade não tem sido impeditivo para a contratação da PcD, nem o seu receio inicial enquanto empregador. A título ilustrativo ver o quadro 4.5.

Considerando as opiniões dos participantes, os registos de observação direta e os diversos testemunhos recolhidos, percebe-se que o recrutamento “clássico” não funciona para as pessoas com deficiência, podendo ser considerado como um fator inibidor. A especificidade do processo de recrutamento da PcD, que confronta o recrutamento “clássico”, é referida por Bonaccio et al. (2019) como a primeira fase do ciclo de emprego que preocupa os empregadores. Existe a necessidade de alterar a abordagem comum de recrutamento, bem como as fontes de recrutamento e os instrumentos utilizados que condicionam a acessibilidade da PcD às empresas. Para além disso, muitas vezes, são pedidas as *soft skills* que só se fortalecem em torno da socialização e que, muitas vezes, a PcD ainda não desenvolveu. A título ilustrativo ver o quadro 4.5.

Quadro 4.5 - Evidências observadas e relatadas face aos obstáculos durante o processo de recrutamento, seleção e integração

Fonte	Interveniente	Citação
Entrevista	Responsável da área de integração e diversidade do El Corte Inglés	<i>Nos dias de hoje é estarmos fechados. Temos as lojas fechadas, objetivamente a prioridade das empresas hoje é a sua própria viabilidade económica e a manutenção dos postos de trabalho que têm.</i>
Entrevista	Representante da associação OED	<i>(...) O maior receio é: como é que eu vou lidar com (...) a conotação negativa que havia sempre ligada à deficiência; Muitas vezes têm receio da produtividade.</i>
Entrevista	Chefe da linha de caixas do supermercado (ECI) – supervisor PcD	<i>(...) os que nos têm chegado [PcD] conseguem ter a mesma produtividade do que uma pessoa sem deficiência (...).</i>
Observação (Fórum Recrutamento Inclusivo)	Representante da IPSS CADIN	<i>As principais dificuldades na inclusão das pessoas com deficiência estão no processo clássico de recrutamento, seleção e triagem curricular. (...) Os empregadores procuram soft skills e pedem-nas a estas pessoas. É difícil que estas pessoas as tenham: comunicar, trabalhar em equipa, ser responsável, etc.</i>
Entrevista	PcD: Operadora de Caixa no El Corte Inglés	<i>Nas associações. Até porque muitas pessoas agora com deficiência já não perdem tempo a enviar currículos (...) é melhor ir logo à associação, a associação tem as parcerias, sabem tudo, é mais fácil para não estar a cabeça a “esquentar”. (...) A mim nunca funcionou [processo clássico de recrutamento].</i>

Relativamente à questão de investigação “Identificar os principais fatores que influenciam, por parte da empresa, a contratação da pessoa com deficiência” percebe-se o alinhamento com a gestão de topo. Uma liderança, ao nível da gestão de topo, envolvida com o compromisso da integração da PcD no contexto organizacional. Este compromisso poderá constituir uma condição que permitirá criar oportunidades para uma melhor compreensão e respeito pela PcD.

Esta articulação também foi apontada por Heera e Maini (2019) como um fator organizacional que afeta a inclusão de pessoas com deficiência no local de trabalho. Assim, sendo o alinhamento positivo, poderá constituir um fator facilitador e o primeiro passo na integração da PcD no mercado de trabalho (ver quadro 4.6.).

Percebe-se que o ECI apresenta uma cultura inclusiva muito enraizada, proveniente de vários anos de trabalho na área da inclusão. A este nível, existe um aumento no cuidado e preocupação pelo bem-estar dos stakeholders. Para o ECI a gestão dos *stakeholders* na temática da integração profissional da PcD poderá permitir, como mencionado por Ang (2017) a

construção de uma imagem corporativa positiva. Os *stakeholders* poderão ser os próprios clientes, mas também outras empresas que estão a iniciar na área de integração da PcD. Percebe-se que a reputação organizacional poderá influenciar de forma positiva a contratação da PcD (ver quadro 4.6.). Assim, com base nos testemunhos recolhidos, podemos afirmar que o ECI tem uma cultura organizacional inclusiva, baseada no respeito mútuo e reconhecimento das diferenças individuais. Esta condição permite que a adaptação da PcD seja bem-sucedida, como refere Bonaccio et al. (2019). Este resultado parece ir ao encontro do defendido por Dwertmann e Boehm (2016) de que em ambientes de trabalho inclusivos é respeitada a singularidade de cada um, e de Heera e Mani (2019), que referem que a cultura organizacional é um dos fatores que mais afeta a integração da PcD nas organizações.

Se nos focarmos apenas nos testemunhos recolhidos não haverá lugar a dúvidas quanto à importância da sensibilização e da acessibilidade na integração da PcD no mercado de trabalho. Os testemunhos recolhidos apontam para que as ações de sensibilização sejam um passo importante para criar um clima interno de aceitação da deficiência, permitindo combater atitudes estereotipadas dos empregadores. Bezrukova et al. (2012) sublinha ainda que estas ações podem ensinar os colaboradores a trabalhar eficazmente com outros que apresentam características diferentes. O ECI realiza sessões internas de sensibilização, sendo que os testemunhos salientam que estas ações devem ter início antes do processo de recrutamento, constituindo um processo dinâmico e sempre em progresso.

A acessibilidade ao nível da inadaptação ao posto de trabalho é referida por Harris e Enfield (2003), como uma barreira ambiental. Assim, quando é garantido que o espaço físico está adaptado às necessidades da PcD (Couto, 2019), isso poderá constituir um fator facilitador na integração da PcD. A título ilustrativo (ver quadro 4.6.).

Enquanto a gestão de topo e a cultura organizacional são fatores que influenciam as empresas na contratação da PcD, a sensibilização e a acessibilidade facilitam o posterior processo de integração da PcD.

Quadro 4.6 - Evidências observadas e relatadas face aos fatores que influenciam a contratação da PcD, por parte da empresa

Fonte	Interveniente	Citação
Entrevista	Responsável da área de integração e diversidade do El Corte Inglés	<i>(...) tem de haver uma direção alinhada com estes temas [gestão de topo]; temos sempre a decorrer ações [de sensibilização]. Isto vamos fazendo sempre e a nível geral.; quando falamos em adaptações temos tendência em pensar apenas nas físicas, essas são as menos (pausa) são as mais fáceis. Um horário que tem de ser mexido, uma rotação de folga, entre outras.</i>
Entrevista	Representante da associação OED	<i>Portanto no fundo, é sempre um trabalho de sensibilização, tem de começar sempre por aí, uma sensibilização. (...) tem de ser prévia e tem que ser durante; (...) é um crescimento tremendo da equipa técnica, das chefias, dos colegas (...) e é um crescimento em termos também de rentabilidade e produtividade, porque estas pessoas são produtivas. Precisam de estar no lugar certo (...) respeitando as suas capacidades, respeitando aquilo que elas podem fazer.</i>
Entrevista	Diretora dos Recursos Humanos do El Corte Inglés	<i>Muito positivo, os clientes já nos identificam como uma empresa inclusiva e já consideram normal ter estas pessoas especiais. As nossas práticas são reconhecidas pelos nossos parceiros, somos um exemplo destas boas práticas, sendo convidados muitas vezes para falar sobre as mesmas em vários eventos externos. Este último ano de 2020 pediram-nos ajuda vários concorrentes para explicarmos como conseguimos chegar ao nível que estamos.</i>

4.3. Plano da socialização

A PcD, como já mencionado anteriormente, é um grupo que enfrenta diversas barreiras sociais (Kulkarni & Hall, 2011). Cruzando os testemunhos recolhidos e as observações realizadas com a literatura, percebe-se que a integração é a fase do ciclo de emprego mais importante para a PcD e uma das maiores preocupações dos empregadores (Bonaccio et al., 2019).

Relativamente ao plano da socialização, no que concerne à questão de investigação “Perceber como é feito o processo de preparação das chefias e colegas de equipa, por parte da empresa, para a integração da pessoa com deficiência” verificou-se que existe um encadeamento de informação aquando da integração da PcD. Numa primeira fase existem as ações de sensibilização que o ECI realiza de forma sistemática. Numa segunda fase, já na integração da PcD, existe uma reunião com o chefe de equipa do departamento que a PcD irá

integrar. Por fim, é o próprio chefe de equipa que informa a equipa, fazendo um enquadramento geral do perfil da PcD bem como da sua deficiência (ver quadro 4.7).

Quadro 4.7 - Evidências observadas e relatadas face ao processo de preparação das chefias e colegas de equipa

Fonte	Interveniente	Citação
Entrevista	Responsável da área de integração e diversidade do El Corte Inglés	<i>(...) em todas as fases fazemos a devida sensibilização com a equipa, tutor e chefia que o vai receber.</i>
Entrevista	Chefe da linha de caixas do supermercado (ECI) – supervisor PcD	<i>(...) há uma reunião comigo (...) Por norma tento sempre perceber quem é que vai para a linha [de caixa], que tipo de deficiência é que tem (...) qualquer pessoa que seja integrada na nossa equipa é sempre apresentada à equipa toda consoante os turnos. (...); portanto isto tem muito a ver com o tipo de deficiência.</i>
Entrevista	Colega de equipa da PcD: operador de caixa	<i>Eu sempre aprendi (...) aqui a estarmos sempre prontos a receber o próximo que chegar (...) é igual [receber uma pessoa com ou sem deficiência].</i>

Relativamente à questão de investigação “Identificar a importância da relação entre as chefias e colegas de equipa e a pessoa com deficiência.” verificou-se que quer a relação da PcD com a chefia como com os colegas de equipa, se revelou um determinante para a boa integração da mesma. Dada a importância que a literatura lhe atribui, a socialização, nomeadamente as relações sociais entre PcD, chefia e colegas de equipa, poderá constituir um fator facilitador e influente na integração organizacional da PcD (Kulkarni & Hall, 2011). Através dos testemunhos recolhidos percebemos que a relação é essencialmente de cooperação, refletindo-se nos domínios intralaboral (por exemplo, no atendimento ao público) e extralaboral (por exemplo, nas pausas de almoço).

Percebe-se ainda que existe recetividade por parte da equipa, fazendo com que a própria PcD, por vezes, se sinta mais à vontade com os colegas do que com a chefia, uma vez que é com eles que passam mais tempo (ver quadro 4.8).

Quadro 4.8 - Evidências observadas e relatadas face à relação entre as chefias, colegas de equipa e a PcD

Fonte	Interveniente	Citação
Observação (Fórum Recrutamento Inclusivo)	Representante da Accenture	<i>Neste momento existe um matching entre os gestores e as pessoas com deficiência, mas não existem entre as equipas e a pessoa com deficiência. Esta ultima é fundamental pois são as equipas que vão lidar diariamente com estas pessoas.</i>
Entrevista	Chefe da linha de caixas do supermercado (ECI) – supervisor PcD	<i>Normalmente eles [PcD] começam a perguntar mais aos operadores. Eu (...) quando sinto ali qualquer coisa [errada] tento puxar por eles para tentar perceber o que é que se vai passando; (...) devem ter as mesmas oportunidades que nós.</i>
Entrevista	Colega de equipa da PcD: operador de caixa	<i>sim, a gente combinava a... convívios... a gente almoçava junta, ou tomava o pequeno-almoço; quando é termos de carrinhos [trazem mais produtos e ao ensacar os sacos ficam muito pesados], já essa parte ele [PcD] não consegue fazer somos nós que damos um “apoiozinho”.</i>

No que concerne à questão de investigação “Analisar a perceção das chefias e colegas de equipa face à integração da pessoa com deficiência”, do ponto de vista organizacional, percebe-se uma humanização das relações de trabalho. Integrar a PcD poderá contribuir para a felicidade das mesmas e da própria organização, proveniente do envolvimento que nasce nestas equipas. O que nos levou a considerar que a integração da PcD poderá contribuir para reforçar o clima organizacional inclusivo porque origina mais empatia entre as equipas e, eventualmente, uma maior humanização das relações de trabalho, o que poderá gerar maior propósito no trabalho e orgulho em trabalhar para empresa (ver quadro 4.9.). Este facto parece ir ao encontro do referido por Ang (2017) e (Kulkarni & Hall, 2011) que consideram que as empresas que incentivam a contratação da PcD incutem nas equipas sentimentos de pertença mais fortes e maior predisposição para cooperar com colegas.

Através dos testemunhos, quer da chefia quer da equipa, percebe-se se existe uma reação de apoio quando a PcD entra na equipa (ver quadro 4.9.). Isto parece ir no sentido da ideia defendida por Buengeler et al. (2018) de que as práticas de RH devem estar alinhadas com os processos de liderança para que a integração da PcD seja bem sucedida.

Quadro 4.9 - Evidências observadas e relatadas face à percepção das chefias e colegas de equipa face à integração da PcD

Fonte	Interveniente	Citação
Entrevista	Chefe da linha de caixas do supermercado (ECI) – supervisor PcD	<i>É uma aprendizagem todos os dias. (...) é gratificante ver o esforço deles, a dedicação deles(...) Quero dizer que é muito gratificante trabalhar com (...) pessoas com deficiência; acabamos por respeitar mais as pessoas no nosso dia a dia (...).</i>
Entrevista	Colega de equipa da PcD: operador de caixa	<i>Eu achei ótimo porque dão oportunidade às pessoas (...). Quando eu vou para casa fico feliz, fico contente porque eu digo realmente às vezes queixamo-nos por tão pouco, a gente tá tão bem e a gente não sabe.</i>

4.4. Plano individual

Por forma a que se conseguisse recolher informação pertinente para analisar o plano individual (vivências e opiniões da PcD), foram recolhidos os testemunhos de dois colaboradores do ECI, com deficiência física: nanismo e dismetria do membro inferior esquerdo.

Os testemunhos recolhidos parecem ir no mesmo sentido dos resultados dos estudos realizados por Ang (2017) em que um dos benefícios de integrar a PcD recai, essencialmente, numa melhor mão de obra que pode impulsionar resultados positivos na empresa e que, segundo Chomka (2004), apresentam melhores níveis de assiduidade (ver tabela 4.10). Os resultados obtidos através dos testemunhos demonstram que poderá existir um certo comportamento de cidadania organizacional, por parte da PcD. Este comportamento poderá desenvolver emoções positivas na empresa, uma vez que existe uma maior pré-disposição por parte da PcD para colaborar, da forma mais produtiva, através das suas funções. Como consequência poderá existir um sentimento de lealdade por parte da PcD para com a empresa (ver quadro 4.10).

Quadro 4.10 - Evidências observadas e relatadas face aos benefícios, para o empregador, de integrar a PcD nas organizações

Fonte	Interveniente	Citação
Entrevista	PcD: Operadora de Caixa no El Corte Inglés	<i>estou... super feliz. Sentia-me com autonomia. Parecia que eu não ficava cansada, mesmo que eles me pedissem mais uma hora eu fazia porque sentia que... que tinha que fazer isso (...);</i>
Entrevista	PcD: Serviço de apoio ao cliente	<i>eu começo a trabalhar às 09h, no entanto chego sempre um bocadinho mais cedo, prefiro assim, tendo em conta as minhas limitações, por isso prefiro sair mais cedo de casa, não ter grandes preocupações e andar na minha passada normal.</i>

Em relação à questão de investigação “Identificar as dificuldades que a pessoa com deficiência reconhece no processo de recrutamento, seleção e integração” distinguimos quatro dificuldades. Por um lado, observou-se que a PcD sente que existe ainda uma desconfiança por parte das empresas face à sua capacidade profissional. Por outro lado, e como já mencionado no subcapítulo 4.2. o próprio processo de recrutamento clássico (responder a anúncios pela internet; entrevistas padrão ajustadas a pessoas sem deficiência, etc) não está adequado para a PcD. Também a incapacidade das empresas, que mesmo que estejam preparadas para receber a PcD numa primeira instância, não têm estruturas físicas (elevadores; rampas; portas leves, etc) e tecnológicas (recursos de reconhecimento por voz; impressoras em braile, etc) para abranger todo o tipo de deficiência. Por fim, as dificuldades associadas aos próprios limites que a PcD coloca às suas capacidades. A título ilustrativo ver o quadro 4.11.

Quadro 4.11 - Evidências observadas e relatadas face às dificuldades reconhecidas pela PcD no processo de recrutamento, seleção e integração

Fonte	Interveniente	Citação
Entrevista	PcD: Operadora de Caixa no El Corte Inglés	<i>Fui chamada para a empresa X. Tivemos até uma entrevista de grupo (pausa) mas foi horrível, não gostei nada (...) Eu entrei e temos aquele sentimento que o tal técnico começou a olhar assim do tipo “o que é que estás aqui a fazer?”; (...) pensar que nós não somos capazes. Mete logo a barreira.</i>
Entrevista	PcD: Serviço de Apoio ao cliente	<i>(...) havia alguns obstáculos por lá [Empresa Y] que (pausa) por exemplo os elevadores não funcionavam muitas vezes e o acesso era através de escadas. Eu tinha dificuldade nas escadas. (...); (...) sinto que tenho que me esforçar muito mais para provar que mesmo com a incapacidade que tenho sou válido; (...) não encontrar uma empresa que seja inclusiva e que tenha mesmo nos seus objetivos, na sua missão, a... essa questão inclusiva é uma outra dificuldade; (...) as pessoas com deficiência é um infortúnio da vida, mas que não deixam de ser pessoas como outras quaisquer.</i>

Relativamente à questão de investigação “Identificar os fatores facilitadores que a pessoa com deficiência reconhece no processo de recrutamento, seleção e integração”, através dos testemunhos recolhidos, observamos que a cultura inclusiva do ECI facilitou o seu processo de integração. Empresas que tenham uma cultura inclusiva estão mais preparadas para receber a PcD. Como já mencionado, esta ideia corrobora o referido na literatura, nomeadamente por Bonaccio et al. (2019) em que a adaptação bem-sucedida da PcD é determinada, em parte, pela cultura organizacional e pelo clima empresarial (ver quadro 4.12.). Também a adaptação ao

posto de trabalho poderá constituir um fator facilitador, na medida em que se a PcD estiver colocada no lugar certo, então a sua autonomia e independência na realização das suas funções será maior. Destaca-se também a existência de instituições que prestam apoio à PcD.

O Atestado Médico de Incapacidade Multiusos, documento que comprova o grau de incapacidade de uma pessoa, poderá ser um dos fatores facilitadores na integração da PcD no mercado de trabalho. Este atestado permite que a PcD tenha acesso às medidas de apoio e aos benefícios sociais do Estado. No entanto, percebe-se que, neste momento, solicitar o atestado junto dos centros de saúde está a ser um processo moroso (ver quadro 4.12.).

Considera-se a existência de um tutor como um fator facilitador reconhecido pela PcD no processo de integração. O papel que o tutor assume é determinante quer para o acolhimento da PcD (quando necessário poderá servir de interlocutor junto dos colegas de trabalho), quer para a adaptação da PcD às tarefas atribuídas (apoia a PcD durante o período de formação em contexto de trabalho). É ele quem acompanha e acolhe a PcD na fase inicial. No caso do ECI o tutor é um colega de equipa, selecionado consoante a área que a PcD irá integrar. A título ilustrativo ver o quadro 4.12.

Quadro 4.12 - Evidências observadas e relatadas face aos fatores facilitadores reconhecidos pela PcD no processo de recrutamento, seleção e integração

Fonte	Interveniente	Citação
Entrevista	PcD: Operadora de Caixa no El Corte Inglés	<i>(...) quando cheguei ao piso dos recursos humanos senti-me super à vontade (...)saber que houve uma empresa que me aceitou, do jeito que eu sou e me abriu a porta, foi otimamente bom e obviamente que estou super feliz e realizada por poder ser independente; Graças ao atestado [multiusos] é que tenho muita coisa; a forma como me receberam a mim, eu senti tenho um apoio aqui. senti-me também “um colega meu está aqui para me apoiar para não ter receio nem nada”. O tutor torna-se assim o nosso apoio(...). Eu digo mesmo (...) graças às associações é que estou onde estou.</i>
Entrevista	PcD: Serviço de Apoio ao cliente	<i>(...) se eu tiver um trabalho que me possibilita estar sentado o dia todo, maravilha. É ouro sobre azul. Portanto não tenho dificuldade nenhuma, não preciso de fazer grandes adaptações.; fui à procura de uma instituição que me pudesse apoiar (...) sabia que por mim mesmo teria alguma dificuldade de me integrar no mercado de trabalho porque sei que a OED também dá alguma formação, prepara as pessoas para o mercado de trabalho então busquei esta oportunidade.</i>

Capítulo 5

Conclusão

A forma como a deficiência é atualmente definida reflete-se na forma como a sociedade a encara na sua vida e no mundo do trabalho. A verdade é que nos últimos anos se verificou uma mudança positiva no que respeita à integração da PcD no mercado de trabalho. No entanto, este grupo continua a enfrentar diversas barreiras que dificultam a sua participação ativa na sociedade. Muitas dessas barreiras são físicas, no entanto, existem também barreiras sociais e institucionais que estão associadas à falta de informação e preconceitos inerentes à deficiência, nomeadamente às suas capacidades.

A presente dissertação, que adotou uma metodologia de estudo de caso, teve como objetivo identificar os fatores facilitadores e inibidores na integração profissional da PcD no mercado de trabalho, na perspetiva da mesma e da organização, com base em quatro objetivos específicos: Identificar fatores legais e institucionais que facilitam e inibem a integração da pessoa com deficiência no mercado de trabalho; Caraterizar o processo e as práticas de recursos humanos adotadas pela empresa na integração da pessoa com deficiência; Caraterizar o papel das chefias e colegas de equipa na integração da pessoa com deficiência na equipa de trabalho; Identificar os fatores facilitadores e inibidores identificados pela pessoa com deficiência na sua integração na organização.

Os resultados obtidos vieram demonstrar que apesar da criação de medidas legislativas no sentido de reduzir algumas barreiras (físicas, sociais e atitudinais), ainda permanecem alguns fatores discriminatórios que restringem o acesso da PcD ao mercado de trabalho, impossibilitando-as de desenvolver o seu percurso profissional. A nova lei das quotas para trabalhadores com deficiência é um meio, inicial, importante para a integração da PcD. Não só como um catalisador à contratação deste grupo, mas também como um incentivo ao debate social sobre o tema e, por consequência, à sua sensibilização. No entanto, verificou-se que esta lei, embora sendo uma forma de garantir a representatividade destas pessoas nas empresas, por si só, não é suficiente para atenuar preconceitos junto das entidades empregadores, nem para construir boas práticas de recrutamento inclusivo.

Adicionalmente, verificou-se que as medidas de apoio desenvolvidas pelo serviço público de emprego nacional – o IEFP – são importantes na promoção da criação e qualidade do emprego da PcD, junto das empresas, e no combate ao desemprego. Nomeadamente, em aspetos como: processo de seleção e recrutamento da PcD; na adaptação ao posto de trabalho; e na valorização das entidades empregadoras inclusivas. Por vezes, a burocracia inerente a todo o

processo para a obtenção destas medidas pode inibir as grandes empresas a recorrer. No entanto, podemos concluir que as políticas de apoio do IEF apresentam relevância, principalmente, para pequenas e médias empresas que estejam a iniciar o seu percurso na integração da PcD e que possam não ter recursos para iniciar o processo.

Analisando os processos e as práticas de RH adotados pelo ECI na integração da PcD, concluímos que a empresa desenvolve procedimentos e ferramentas com a finalidade de criar um processo de recrutamento inclusivo. Tal como podemos constatar, as práticas desenvolvidas pela empresa começam na ligação às associações que apoiam a PcD, entre elas a OED. Estas associações, de acordo com os resultados deste estudo, parecem ter um papel essencial no acesso da PcD ao mercado de trabalho, pois são elas a principal fonte de recrutamento e de preparação não só da PcD para o mercado de trabalho, como também da equipa que a irá receber. Assim, concluímos que as associações de apoio à PcD são relevantes para as empresas, como fonte de recrutamento, uma vez que as fontes de recrutamento convencionais parecem ser limitativas para este grupo.

Adicionalmente, o ECI tem uma política de sensibilização de todos os colaboradores internos, nomeadamente das equipas, para receção da PcD. Podemos, desta forma, concluir que a sensibilização é fundamental para desenvolver uma consciencialização a respeito de um ambiente de trabalho inclusivo e para desconstruir preconceitos, atenuando um dos maiores desafios na integração da PcD: falta de informação. A empresa tem também equipas de trabalho multidisciplinares que participam no processo de seleção e integração, bem como um suporte ao nível da administração e da gestão de topo. Os resultados obtidos vieram ainda indiciar que o ECI apresenta uma cultura organizacional inclusiva e que a integração da PcD nas empresas pode representar um diferencial competitivo perante o mercado de trabalho, nomeadamente no impacto positivo para a imagem da empresa, que passa a ser vista como comprometida com a responsabilidade social. O ECI tem também uma função responsável pela integração e diversidade, fazendo as adaptações necessárias para que quer a demonstração das capacidades da PcD, quer as condições de avaliação da empresa, ocorram sem qualquer prejuízo.

No que concerne à abordagem no plano da socialização, este apresenta um quadro de referência menos estudado ao nível da literatura. Como tal, justifica-se o aprofundamento na caracterização do papel das chefias e colegas de equipa na integração da PcD na equipa de trabalho. Consideramos o papel, quer das chefias, quer dos colegas de trabalho, um dos elementos mais importantes para garantir o sucesso da integração da PcD na empresa. Através dos resultados obtidos, concluímos que as empresas que incentivam o emprego da PcD podem incutir nas suas equipas sentimentos de pertença mais fortes. Isto poderá refletir-se numa maior

humanização das relações de trabalho e predisposição para cooperar com os colegas. Para isso é necessário um esforço para garantir uma boa preparação das equipas para que a receção da PcD seja bem-sucedida. O ECI desenvolve planos de atuação sempre que integra uma PcD. Esses planos passam, essencialmente, por reunir com a chefia responsável da área para onde irá a PcD que, por sua vez, falará com toda a equipa.

Por fim, importa frisar que os resultados obtidos neste estudo, no que concerne à perspectiva da PcD sobre os fatores inibidores na sua integração no mercado de trabalho, incidiram sobre o recrutamento tradicional (por exemplo, resposta a anúncios na internet, processos de seleção formais e pouco ajustados à necessidade de cada um, etc) como limitativo no seu acesso ao mercado de trabalho.

Destacou-se como fator facilitador o papel do tutor como um elemento fundamental na integração. No ECI o tutor assume um papel informal de companheiro de apoio, sendo sempre um elemento da equipa, que tenha uma sensibilização ou apetência acrescida para o tema. Por outro lado, o tutor, perante a PcD é alguém que permite, numa primeira fase, um bom acolhimento para que a integração seja bem-sucedida e, por outro lado, arranja soluções que melhoram o seu bem-estar na empresa (por exemplo, explicar as tarefas, esclarecer dúvidas, apresentá-la aos outros colegas de equipa, etc). Concluímos que o tutor é um elemento importante que contribuirá para diminuir a necessidade de apoio da PcD.

Adicionalmente, através dos resultados obtidos verificou-se que a integração profissional adquire um papel importante para a PcD, na medida em que propicia a sua autonomia e a possibilidade de concretizar o seu potencial perante o mercado de trabalho.

Fazendo uma análise sobre a investigação realizada, uma das principais limitações do estudo centrou-se no reduzido número de entrevistas realizadas. O contexto pandémico tornou-se um aspeto limitador na recolha de informação. Por um lado, os contactos estabelecidos eram maioritariamente via e-mail. Por outro lado, a própria empresa encontrava-se a vivenciar uma situação nova e específica que limitou as possibilidades de contacto. Adicionalmente, o estudo incidiu apenas sobre as vivências de duas pessoas com deficiências físicas específicas: nanismo e dismetria do membro inferior esquerdo. Sugere-se, pois, que em futuros estudos seja utilizada uma amostra mais significativa com o objetivo de que esta seja mais representativa.

Por fim, é importante realçar a necessidade de desenvolver mais estudos no âmbito da socialização. Isto é, perceber melhor a importância das relações de trabalho entre a PcD e os colegas de equipa. Sugere-se como futuras pistas de investigação replicar o presente estudo em outras empresas (públicas ou privadas) para tentar encontrar denominadores comuns. Um

exemplo de investigação seria fazer uma comparação entre a integração da PcD numa empresa pública e privada, para tentar compreender se existem diferenças ou semelhanças.

Propõe-se, ainda, em futuros estudos tentar perceber junto das pequenas e médias empresas quais as dificuldades sentidas na integração da PcD e a sua necessidade perante as medidas de apoio fornecidas pelo IEFP.

Fontes

- Carta dos direitos Fundamentais 2000/C de 18 de dezembro. Jornal Oficial das Comunidades Europeias C 361/1. União Europeia.
- Carta Social Europeia 2001 de 17 outubro. Diário da República n° 241 – I Série A. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto Lei n.º 38/2004 de 18 de agosto. Diário da República n°194 – I Série A. Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto Lei n.º 4/2019 de 10 de agosto. Diário da República n° 7 – I Série. Lisboa: Assembleia da República.
- El Corte Inglés (Eds.). (2019) *Relatório Não Financeiro*. <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2020/07/21/informe-no-financiero-2019.pdf>.
- El Corte Inglés. (2021, agosto). *O El Corte Inglés viu agora renovado, pela 3ª edição consecutiva, o Selo Marca Entidade Empregadora Inclusiva, que detém desde 2017*. O LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/el-corte-ingl%C3%A9s-portugal_elcorteinglespt-responsabilidadesocial-inclusaetosocial-activity-6830907934126469120-3kXt.
- El Corte Inglés. (2021, janeiro). *A responsabilidade corporativa no El Corte Inglés*. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/rsc/a-rsc-no-el-corte-ingles/>.
- El Corte Inglés. (2021, Janeiro). *Breve Síntese do El Corte Inglés*. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/quem-somos/breve-sintese-do-el-corte-ingles/compromissos-com-os-clientes/>.
- El Corte Inglés. (2021, Janeiro). *Os nossos princípios*. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/quem-somos/os-nossos-principios/>.
- El Corte Inglés. (2021, setembro). *O El Corte Inglés assinala o Dia Nacional da Luta pelos Direitos das Pessoas com deficiência*. O LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/el-corte-ingl%C3%A9s-portugal_elcorteinglespt-inclusaetoediversidade-activity-6846106538759745536-Ax1I
- Instituto do Emprego e Formação Profissional. (2020, maio). *Programa de Emprego e Apoio à qualificação das Pessoas com deficiência e Incapacidade*. https://www.iefp.pt/documents/10181/190733/FS_PEAPCDI_19-05-2020.
- Instituto do Emprego e Formação Profissional. (2020, novembro). *O que é um curso de dupla certificação?* <https://bdfaq.iefp.pt/index.php?action=artikel&cat=75&id=799&artlang=pt>.
- Machado, D. (2021, junho 29). Quotas evitam que desemprego entre deficientes atinja valor alarmante. *Jornal Nacional* <https://www.jn.pt/nacional/quotas-evitam-que-desemprego-entre-deficientes-atinja-valor-alarmanete-13884376.html>.
- Ministério das Finanças. (2020, outubro). *Orçamento de Estado 2021*. <http://www.oe2021.gov.pt>.

Projeto Lei nº 861/XIII/3ª de 04 maio de 2018. Assembleia da República nº109 – II Série – A.
Lisboa

Referências Bibliográficas

- Ang, M. C. H. (2017). The Challenges and Benefits of Employing Persons with Disabilities: The Japanese Multinational Corporations' Perspective. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 8(5), 359-366.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *Qualitative Inquiry* 13(4), 544-559.
- Bezrukova, K., Jehn, K. & Spell, C. (2012). Reviewing Diversity Training: Where We Have Been and Where We Should Go. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 207-227.
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A. & Ginis, K. A. M. (2019). The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence. *Journal of business and Psychology*, 35, 135-158.
- Buengeler, C., Leroy, H. & Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact oh HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource management Review*, 28(3), 209-303.
- Carapinha, M. B. (2015). *Trabalho para Todos – A integração profissional das Pessoas com Deficiência no mercado de trabalho*. [Dissertação de mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/10814>.
- Council of Europe. (2016, novembro). *Human Rights: A Reality For All*. [Apresentação da Comunicação]. Disability Strategy 2017-2023, França. [https://www.coe.int/en/web/disability/strategy-2023](https://www.coe.int/en/web/disability/strategy-2017-2023).
- Couto, S. C. (2019). *Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Um caso prático de inclusão de pessoas com deficiência visual na sede da Hilti Portugal*. [Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, FEP – Faculdade de Economia Universidade do Porto]. Repositório Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/123412>.
- Devi, A. & Heera, S. (2016). Employers' Perspective Towards People With Disabilities. A Review of the literature. *The South East Asian Journal of Management*, 10(1), 54-74.
- Dwertmann, D. & Boehm, S. (2016). Status Matters: the asymmetric effects of supervisor – subordinate disability incongruence and climate for inclusion. *Academy of Management Journal*, 59(1), 44-64.
- Fontes, F. (2009). Pessoas com deficiência e políticas sociais em Portugal: Da caridade à cidadania social. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 86, 73-93. <http://rccs.revues.org/233>.
- Gonçalves, A. (2004, s.d.). *Métodos e Técnicas de Investigação social I* [Apresentação de relatório]. Programa, Conteúdo e Métodos de Ensino Teórico e Prático, Universidade dos Açores. <http://hdl.handle.net/10400.3/4365>.
- Hall, M. L. 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.

- Harris, A. & Enfield, S. (2003). *Disability, Equality, and Human Rights. A training manual for Development and Humanitarian Organisations*. Oxfam GB; Hobbs the Printers Ltd, Totton.
- Heera, S. & Devi, A. (2016). Employers' Perspective Towards People With Disabilities: A Review of the literature. *The South East Asian Journal of Management*, 10(1), 54-74.
- Heera, S. & Maini, A. (2019). Exploring Disability Inclusion in Organizations Through Managerial Lens. *Vision: the journal of business Perspective*, 23(2), 144-151. <https://doi.org/10.1177%2F0972262919840193>.
- Ideias, B. M. (2019). *O papel dos serviços de recursos humanos na inclusão de pessoas com deficiência nas empresas*. [Dissertação de Mestrado em Sociologia, Escola de Ciências Sociais Universidade de Évora]. Repositório Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/24857>.
- Kulkarni, M. & Hall, M. (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management*, 50(4), 521-540. <https://doi.org/10.1002/hrm.20436>.
- Kulkarni, M. & Hall, M. L. (2014). Obstacles to Success in the Workplace for People With Disabilities: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management*, 13(2), 158-180.
- Maini, A. & Heera, S. (2019). Exploring Disability Inclusion in Organizations Through Managerial Lens. *The Journal of Business Perspective*, 23(2), 144-151.
- Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Educação*, 2(2), 49-65.
- Oechslein, J. J. & Hansene, M. (1998, 06-18). *Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho*. Conferência Internacional do Trabalho, Genebra. <http://gddc.ministeriopublico.pt/sites/default/files/decl-princfundtrabalho.pdf>.
- Organização das Nações Unidas. (2006, dezembro). *Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência*. http://gddc.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/instrumentos/pessoas_deficiencia_convencao_sobre_direitos_pessoas_com_deficiencia.pdf.
- Organização Internacional do Trabalho. (2004, setembro). *Gestão de questões relativas a deficiência no local de trabalho*. https://www.ilo.org/lisbon/publica%C3%A7%C3%B5es/WCMS_745195/lang--pt/index.htm.
- Organização Internacional do Trabalho. (2017, dezembro). *Guia para empresas sobre os direitos das pessoas com deficiência*. https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_615742/lang--pt/index.htm.
- Organização Mundial da Saúde (Eds.) (2011). *World Report on Disability*. WHO. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241564182>.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (Eds.). (2010). *Sickness, Disability and Work. Breaking the barriers*. OECD publishing. https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/sickness-disability-and-work-breaking-the-barriers_9789264088856-en#.YB8hhmj7TIU.

- Pinto, P. C. & Pinto, T. J. (2019). *Pessoas com deficiência em Portugal: Indicadores de Direitos Humanos*. ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Prinz, C., Singh, S. & Wilson, S. (2010). Improving social and labour-market integration of people with disability. Em Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (Eds.), *Sickness, Disability and Work. Breaking the barrier* (pp. 1-8).
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2). Gradiva – Publicações, L.
- Rede Nacional de Responsabilidade Social. (2018, setembro). *Pessoas com deficiência são importantes para as empresas*. <https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2018/pessoas-com-deficiencia-sao-importantes-para-as-empresas.aspx>.
- Sanches, I. (2014). “Sobrevoando” a deficiência: do que os portugueses pensam ao que os políticos fazem. *Revista Interações*, 10(33), 217-235.
- Sequeira, A., Maroco, J. & Rodrigues, C. (2006). Emprego e inserção social das pessoas com deficiência na sociedade do conhecimento: Contributo ao estudo da inserção social das pessoas com deficiência em Portugal. *Revista Europeia de Inserção Social*, 1(1), 3-28.
- Thomas, G. (2011). A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse and Structure. *Qualitative Inquiry* 17(6), 511-521.
- Vala, J. (1986). Análise de Conteúdo. Em Silva, A. S. & Pinto, J. M. (Eds.), *Metodologia das Ciências Sociais* (10-2019, pp. 101-128). Afrontamento.
- Veiga, C., Silva, C., Domingues, I., Saragoça, S. & Fernandes, L. (2014). *Inclusão Profissional e Qualidade de Vida* (pp.1-299). Formem; Edições Humus, Lda; Universidade do Minho; Centro de Estudos Humanísticos (CEHUM).
- Wegscheider, A. & Guével, M. R. (2021). Employment and disability: Policy and employers’ perspective in Europe. *Alter*, 15(1), 2-7. <https://doi.org/10.1016/j.alter.2020.12.001>.

Anexo A

Técnicas de recolha de informação utilizadas

	Análise documental (documentos empresa, legislação, autores que estudaram o tema)	Observação (fóruns, debates, conferências, terreno)	Notas de Campo	Entrevista
Perceber qual a importância atribuída à lei nº4/2019 (obrigatoriedade do cumprimento das quotas).		X	X	X
Identificar quais as medidas de apoio ao emprego da PcD utilizadas pela empresa.			X	X
Analisar a relação entre associação de apoio à PcD (OED) e organização (ECI)			X	X
Perceber como é feito o processo de recrutamento, seleção e integração da pessoa com deficiência.	X	X	X	X
Identificar os principais obstáculos que a empresa encontra no processo de recrutamento, seleção e integração.		X		X
Identificar os principais fatores que influenciam, por parte da empresa, a contratação da pessoa com deficiência.		X		X
Perceber como é feito o processo de preparação das chefias e colegas de equipa, por parte da empresa, para a integração da pessoa com deficiência.				X
Identificar a importância da relação entre as chefias e colegas de equipa e a pessoa com deficiência.	X			X
Analisar a perceção das chefias e colegas de equipa face à integração da pessoa com deficiência.	X			X
Identificar as dificuldades que a pessoa com deficiência reconhece no processo de recrutamento, seleção e integração.	X			X
Identificar os fatores facilitadores que a pessoa com deficiência reconhece no processo de recrutamento, seleção e integração.	X			X

Anexo B

Tabela de categorias e subcategorias

Categoria	Subcategoria	Fonte – Observação [notas de campo] Análise Documental	Fonte – Entrevista [código]
Nível organizacional (contexto externo)	<ul style="list-style-type: none"> ► Legislação ► Relações institucionais ► Medidas de apoio ao emprego (IEFP) 	<p>► FRI (26/11/2020) - <u>Maria Cascalho (moderadora)</u>: <i>As mentalidades não se mudam pela legislação; Sandra Pinho (CADIN)</i>: <i>As melhoras experiências que tem tido na integração profissional das pessoas são aquelas que não lhes interessa preencher quotas (...) Houve uma maior abertura das empresas assim que houve o sistema de quotas... ; Marta Jana (Accenture)</i>: <i>as quotas e a legislação são um facilitador facilitar pois tornou a inclusão, algo não visto, como algo pela qual se tem que falar.</i></p> <p>► FRI (26/11/2020) - <u>Marta Jana (Accenture)</u>: <i>parcerias com associações para conseguirem o match (...).</i></p> <p>ECI (07/01/2021) - A responsável da instituição teve uma primeira reunião (pré entrevista) com a Paula Lobinho cujo objetivo foi o de fazer um enquadramento geral do percurso profissional da candidata até ter a doença, da sua condição de saúde e das suas competências para ocupar uma função no ECI.</p> <p>► ECI (07/01/2021) - No fim da reunião (pré entrevista) a responsável da instituição comentou que muitas medidas de apoio do IEFP demoram muitos meses para serem aprovadas. Agora com o Covid-19 muito estágios pararam.</p>	<p>► PL: <i>É (...) importante haver a lei das quotas. Aliás, se não fosse a lei das quotas nem havia tanta informação à volta da diversidade (...) não havia pessoas como tu a quererem desenvolver os seus mestrados neste âmbito porque não se falava, pura e simplesmente. (...) Fazê-lo pelo cumprimento de quota e depois não haver aquele acompanhamento, integração (...) não vai resultar porque não se sente integrada. (...) se depois de contratar a pessoa não é devidamente enquadrada, acompanhada, antecipadamente não foi feito o tal match com a função há realmente a iniciativa de ir à festa(...).</i> SV: <i>Para mim faz sentido que exista a lei das quotas (...). Na sociedade (...) não devia haver uma obrigatoriedade. Estas pessoas deviam ter acesso ao mercado de trabalho de forma transversal, a todos.</i> SS: <i>Acho que nesta fase será mesmo o cumprimento das quotas que vai originar mais integração de pessoas com deficiência.</i></p> <p>► PL: <i>Vêm sempre por intermédio de instituições.</i> SV: <i>(...) desmistificar uma série de ideias preconcebidas associadas à deficiência (...)O papel da OED passa pela sensibilização, pelo mostrar a... O que é que existe não é? (...)E nós estamos ali... para criar soluções para aquilo eu eles pensam ser um problema e que na realidade poderá não ser problema nenhum.</i> SS: <i>O papel das associações/instituições para mim é o mais importante, preparar os candidatos para estas novas funções, aprenderem a socializar, a respeitar e ser respeitados.</i></p> <p>► PL: <i>eu tenho uma opinião muito particular em relação aos apoios (...)Mas eu continuo a achar que são (pausa) ... são muito burocráticos, de acesso complicado (pausa) e... não vão de acordo às exigências que são do setor privado. (...) Agora são muito burocráticos... Nós não recorremos (...)Mas acredito que para uma pequena empresa, que o poder realmente contar com um apoio financeiro, por exemplo para construir uma rampa de acesso ao seu local de trabalho, possa fazer toda a diferença entre contratar ou não uma pessoa com mobilidade reduzida.</i> SV: <i>o IEFP é uma máquina muito grande, muito burocrática, e às vezes demora algum tempo a conseguir-se que este processo se desenrole. E isso aí pode funcionar como um travão (...)ficar à espera 2 ou 3 meses (...).</i></p>

Categoria	Subcategoria	Fonte – Observação [notas de campo] Análise Documental	Fonte – Entrevista [código]
Nível organizacional (contexto interno)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Historial de contratação ▶ Cultural organizacional inclusivo ▶ Agentes envolvidos no processo ▶ Gestão de topo 	<p>▶ 30º Aniversário OED (22/12/2020): Em 2001 (..) o grupo já contava com o projeto de inclusão e integração de pessoas com deficiência (...). Foi em 2006 que a empresa estabeleceu contacto com uma das instituições, com a qual ainda hoje mantém uma relação de parceria e cooperação, com mais de 10 anos de experiência nesta área.</p> <p>Documentação ECI: A 30 de Dezembro de 2020 o El Corte Inglés – Grandes Armazéns contava com 65 colaboradores com algum tipo de deficiência e incapacidade.</p> <p>▶ Documentação ECI: A envolvimento da organização para com o seu meio, nomeadamente económico, social, cultural e ambiental, é o que a caracteriza como uma cultura inclusiva, comprometendo-se com os seus clientes, trabalhadores, fornecedores, sociedade e ambiente.</p> <p>Relatório Não Financeiro (2019): Em 2019 (...) o El Corte Inglés – Grandes Armazéns, assinou a Carta Portuguesa da Diversidade e celebrou a semana da diversidade com 2000 funcionários e oradores externos, continuando a trabalhar em áreas como: diversidade cultural, diversidade LGTB e diversidade geracional (Relatório Não Financeiro, 2019).</p> <p>▶ -----</p> <p>▶ FRI (26/11/2020) – (BNP Paribas): Os RH trabalham para a inclusão, mas para isso é necessário que haja uma cultura de inclusão na empresa (por parte dos seus gestores). Se não, não existe recrutamento inclusivo.</p>	<p>▶ PL: Inicialmente o que existia era uma grande necessidade de termos perfis válidos, muita gente, em termos de candidatos, e com perfis muito diferentes uns dos outros... desde aí que começamos a contratar pessoas com deficiência porque objetivamente, tecnicamente eram muito boas (pausa) tudo o resto que for necessário adaptar objetivamente tivemos que adaptar (...) a nível nacional, andam à volta de 50 pessoas.</p> <p>▶ SS: Poderia dizer que a inclusão e diversidade fazem parte da nossa cultura de empresa, mas a verdade é que, quando recebemos uma pessoa com algum tipo de deficiência que desconhecemos, temos de preparar as nossas equipas para a receber da melhor maneira. Por isso considero que estamos em constante evolução. (...) As nossas práticas são reconhecidas pelos nossos parceiros, somos um exemplo destas boas práticas, sendo convidados muitas vezes para falar sobre as mesmas em vários eventos externos. Este último ano de 2020 pediram-nos ajuda vários concorrentes para explicarmos como conseguimos chegar ao nível que estamos. E temos recebido e ajudado todos os que querem implementar estas boas práticas .</p> <p>▶ SS: (...) trabalho conjunto entre os responsáveis das instituições, os responsáveis de recrutamento, os médicos do trabalho e a técnica de segurança e higiene no trabalho, que planificam as adaptações necessárias para a formação e integração no novo posto de trabalho</p> <p>▶ PL: Em primeiro lugar tem de haver uma direção alinhada com estes temas. A... (pausa) principalmente para uma empresa que esteja agora a começar tem que haver realmente esse compromisso com a diversidade e isso parte de uma direção alinhada... a partir daí todo o processo se faz com muita dedicação, muita resiliência... SV: (...) quais são os grandes medos das empresas? (...) Sobretudo o desconhecido é sempre algo que nos assusta (...) O maior receio é: como é que eu vou lidar com (...) a conotação negativa que havia sempre ligada à deficiência não é? Portanto associada uma falta de produtividade, falta de competência (...) Muitas vezes têm receio da produtividade. Por norma dizem que têm receio da relação com as outras pessoas... (...) porque no fundo não é quem está acima, não é o decisor que está no dia a dia, muitas vezes a trabalhar. SS: Por o fazermos há muitos anos, penso que já o vemos de forma natural, mas é sempre muito positivo e valorizado quando um departamento recebe alguém com algum tipo de deficiência</p>

Categoria	Subcategoria	Fonte – Observação [notas de campo] Análise Documental	Fonte – Entrevista [código]
Nível organizacional (contexto interno)	<p>► Processo de sensibilização (organizacional/macro)</p> <p>► Práticas de GRH (recrutamento, seleção e integração) (6)</p> <p>► Relação contratual</p> <p>► Acessibilidade</p>	<p>► -----</p> <p>► FRI (26/11/2020) – Paula Lobinho (ECI): Não é possível separar o recrutamento do processo da PcD. Com recrutamento dizemos seleção, formação, integração e acompanhamento. (CADIN): As principais dificuldades na inclusão das pessoas com deficiência estão no processo clássico de recrutamento, seleção e triagem curricular. (...)</p> <p>ECI (07/01/2021) – Na entrevista entre a Paula Lobinho e a S, a responsável da instituição permaneceu num canto da sala. A Paula Lobinho conduziu a entrevista de uma forma calma, tranquila e semelhante a outras entrevistas que tem com pessoas sem qualquer deficiência. No caso, a S conseguia manter uma conversa clara e assertiva.</p> <p>► ECI (07/01/2021) – Na apresentação da proposta para a vaga de trabalho, a Paula Lobinho apresentou as condições referente a um estágio, em part-time. A Paula disse que inicialmente começaria com um estágio, para depois se proceder à contratação.</p> <p>► FRI (26/11/2020) - (CADIN): É mais fácil instalar uma rampa do que um software mental de aceitação das pessoas com formas de integrar diferentes. (Associação Novamente): muitas empresas reconhecem que não têm capacidade para acolher estas pessoas. Por um lado, pela acessibilidade, por exemplo postos de trabalho. (moderadora): A adaptação ao posto de trabalho é mais do que acessibilidade, é também mostrar as habilidades das PCD.</p>	<p>► PL: (...) nós temos sempre a decorrer ações de sensibilização (...) temos o ciclo de cinema inclusivo em que passamos filmes naturalmente dedicados a esse âmbito em que pretendemos chegar à sensibilização através de uma forma mais leve, lúdica, portanto, e isto é transversal, bastar querer, basta participar. (...) temos ações e agora estamos a desenhar para este novo ano uma série de laboratórios, workshops, por exemplo no âmbito do enviesamento inconsciente, etc, etc,. Isto vamos fazendo sempre e a nível geral. SV: (...) agora há uma maior sensibilização das entidades (...) é sempre um trabalho de sensibilização, tem de começar sempre por aí (...) uma sensibilização que não começa só no primeiro dia que a pessoa vai para lá, tem ser der prévia, tem que ser durante, porque também no dia a dia de trabalho é que se consegue algumas coisas que não estariam se calhar logo de início pensadas (...)portanto nós desde o momento em que começamos também a criar todas esta sinergias e todas estas reuniões e aços de sensibilização e o ECI muito naturalmente foi também crescendo neste sentido.</p> <p>► PL: Varia de pessoa para pessoa. A realidade é essa. Se falamos com uma pessoa com deficiência, por exemplo, surda, há uma preocupação durante todas as fases de garantir um intérprete. (...) não há aqui um padrão (...) SS: (...) trabalho conjunto entre os responsáveis das instituições, os responsáveis de recrutamento, os médicos do trabalho e a técnica de segurança e higiene no trabalho, que planificam as adaptações necessárias para a formação e integração no novo posto de trabalho</p> <p>► PL: (...) a nível nacional, andam à volta de 50 pessoas. (...) Estes valores são além de estágios. Não está relacionado. (...) Quando falamos de estágios, anualmente, podemos ter na empresa entre 40 a 50 estágios, mas só estágios. Tem data de início e de fim. Muitos desses estágios acabam por ser contratados. Vai tendo as suas avaliações de desempenho, vai tendo os seus momentos de renovação de contratos (...)Com as suas caraterísticas, há dias piores há outros melhores, mas isso é como qualquer um de nós. (...) Uns irão correr bem, outros não irão correr tão bem, como qualquer integração dita normal. SV: também a maior parte de oportunidade de trabalho surgem na área na qual eles [El Corte Inglés] têm mais (pausa) mais, mais contratação, não é? Que tem haver com reposição, com a parte de supermercado, com toda essa logística, mas depois há outras... há também a parte de escritório, que também já aconteceu, a parte de receção, parte de copa, cozinha (...)</p> <p>► PL: Quando falamos em adaptações temos tendência apenas nas físicas, essas são as menos (pausa) são as mais fáceis. São as outras adaptações...um horário que tem de ser mexido, uma rotação de folga, entre outras. SV: (...) às vezes as adaptações dos postos de trabalho não passam, às vezes por nada de muito complicado (...) já existiam alguns apoios (...) nomeadamente para a integração das pessoas com deficiência, por exemplo adaptação ao posto de trabalho... SS: Os postos de trabalho são ajustados às necessidades de cada um.</p>

Categoria	Subcategoria	Fonte – Observação [notas de campo] Análise Documental	Fonte – Entrevista [código]
Nível socialização (relações sociais de trabalho)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Processo de sensibilização (equipas/micro) ▶ Tipo de supervisão no local de trabalho ▶ Tipo de interação (intra e extra laboral) ▶ Produtividade 	<p>▶ FRI (26/11/2020) – (Accenture): – <i>formar as equipas para acolher as pessoas com deficiência (...) Neste momento existe um matching entre os gestores e as pessoas com deficiência, mas não existem entre as equipas e a pessoa com deficiência. Esta ultima é fundamental pois são as equipas que vão lidar diariamente com estas pessoas.</i></p> <p>▶ -----</p> <p>▶ -----</p> <p>▶ -----</p>	<p>▶ PL: (...) <i>vamos calcular que em todas as fases fazemos a devida sensibilização com a equipa, tutor e chefia que o vai receber (...) É a equipa que vai ter que criar as estratégias para poder em uma ou outra situação saber estar com aquela pessoa.</i> SV: <i>Uma equipa bem sensibilizada normalmente ajuda muitíssimo a essa integração e há aqui benefícios para todas as partes (...).</i> AV: (...) <i>há uma reunião comigo (...) Por norma tento sempre perceber quem é que vai para a linha, que tipo de deficiência é que tem para tentar por os prós e os contras daquilo que possa surgir. (...) qualquer pessoa que integre na nossa equipa é sempre apresentado à equipa toda consoante os turnos. (...) eu depois é que falo com eles nas entradas dos turnos. (...) cabe-nos a nós fazê-los [equipa] ver as coisas de outra maneira.</i> ST: <i>Eu sempre aprendi, desde que eu entrei aqui, ‘tamos sempre prontos a receber o próximo que chegar (...) é igual. Geralmente no início só avisam tipo vem uma colega (...) Se tiver alguma deficiência também dizem “olhem se precisarem de ajuda” (...)</i></p> <p>▶ AV: <i>às vezes (...) ele [PCD] está a fazer envios eu tento estar um bocadinho mais atenta porque sei que é uma coisa mais complicada de ele fazer. (...) Normalmente eles [PCD] começam a perguntar mais aos operadores que é com quem vão tendo mais confiança. Depois há sempre um operador que diz qualquer coisa (...) eu normalmente quando sinto ali qualquer coisa tento ir puxar por eles para tentar perceber o que é que se vai passando.</i></p> <p>▶ AV: (...) <i>há sempre também alguém com quem eles criam alguma afinidade lá dentro.</i> ST: <i>Porque antes do COVID sim, a gente combinava tipo jantares de natal a... convívios... a gente almoça juntou, ou o pequeno-almoço</i> FA: ... <i>eles puxam muito por mim a... Nas horas dos nossos breaks, dos intervalos, queremos falar de outras coisas que não seja trabalho. Queremos saber como é que foi o fim de semana por exemplo,</i></p> <p>▶ SV: <i>é um crescimento tremendo da equipa técnica, das chefias, dos colegas é um crescimento humano muito grande e é um crescimento em termos também de rentabilidade e produtividade, porque estas pessoas são produtivas. Precisam de estar no lugar certo, respeitando aquilo que elas podem fazer, tal como nós.</i> AV: <i>as pessoas que estão numa cadeira de rodas (...) o movimento deles não é igual. Há coisas que eles realmente não conseguem fazer tão bem, mas tem que se perceber também porque é que eles não conseguem fazer tão bem. Porque ele [PCD] consegue ensacar tudo, mas depois não consegue por no carrinho (...) estar parte (...) é sempre mais complicada. (...) que há casos um bocadinho mais graves às vezes e poderá realmente não ser tão benéfica a produtividade deles. Mas eu ainda não senti isso (...). Portanto isto tem muito a ver com o tipo de deficiência.</i> ST: <i>Eu acho que não, só se for um bocadinho em termos de... por exemplo quando são artigos muito pesados. Packs de leite, garrações de água, às vezes é complicado (...)</i> <i>no caso do M, que tem problemas na perna (...) Quando é em termos de carrinho, já essa parte ele não consegue fazer somos nós que damos um apoiozinho. (...) Sim, mas é uma coisa mínima.</i></p>

Categoria	Subcategoria	Fonte – Observação [notas de campo] Análise Documental	Fonte – Entrevista [código]
Nível socialização (relações sociais de trabalho)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Igualdade de oportunidades ▶ Apoio/suporte ▶ Reação face às práticas de diversidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ----- ▶ ----- ▶ ----- 	<p>▶ AV: (...)devem ter as mesmas oportunidades que nós. (...) Tento sempre que eles sejam iguais aos outros até para eles próprios também não sentirem isso. (...)eu tratei-a sempre por igual. (...) pena (...) acho que também não devemos transparecer isso quando não é preciso transparecer. (...) acho que primeiro é recebê-los naturalmente. ST: (...) dão oportunidade às pessoas (...) e isso dá uma oportunidade em ver que realmente eles conseguem (...)somos tratados iguais, da mesma maneira. A gente faz todos praticamente todos o mesmo. AB: (...) a preocupação de saber se nós estamos bem, sentir aquela igualdade, ou seja, ela dá todas as tarefas iguais para nós. não é por eu ser mais pequenina que não vou conseguir fazer isso, não! Ela trata todos por igualdade e é muito bom ter, neste caso, uma supervisora chefe que nos trate assim</p> <p>▶ AB: OED e também a Associação Salvador (...)A partir daí comecei a ter a formação de empregos, o que é que nós devemos ser numa entrevista e tudo mais. E foi espetacular até porque eu não tinha conhecimento nenhum do mundo das pessoas com incapacidade, com deficiência, então foi muito bom para mim saber que eu não sou a única. E a forma como me receberam a mim, eu senti que ok tenho um apoio aqui. Há pessoas que tão a querer dar-me oportunidade (...)senti-me também “um colega meio está aqui para me apoiar para não ter receio nem nada”. O tutor torna-se assim o nosso apoio, o nosso amigo (...). FA: ela [coordenadora] faz questão de nessa fase inicial ter reuniões toda a sexta ferias comigo. Para fazer um balanço, como correu a semana, dificuldades onde é que ela pode ajudar mais. E também duas supervisores que me acompanha muito quando estão comigo lá no El corte Inglés. [...] sinto-me bem, sinto-me satisfeito pela colaboração, pelo apoio que eles dão.; então ter um tutor ajuda mesmo porque é uma pessoa que está dedicada a te fazer perceber essas coisas (...) mas sei que tenho um tutor e umas das funções dele, para além do trabalho que ele faz, é também prestar-me atenção, ajudar-me, eu sinto-me mais confortável.</p> <p>▶ AV: É uma aprendizagem todos os dias. (...) é gratificante ver o esforço deles, a dedicação deles(...) Quero dizer que é muito gratificante trabalhar com (...) pessoas com deficiência. Tem sido gratificante para a equipa, sem dúvida. Há uma aprendizagem diferente, acabamos por respeitar mais as pessoas no nosso dia a dia (...)E acabamos por ver outras que se não lidássemos com eles não tínhamos ideia de que seria assim. ST: Eu achei ótimo porque dão oportunidade às pessoas (...). Quando eu vou para casa fico feliz, fico contente porque eu digo realmente às vezes queixamo-nos de tão pouco, a gente tá tão bem e a gente não sabe.</p>

Categoria	Subcategoria	Fonte – Observação [notas de campo] Análise Documental	Fonte – Entrevista [código]
Nível pessoal (opiniões e vivências)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tipo de limitação (cognitiva, física, sensorial) ▶ Processo de recrutamento ▶ Processo de formação ▶ Processo de integração 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ----- ▶ ----- ▶ ----- ▶ ----- 	<p>▶ AB: (...) eu nunca tive aquela coisa de “ah, vamos lá conhecer uma pessoa com nanismo ou outra coisa” FA: tenho uma dismetria no membro inferior esquerdo. Portanto é eu coxo</p> <p>▶ AB: Fui chamada para a X a...para o X. Tivemos até uma entrevista de grupo (pausa) mas foi horrível (...)Eu entrei e temos aquele sentimento que o tal técnico de começar a olhar assim do tipo “ o que é que estás aqui a fazer?” (...) Cada um foi apresentar, o que é que era, não sei quê, e a todos eles ele perguntou se esta loja de Chelas dava, se a loja de Telheiras dá para si, tudo. Mas a mim (...) ele não me perguntou nada (...).Tratavam-me princesinha, mas era tudo bluff (...)Então comecei a escrever simplesmente “emprego para pessoas deficientes” (linguagem corporal ativa) foi logo isso que eu fui metendo no google. Então apareceu a Associação Salvador e a OED. (...)a única coisa que eu conseguia arranjar era call center (...)Primeiro porque é sentada, e segundo porque ninguém quer esse trabalho e terceiro ou vendes ou rua (...). (...)irem às associações. Nas associações. Até porque muitas pessoas agora com deficiência já não se perde tempo em enviar currículos, nem vale a pensa (...) é melhor ir logo à associação, a associação tem as parcerias, sabem tudo, é mais fácil para não ‘tar a cabeça a esquentar. (...)A mim nunca funcionou [processo clássico de recrutamento] FA: (...) E depois também ah... havia alguns obstáculos por lá que (pausa) por exemplo os elevadores não funcionavam muitas vezes e o acesso era através de escadas. Fui à procura de uma instituição que me pudesse apoiar, porque eu sei que teria alguma dificuldade por mim mesmo de integrar (...) mostraram-me algumas [empresas] (...) depois é que surgiu então o ECI. Fui a uma entrevista, depois fui a um teste a... de adaptação ao posto de trabalho digamos assim. (...) E também pediram-me que... Houve uma prova, um testezinho, que... porque as pessoas que fossem trabalhar tinham que ter algum conhecimento de Excel</p> <p>▶ AB: A formação... também correu super bem (...). (...) senti muito acolhida (...). Os computadores das linhas de caixas (...). São todos altos (...) eu tinha ali uma banquinha para mim pequeninha. FA: (...) fiz duas semanas de formação.</p> <p>▶ AB: (...) quando cheguei ao piso dos recursos humanos senti-me super à vontade, não tinha aqueles olhares de (...)a sério, o que é que esta está aqui a fazer?” (...) a receção é tudo.(...) Tenho o meu espacinho que eles criaram só para mim. veio uma pessoa da linha de caixa buscar-me. (...) ele [chefe] tem aquela postura de rigoroso (...) mas super cool “ então precisas de alguma coisa queres que nós arranjamos um banco?” ou seja, acolheu-me também super bem. Graças ao atestado é que tenho muita coisa. FA: era tratado como um funcionário normal, qualquer. Senti que não havia esta diferenciação pelo facto de ser uma pessoa com deficiência (...)mas é uma equipa muito alegre também portanto...Portanto há pessoas de 18 e pessoas dos 40, pessoas dos 30. Portanto conseguimos ter ali uma interação boa (...) “olha Francisco vamos lá fora apanhar um bocadinho de sol, apanhar ar” e eu digo “ah essas coisas eu não gosto muito, prefiro ficar aqui no meu cantinho os 15 minutos” sentar no sofá e ficar no telemóvel do que sair com os colegas porque sei que aí tem escadas. Dois lances de escadas e vou ser um obstáculo.</p>

Categoria	Subcategoria	Fonte – Observação [notas de campo] Análise Documental	Fonte – Entrevista [código]
Nível pessoal (opiniões e vivências)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Funções/Método de trabalho ▶ Adaptação ao posto de trabalho ▶ Satisfação laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ▶----- ▶----- ▶----- 	<p>▶ AB: (...) chegar (...) ir então para a receção que é onde também ficam os supervisores. Os supervisores dizem onde é que nós vamos para a receção, para o self ou para uma caixa (...) operadora de linha de caixa (...)passar os produtos, a... enviar ao domicílio, por vezes, também a... fico na parte da receção do supermercado. Aí tenho que fazer as devoluções, as trocas, a... embrulhos. (...)atendimento ao cliente. Nós então passamos os produtos, ensacamos, por divisão dos setores, ou seja, congelados num lado, frescos noutros, secos noutro, assim... Produtos pessoais também noutro saco, assim sendo. Depois a... passamos o cartão El Corte Inglés, normalmente, total, e pronto... Arrumamos tudo no carrinho e depois os senhores da Elen vão buscar para levar para casa. É isso o meu trabalho. self service (...) Visionar para ninguém basicamente furtar, e toda a vez que o cliente precisa de ajuda ou para passar os pães, somos nós que temos que ir ao encontro do cliente (...)gestão da reclamação FA: nessa fase reparte-se em atendimento de chamadas telefónicas e responder também a e-mails.</p> <p>▶ AB: (...) eu fazia coisas muito simples, do tipo gel de banho, maquilhagem, coisas simples. Eles sempre tiveram isso em ... como um fator. (...)nós fizemos também, ou seja, o percurso de saber se eu conseguia sentar-me na cadeira, se eu conseguia passar os produtos... A OED tem uma terapeuta ocupacional que mede tudo para ser se a coluna ficava bem e tudo mais e tinha então aquela técnica que é da saúde... (...)tirou fotos para perceber se estava tudo ok (...)Porque tinham que ter um banquinho para mim, ou arranja uma almofada, e tudo mais. FA: Ou seja, se eu tiver um trabalho que me possibilita estar sentado o dia todo, maravilha. É ouro sobre azul. Portanto não tenho dificuldade nenhuma, não preciso de fazer grandes adaptações. É sentar, ter uma mesa um computador e faço o trabalho. Trabalhos muito tempo de pé não consigo</p> <p>▶ AB: Ai sinto-me muito feliz (...)saber que houve uma empresa que me aceitou, do jeito que eu sou e me abriu a porta, foi otimamente bom e obviamente que estou super feliz e realizada por poder ser independente, pagar... ajudar os meus pais também e poder pagar as minhas, por isso sinto-me realizada. Estava e estou... super feliz. Sentia-me com autonomia. Parecia que eu não ficava cansada, mesmo que eles me pedissem mais uma hora eu fazia porque sentia que... que tinha que fazer isso. Não sei explicar. É mesmo aquela motivação alta. Foi extraordinário. Tou efetiva. (risos) foi outro passo muito feliz na minha vida. Nós queremos ser uteis na sociedade, só isso. FA: Sinto-me satisfeito. Sinto-me mesmo muito contente com o trabalho que tenho. Tenho uma boa colaboração, tenho colegas ótimos, ótimos colegas mesmo</p>

Anexo C

Guião de entrevista aplicado à responsável da área de integração e diversidade do ECI

1. O que levou o El Corte Inglés a integrar pessoas com deficiência?
2. Quais as principais vantagens que o El Corte Inglés teve com a integração de PCD?
3. Realizam estudos para avaliar os resultados dos programas de integração?
4. Quantas pessoas o El Corte Inglés tem, neste momento, nos quadros [efetividade vs estágios]. Dois exemplos de PCD e onde se encontram a trabalhar.
5. Em regra, qual a permanência média dessas pessoas?
6. Como é que as pessoas com deficiência chegam até à empresa? [Fontes de Recrutamento]
7. Que tipo de relação estabelecem com associações representativas de pessoas com deficiência?
8. O IEFP é uma das fontes de recrutamento?
9. Como é feito o processo de recrutamento, seleção e integração das pessoas com deficiência?
10. Faz parte do processo a existência de planos de formação para as pessoas com deficiência e processos de sensibilização?
11. Com base na vossa experiência, a integração de pessoas com deficiência afeta a produtividade e a motivação das equipas de trabalho?
12. Considerando a vossa experiência, quais as dificuldades que existiram na contratação e integração de pessoas com deficiência?
13. Têm algum tipo de apoio do Estado para a contratação de pessoas com deficiência?
14. Com base na vossa experiência, quais os fatores que contribuem para que a integração das pessoas com deficiência seja bem-sucedida? E qual o indicador fundamental?
15. Considerando a vossa experiência na integração pessoas com deficiência e o Prémio de Empregador Inclusivo, que argumentos dariam para que mais empresas recrutassem pessoas com deficiência?
16. Porque consideram que a contratação de pessoas com deficiência não está mais generalizada?
17. Qual a relevância que atribuem à existência de quotas e de medidas de apoio?
18. Consideram que estas medidas estão divulgadas junto dos Empregadores

Anexo D

Guião de entrevista aplicado à diretora de recursos humanos do ECI

1. Na sua opinião, o que contribuiu para que o El Corte Inglés tenha recebido o prémio “Marca Entidade Empregadora Inclusiva”?
2. Que políticas e práticas de GRH contribuíram para a atribuição e renovação do prémio.
3. A integração profissional das pessoas com deficiência na empresa levou a alterações das políticas e práticas da gestão dos recursos humanos, no El Corte Inglés?
4. Qual tem sido o impacto para o ECI da criação de um ambiente mais inclusivo?
 - Na relação com os Stakeholders (clientes, organizações de apoio à PDC, poderes públicos - por exemplo, IEF - clientes).
 - A nível do clima organizacional?
 - Nas relações entre departamentos?
 - Nas relações interpessoais?
5. Quais são as vossas principais práticas de promoção da inclusão? (práticas de gestão inclusivas, manutenção do emprego, acessibilidade física, acessibilidade à informação pelo próprio, formar chefias e colegas).
6. Quais as principais dificuldades que existiram na integração profissional da PCD no ECI?
7. Quais os fatores que considera fundamentais para que a integração profissional seja bem-sucedida?
8. A integração das pessoas com PDC no ECI alterou os comportamentos de liderança nas equipas?
9. Qual a relevância que atribui aos líderes das equipas na integração das pessoas com PDC?

Anexo E

Guião de entrevista aplicado à representante da associação OED

1. Qual a missão da OED?
2. Qual o papel que a OED tem junto das associações representativas de pessoas com deficiência? [montante]
3. Qual o papel que a OED tem junto dos empregadores e das pessoas com deficiência? [jusante]
4. Com base na vossa experiência, quais as principais barreiras no acesso das pessoas com deficiência ao mercado de trabalho? E na sua permanência no mercado de trabalho?
5. Com base na vossa experiência, quais as principais objeções que os empregadores colocam para a integração das pessoas com deficiência no mercado de trabalho?
6. Qual é que considera ser o maior receio do empregador?
7. Existem preconceitos por parte das empresas? Se sim, qual tem sido o papel da OED para os mitigar?
8. Com base na vossa experiência o que facilita o acesso e integração da PCD no mercado de trabalho? E a sua permanência?
9. Que relevância atribui à obrigatoriedade de as empresas terem de cumprir quotas na contratação de pessoas com deficiência?
10. Que relevância atribui às medidas de apoio à integração, por parte do IEF, para a integração das pessoas com deficiência no mercado de trabalho?
11. Como se iniciou a vossa parceria com o El Corte Inglés?
12. Há quanto tempo dura a vossa parceria com o El Corte Inglés?
13. Qual o vosso papel no processo de Recrutamento, Seleção e Socialização das pessoas com deficiência no Corte Inglés?
14. Com base na vossa experiência, que valor acrescentado tem para o El Corte Inglés a integração de pessoas com deficiência na organização?

Anexo F

Guião de entrevista aplicado a uma chefia do ECI

1. Há quanto tempo trabalha no El Corte Inglés?
2. É responsável porque área/departamento do El Corte Inglés?
3. Quantas pessoas têm a trabalhar na sua área?
4. Quantas pessoas com deficiência têm e já tiveram a trabalhar na sua área.
5. Há quanto tempo supervisiona pessoas com deficiência?
6. Gosta de supervisionar pessoas com deficiência? Porquê?
7. Quando lhe disseram que iria uma pessoa com deficiência integrar a sua equipa, qual foi o seu primeiro pensamento?
8. A supervisão de pessoas com deficiência é mais exigente? Porquê?
9. Como descreve a sua experiência de supervisão de pessoas com deficiência (tentar perceber as emoções, dificuldades, etc).
10. As chefias são preparadas para receber pessoas com deficiência? Se sim, como é feito o processo de preparação?
11. As equipas são preparadas para receber pessoas com deficiência?
12. Tem uma conversa com a sua equipa antes de receberem a PCD?
13. Se trabalha no El Corte Inglés, acompanhou a integração de pessoas com deficiência na sua área? Como foi a primeira experiência?
14. Se entrou no El Corte Inglés recentemente como lidou com esta questão da integração de pessoas com deficiência?
15. A pessoa com deficiência tem algum tipo de supervisão extra no ECI?
16. Quais foram/são os maiores obstáculos que sentiu na integração de uma pessoa com deficiência nas equipas de trabalho?
17. Quando sente essas dificuldades como as tenta resolver?
18. Como classifica o desempenho e a produtividade dos colaboradores com deficiência face aos dos outros trabalhadores?
19. Sente que a produtividade da equipa pode ser afetada? Se sim, porquê e como lidar com a situação? Se não, porque não o sente?
20. Quais os fatores facilitadores na integração das pessoas com deficiência?
21. Na sua opinião qual a relevância do papel das chefias na integração das pessoas com deficiência?

Anexo G

Guião de entrevista aplicado a um colega de equipa do ECI

1. Há quanto tempo trabalha no El Corte Inglés?
2. Neste momento, trabalha em que área do El Corte Inglés?
3. A sua equipa integra alguma pessoa com deficiência? Se não, já integrou?
4. Quando lhe disseram que uma pessoa com deficiência iria para a sua equipa, o que pensou?
5. Gosta de trabalhar com pessoas com deficiência? Porquê
6. Como descreve a sua experiência de trabalho com pessoas com deficiência (tentar perceber as emoções, dificuldades, etc).
7. São preparados para trabalharem com pessoas com deficiência? Como é feito o vosso processo de preparação?
8. Considera útil essa preparação?
9. Se entrou no El Corte Inglés recentemente como lidou com esta questão da integração de pessoas com deficiência?
10. Como é a relação da equipa com a pessoa com deficiência? intra e extralaboral? (Almoçam juntos, fazem pausas juntos...)
11. As pessoas com deficiência solicitam mais ajuda aos colegas?
12. Quais foram/são os maiores obstáculos/dificuldades na integração de uma pessoa com deficiência na equipa?
13. Quando sente essas dificuldades como lida com elas?
14. Sente que a produtividade da equipa pode ser afetada pela integração de pessoas com deficiência? Se sim, porquê e como lidar com a situação? Se não, porque não o sente? (pode dar um exemplo situacional se tiver).
15. Alguma vez sentiu que era dada ajuda extra ou que as tarefas das pessoas com deficiência eram mais simples?
16. Quais os fatores facilitadores na integração das pessoas com deficiência?
17. Na sua opinião qual a importância dos colegas na integração de pessoas com deficiência?

Anexo H

Guião de entrevista aplicado à pessoa com deficiência

1. Há quanto tempo trabalha no El Corte Inglés?
2. Neste momento, encontra-se a trabalhar em que área do El Corte Inglés?
3. Quais são as suas principais funções?
4. Descreva-me um dia normal de trabalho no El Corte Inglés.
5. Sente-se realizado/satisfeito com o seu trabalho?
6. Já esteve noutras áreas para além da que está agora?
7. Como é que surgiu a possibilidade de trabalhar no El Corte Inglés?
8. Como é que foi o processo de candidatura para o El Corte Inglés?
9. Durante o processo de recrutamento, seleção e integração realizou algum tipo de prova?
Se sim, em que consistem?
10. Teve, numa primeira fase, algum tutor? Considera que ter um tutor é útil?
11. Como foi a sua integração na equipa? Sentiu alguma dificuldade? Se sim, porquê?
12. O que sentiu nos seus primeiros dias de trabalho na equipa?
13. Como foi a relação com os seus colegas?
14. Como foi a relação com a(s) sua(s) chefia(s)?
15. Foi necessário fazer alguma adaptação ao seu posto de trabalho? Se sim, foi necessária uma readaptação ao longo do tempo?
16. Antes de estar no El Corte Inglés já tinha estado noutro trabalho?
17. Quais é que considera serem as principais dificuldades da sua integração no mercado de trabalho?
18. Quais é que considera serem os fatores facilitadores na sua integração no mercado de trabalho?